Universiteit Utrecht

Master Psychologie, Arbeids- en Organisatiepsychologie

THESIS

Persoonlijkheid, Job Demands en Bevlogenheid

Onderzoek naar de relaties tussen Core Self Evaluation,
Challenge/Hindrance demands en Bevlogenheid

Arthur van Andel 3680533

Datum: 18 juni 2015

Woorden: 10.322

Woorden incl. bijlagen: 11.059

Begeleider: Dr. Maria Peeters, Universiteit Utrecht

Tweede Beoordelaar: Dr. Marieke Roskes, Universiteit Utrecht

Samenvatting

De Human Resource afdeling in organisaties moet vaak voorspellende analyses uitvoeren op personeel en op organisatie niveau. Persoonlijkheid en bevlogenheid zijn daarbij veel gebruikte begrippen. Deze studie onderzocht de verbanden tussen Core Self Evaluation (CSE), de onderverdeling van job demands in challenge en hindrance demands, en de subschalen absorptie, vitaliteit en toewijding van bevlogenheid. Verwacht werd dat er een positief verband tussen CSE en alle subschalen van bevlogenheid bestaat. CSE zou positief samenhangen met challenge demands en negatief met hindrance demands. Challenge demands zouden positief samenhangen met de subschalen van bevlogenheid. Voor hindrance demands werd het omgekeerde verwacht. Tot slot werd verwacht dat job demands het verband tussen CSE en bevlogenheid medieerde. Voor dit onderzoek werd data verzameld middels een schriftelijke vragenlijst onder 90 participanten. De verwachtingen werden deels door de resultaten ondersteund. CSE bleek significant gerelateerd aan bevlogenheid. CSE bleek negatief samen te hangen met beide soorten job demands. Voor alle verwachte relaties van job demands met bevlogenheid had enkel challenge demands een positief verband met absorptie. Samengenomen laten de resultaten zien dat het onderscheid tussen challenge en hindrance demands lastig te definiëren is. Challenge demands blijken negatieve en positieve effecten op werknemers te hebben. CSE blijkt een waardevol construct om te gebruiken in organisatieanalyses met betrekking tot het aannemen van nieuwe werknemers en het verklaren van de aanwezigheid van bevlogenheid.

Sleutelwoorden: Core Self Evaluation, Challenge demands, Hindrance demands, bevlogenheid

Abstract

The Human Resource department in organizations often is required to perform predictive analyses at the organization and personal level. The present study examined the relationship between Core Self Evaluation (CSE), the divide of job demands in challenge and hindrance demands, and the three engagement scales absorption, vigor and dedication. A positive relation was expected between CSE and the three engagement scales. CSE was also expected to correlate positively with challenge demands and negatively with hindrance demands. Challenge demands were expected to have a positive relation with the three engagement scales. The expectancy for hindrance demands was the opposite. Lastly it was expected that job demands mediated the relationship between CSE and engagement. A questionnaire was distributed over 90 participants. The expectations were partially confirmed in this study. CSE correlated negatively with both kinds of job demands. For the expected relationships between job demands and engagement only challenge demands had a positive relationship with absorption. The results show that it is challenging to formulate a difference between challenge and hindrance demands. Challenge demands seem to have negative and positive consequences for employees. CSE is proven to be a useful construct to use in organization analyses when hiring new employees. CSE also proves to be useful in determining why engagement is present.

Keywords: Core Self Evaluations, Challenge demands, Hindrance demands, engagement

Inleiding

Introductie

‘Werk moet ook leuk zijn’ staat bij werknemers hoog in het vaandel bij het zoeken naar een baan. In een werkomgeving waarbij prestatie steeds belangrijker is geworden en waar werknemers flexibelere taken en werktijden hanteren is het voor een werkzoekende steeds belangrijker om ook een baan te vinden die naar eigen idee het beste past bij de wensen en competenties. Voor werkgevers is onder andere productiviteit en toewijding van de werknemer een belangrijke zaak. De term bevlogenheid belooft voor zowel werkgevers als werknemers deze vraagstukken te verbinden.

De afdeling Human Resources (HR) in organisaties gebruikt veel verschillende analyses en modellen om niet alleen de organisatie, maar ook de werknemers te kunnen analyseren. HR krijgt bij reorganisaties of het aannemen van nieuwe werkkrachten vaak de opdracht om voorspellende vraagstukken op te lossen. Deze vraagstukken hebben betrekking op resultaten in de toekomst van de organisatie als geheel en de (nog aan te nemen) werknemers. Pogingen om zo gedetailleerd mogelijk te analyseren en te voorspellen gebeurt op personeelsniveau bijvoorbeeld door middel van persoonlijkheidstesten om persoonlijkheidseigenschappen te meten. Op organisatie niveau gebeurt dit door het analyseren van aspecten die de prestatie van de organisatie op de lange termijn kunnen beïnvloeden. Persoonlijkheid en bevlogenheid zijn voorbeelden van dit soort aspecten. Op het gebied van persoonlijkheid liggen kansen voor organisaties. Als er een persoonlijkheidsindicatie bestaat die bevlogenheid kan voorspellen, dan kan dat van waarde zijn in selectieprocessen.

Dit onderzoek heeft als doel om te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen persoonlijkheidseigenschappen enerzijds, bevlogenheid anderzijds en in hoeverre de perceptie van werkeisen (als uitdagend of hinderend) deze relatie kan beïnvloeden. Bevlogenheid is de laatste jaren niet alleen een actueel concept in de academische wereld, maar ook in het bedrijfsleven. Dit is niet gek, aangezien bevlogen werknemers vol van energie zijn en volledig toegewijd zijn aan de werkzaamheden (Bakker, 2011). Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar bevlogenheid (Bakker & Leiter, 2010). Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een positieve, affectief-motivationele staat van werkgerelateerd welzijn die voldoening brengt bij de werknemer. Een bedrijf met bevlogen werknemers is in zekere mate verzekerd van een hoge

bedrijfsvitaliteit door innoverende werknemers die hoge prestaties leveren (Schaufeli, Bakker, Leiter, & Taris, 2007).

Bevlogenheid en het JD-R model

Bevlogenheid bestaat uit drie onderdelen; Vitaliteit, Toewijding en Absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit wordt gekenmerkt door zich sterk en fit voelen, bruisen van energie, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en het bezit van grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding wordt gekenmerkt door een grote betrokkenheid bij het werk. Werknemers ervaren het werk als nuttig, zinvol, inspirerend, uitdagend en het roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie is het fenomeen dat iemand op een plezierige manier totaal opgaat in het werk. Het is moeilijk om los te komen van het werk en de tijd lijkt in de ervaring van de werknemer stil te staan (Schaufeli & Bakker, 2002).
De grootste drijfveer in het onderzoek naar bevlogenheid is het begrijpen van de mechanismen om bevlogenheid te beïnvloeden of te herkennen, zodat hier op ingespeeld kan worden en organisaties profijt kunnen hebben van de voordelen van bevlogenheid.

Bevlogenheid wordt vaak onderzocht in de lijn van het *Job Demands Resources* (JD-R) model (Schaufeli & Bakker, 2004). Het JD-R model veronderstelt ten eerste dat hoge eisen in het werk (*job demands*) tot stress reacties en een slechtere gezondheid leiden. Uiteindelijk kan deze uitputting leiden tot burnout. *Job Resources* worden gedefinieerd als die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van een baan die job demands en de geassocieerde psychologische en fysieke kosten kunnen verminderen of functioneel zijn in het bereiken van doelen in het werk. Job resources kunnen persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren wanneer ze voldoende aanwezig zijn. *Job demands* worden gedefinieerd als die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van de baan die voortdurende fysieke en/of mentale kracht of inzet vragen (Schaufeli & Bakker, 2004). Job demands zijn niet negatief van nature, maar kunnen in stressoren veranderen als het beantwoorden aan job demands te veel energie kost. Voorbeelden van job demands zijn: taakonderbrekingen, werkdruk en thuis-werk interferentie. Voorbeelden van job resources zijn; sociale steun van leidinggevenden, doorgroeimogelijkheden en de mogelijkheid tot ontwikkeling op het werk.(Van den Broeck, Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010).

Een tweede veronderstelling van het JD-R model is dat twee verschillende onderliggende psychologische processen een rol spelen in de ontwikkeling van gezondheid en motivatie. In het eerste proces zorgt een chronische aanwezigheid van job demands er voor dat mentale en fysieke energiebronnen van personen uitgeput raken wanneer er niet effectief met job demands omgegaan kan worden. Dit wordt het *uitputtingsproces* genoemd. Chronische job demands (bijvoorbeeld emotionele eisen of taak overbelasting) putten werknemers mentaal en fysiek uit en zorgen dat werknemers minder energie hebben. Dit proces leidt tot gezondheidsproblemen en is de voornaamste indicator van burnout. Het uitputtingsproces zorgt ook voor verlaagde productiviteit van werknemers op de lange termijn (Bakker & Demerouti, 2007). Het tweede proces is het *motivatieproces.* Job resources hebben de potentie om motivatie op te wekken en leiden tot meer bevlogenheid in het werk waardoor goede werkprestaties vaker voorkomen. Energiebronnen (job resources) kunnen bijdragen tot het vergroten van motivatie, productiviteit, leren en persoonlijke ontwikkeling.(Schaufeli & Taris, 2013; Bakker & Demerouti, 2007). Job resources vervullen basisbehoeften van mensen zoals de behoefte tot autonomie en competenties.

Een derde hypothese vanuit het JD-R model is de buffer hypothese. Dit is het effect dat job resources, eigenschappen van de werk situatie en de eigenschappen van de werknemer de negatieve effecten van job demands op kunnen vangen of verminderen. Dit buffer effect kan twee vormen aannemen. Ten eerste kan de perceptie van job demands als stressvol verminderd worden. Even na praten na het werk kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat werknemers zich sociaal gesteund voelen en klant interacties van eerder op de dag als minder stressvol zien. Ten tweede kunnen resources de reacties van individuen ten opzichte van demands, en de consequenties van deze demands verminderen. Tijdsdruk hoeft bijvoorbeeld niet negatief en stressvol ervaren te worden als werknemers voldoende erkenning krijgen voor het werk.

Als laatste is er de hypothese dat job resources vooral motivatie en bevlogenheid beïnvloeden op het moment dat job demands hoog zijn”(Schaufeli & Taris, 2013; De Jonge, Demerouti, & Dormann, 2014). In een veeleisende situatie zullen werknemers sneller job resources inzetten om job demands aan te kunnen. Dit is het *coping* mechanisme. Coping is gedefinieerd als: “constant veranderende pogingen op cognitief en gedragsniveau om effectief met specifieke eisen om te gaan die gezien worden als stressvol” (Cummings, Greene, & Karakker, 1991, p.92). Job demands zijn onlosmakelijk verbonden met bevlogenheid.

Challenge demands, hindrance demands en de COR-theorie

Een veronderstelling voortkomend uit het JD-R model is dat job demands negatief samenhangen met bevlogenheid. Job demands hebben door middel van het uitputtingsproces een negatief effect op vitaliteitsdimensie van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Dit blijkt echter niet altijd het geval te zijn. Onderzoek van Lepine, Podsakoff en Lepine (2005) heeft laten zien dat de relatie tussen sommige job demands en bevlogenheid tegen verwachting in juist positief was, met name op de sub dimensies toewijding en vitaliteit. Het bleek dat de perceptie van job demands als uitdaging of hinderend belangrijk is voor het ervaren van verschillende soorten stress. Het onderzoek maakt daarom onderscheid tussen uitdagende (*challenge*) en hinderende (*hindrance*) job demands. Het onderscheid in challenge en hindrance demands (origineel challenge-hindrance stressoren genoemd) is gebaseerd op de *stress appraisal* theorie (Lazarus, 1999). Deze theorie gaat er vanuit dat een potentiële stressvolle situatie bedreigende elementen bevat, maar ook uitdagende aspecten bezit (Van den Broeck et al., 2015; Rodell & Judge, 2009; Zapf, Semmer, & Johnson, 2014).

Challenge demands (uitdagende werkeisen) zijn stressvolle werkkenmerken waarin een element van uitdaging zit. Als de werknemer de situatie kan beheersen, zullen de consequenties aantrekkelijk zijn. Challenge demands voegen net als job resources toe aan het behalen van werkdoelen en zijn probleem gericht doordat zij een probleemgerichte coping-stijl oproepen bij de werknemer (Van den Broeck et al., 2015). Tijdsdruk en het aantal taken dat de werknemer uit moet voeren zijn voorbeelden van uitdagende job demands (Crawford, Lepine, & Rich, 2010). Andere uitdagende job demands zijn hoge werkdruk en een hoge verantwoordelijkheid in het werk (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000).

Hindrance demands worden bij werknemers ervaren als de onnodige hinder van persoonlijke groei en het behalen van een opgesteld taakdoel. Stress wordt ervaren door het niet bereiken van opgestelde doelen door de werkgever of de werknemer zelf door een hinderende factor. Een voorbeeld hier van is rol ambiguïteit. Het is voor de werknemer onduidelijk wat precies de rol is in een organisatie die hij of zij kan aannemen. Hierdoor is het voor de werknemer niet duidelijk wat er van hem of haar verwacht word. Hierdoor kan hinder ervaren worden om een bepaalde opdracht te kunnen volbrengen. Baan (on)veiligheid en interpersoonlijk conflict zijn voorbeelden van hindrance demands (Van den Broeck et al., 2010; Bakker & Sanz-

Vergel, 2013; Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005; Zapf, Semmer, & Johnson, 2014). Hindrance demands hebben negatieve uitkomsten zoals stress, emotionele uitputting of psychosomatische symptomen. Hindrance demands hebben een negatief verband met bevlogenheid (Crawford et al., 2010). Hindrance demands zijn tevens gerelateerd met baan dissatisfactie, absenteïsme, turnover en counter productief gedrag (Zapf, Semmer, & Johnson, 2014).

Een theorie die dit onderscheid van job demands kan ondersteunen is de *Conservation Of Resources theory* (COR) (Hobfoll, 1989). De COR-theorie verbindt de resources die in het JD-R model genoemd worden met stress. Aan de basis van COR-theorie staat het idee dat de basale menselijke motivatie bestaat uit het streven naar en verkrijgen van resources, en deze vervolgens te behouden en te beschermen. Job resources in de COR-theorie kunnen op verschillende niveaus opereren. Op organisatie niveau is een voorbeeld van een resource baanveiligheid. Op taakniveau is de variëteit aan vaardigheden die benut kunnen worden een voorbeeld. Stress wordt ervaren als resources verloren worden. Een voorbeeld van het verlies van een resource in de arbeidsomgeving is ontslag van collega's. Sociale steun wordt hier verloren als resource voor de werknemer. Stress komt tevens voor als de dreiging bestaat dat verlies van resources kan gaan voorkomen. Een voorbeeld hiervan is te horen krijgen dat er ontslagen gaan vallen. Het verlies van resources is de grootste bron van het ervaren van stress.(Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2002; De Jonge, Demerouti, & Dormann, 2014).

Om deze stress te voorkomen en resources te behouden hanteren mensen bepaalde strategieën. Een van deze strategieën is het herinterpreteren van een bedreiging als een uitdaging (challenge). Door de focus te verleggen van wat er te behalen valt, in tegenstelling tot wat er misschien verloren gaat in een bepaalde situatie, kan stress verminderd worden (Hobfoll, 1989). Wanneer een job demand als een uitdaging gezien wordt in plaats van als hinderend, dan ervaart de werknemer meer energie en vitaliteit en wordt bevlogenheid juist bevorderd. Voor hindrance demands geldt juist het omgekeerde: hoe meer hinder ervaren wordt, hoe minder energie en vitaliteit ervaren wordt (Van den Broeck, Cuipyer, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Challenge demands zijn positief gerelateerd aan bevlogenheid (Crawford et al., 2010). Dit lijkt niet verwonderlijk, aangezien een onderdeel van de subschaal toewijding van bevlogenheid bestaat uit uitdaging zien in het werk (Schaufeli & Bakker, 2002). Naar verwachting zullen hindrance demands een negatieve relatie met bevlogenheid laten zien omdat deze stressverhogend werken

en op het uitputtingsproces inwerken (Van den Broeck et al., 2010). Voor challenge demands wordt een positief verband verwacht met bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2002).

Persoonlijke resources en omgevingsfactoren

Bevlogenheid hangt samen met persoonlijke en omgevingsfactoren (Inceoglu & Warr, 2012). Onderzoek naar bevlogenheid heeft zich tot nog toe voornamelijk gericht op de relatie van bevlogenheid met omgevingsfactoren van de werknemer als werkkenmerken. Voorbeelden hiervan zijn onderzoek naar baan onzekerheid en organisatie politiek (Inceoglu & Warr, 2012). Uit onderzoek naar de relatie tussen persoonlijke factoren van de werknemer en bevlogenheid bleek dat persoonlijke hulpbronnen de relatie tussen job resources en bevlogenheid positief beïnvloedde. Mensen met een hoge mate van persoonlijke resources zouden meer positieve job resources in de arbeidsomgeving kunnen herkennen of zelfs creëren waardoor het behalen van persoonlijke doelen gefaciliteerd wordt (Xanthapoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Ook de perceptie van job resources werd positief beïnvloed. Het onderzoek liet zien dat mensen met veel persoonlijke resources zelfverzekerd zijn over de eigen capaciteiten en optimistisch zijn over de toekomst en de middelen die zij kunnen benutten op het werk. Tevens bleek dat persoonlijke hulpbronnen een negatieve relatie hebben met uitputting, wat impliceert dat mensen met veel persoonlijke hulpbronnen lagere niveaus van vermoeidheid rapporteren en daardoor beter tegen bedreiging of hinder kunnen (Hobfoll, 1989, 2002). Volgens deze bevindingen kan het interessant zijn om vanuit de kant van de werknemer en zijn of haar persoonlijke resources de arbeidsomgeving te analyseren. Voorbeelden van deze persoonlijke resources zijn vertrouwen in het zelf en eigen kunnen (*self-efficacy*) en zelfvertrouwen. Het belangrijkste verschil tussen self-efficacy en zelfvertrouwen is dat self-efficacy afhankelijk is van de situatie. Zo kan het niveau van self-efficacy voor spreken in het publiek hoog zijn, maar voor sporten laag. Zelfvertrouwen is meer een stabielere factor (Inceoglu & Warr, 2012; Xanthapolou et al., 2007). De perceptie van de werknemer van eigen competenties (self-efficacy) en emotionele stabiliteit zijn voorbeelden van persoonlijke resources. Deze resources kunnen gebruikt worden om vanuit de kant van de werknemer naar verbanden tussen persoonlijke factoren en bevlogenheid te onderzoeken. In dit onderzoek zal dit gebeuren door het gebruik van *Core Self Evaluation* (CSE). Core Self Evaluation verwijst naar de individuele subjectieve kwalificatie van de eigen waardes

en competenties van een persoon en wordt vaak gebruikt als maat voor persoonlijkheidseigenschappen (Judge & Bono, 2001).

Core Self evaluation

CSE is geïntroduceerd door Judge en Bono (2001) als overkoepelend latent construct voor de constructen zelfvertrouwen, self-efficacy, *locus of control* en emotionele stabiliteit. Deze onderdelen van CSE zijn samengevoegd op basis van vergelijkbare verbanden met verschillende baan gerelateerde uitkomsten en bieden een raamwerk om persoonlijkheidseigenschappen te analyseren die betrekking hebben op arbeid (Chang, Ferris, Johnson, Rosen, & Tan, 2012). De bedoeling van de introductie van CSE is om vanuit de perceptie van de werknemer evaluaties van de eigen persoonlijkheidseigenschappen proberen te identificeren en te evalueren (Van der Heijden, Van Dam, Xanthapoulou, & De Lange, 2014). CSE sluit daarom goed aan bij analyses op werkniveau.

Zelfvertrouwen is de algemene subjectieve evaluatie van iemands eigenwaarde. Kort gezegd is zelfvertrouwen een latent construct wat te omschrijven is als het gevoel dat een persoon zich “goed genoeg” vind (Alessandri, Vecchione, Eisenberg, & Laguna, 2015; Rosenberg, 1965). Self-efficacy is het geloof in de eigen mogelijkheid tot het aan kunnen van uitdagingen in het leven en het geloof in eigen competenties (Bandura, 1977). Locus of control bestaat uit interne locus of control en externe locus of control. Een interne locus of control is het geloof dat de verwachte effecten van iemands eigen gedrag resulteren door het eigen handelen. Een externe locus of control is het geloof dat gebeurtenissen in het leven van een individu veroorzaakt worden door toedoen van het lot of door anderen. Emotionele stabiliteit (als tegenovergestelde van neuroticisme) beschrijft de eigenschap van een persoon om zich kalm en veilig te voelen (Judge & Bono, 2001). De tegenpool neuroticisme is de neiging van een individu om een negatieve kijk en focus te hebben op zichzelf (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Deze constructen samen vormen CSE.

CSE en bevlogenheid.

Omdat CSE een overkoepelend construct is, is het belangrijk om de relatie tussen de genoemde onderdelen en bevlogenheid verder uit te lichten. Ten eerste hangt een hogere mate van self-efficacy en zelfvertrouwen samen met een hogere mate van bevlogenheid in het werk.

Omdat mensen meer vertrouwen hebben in het eigen kunnen ten opzichte van het werk, zullen ze werk met meer enthousiasme en motivatie aanpakken (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Lee & Ok, 2015). Een interne locus of control is tevens gerelateerd aan een grotere bevlogenheid. Personen met een interne locus of control hebben de perceptie dat door het gebruik van eigen competenties er een grotere kans bestaat om gunstige werkomstandigheden te creëren. Hierdoor ontstaat meer motivatie in het werk en daarmee bevlogenheid. Dit sluit het aan bij de buffer-hypothese, waarin de werknemer een actieve invloed uitoefent met het behalen en benaderen van job demands. Een interne locus of control is ook gerelateerd aan een hogere mate van self-efficacy (Ng, Sorensen & Eby, 2006). Xanthapoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) vonden dat de persoonlijke hulpbronnen self-efficacy, zelfvertrouwen en optimisme een partiële mediator zijn in de relatie van job resources met bevlogenheid. Emotionele stabiliteit is ook positief in verband gebracht met bevlogenheid (Inceoglu & Warr, 2012). In dit onderzoek kwam ook naar voren dat er een wederzijdse relatie bestaat tussen persoonlijke bronnen en de karakteristieken van het werk. Laag neuroticisme (emotionele stabiliteit) is in positief verband gebracht met bevlogenheid (Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2005). Werknemers die hoger scoren op CSE hebben naast CSE ook de beschikking tot vele andere persoonlijke bronnen om uit te putten, zijn optimistisch over de toekomst en zijn zeker over de eigen capaciteiten. Deze werknemers identificeren en creëren meer positieve aspecten en resources in de werkomgeving. Deze resources helpen de werknemer bij het behalen van werkdoelen. Dit verschijnsel zorgt er voor dat doelen met zelfvertrouwen worden aangepakt, wat leidt tot meer succes en bevlogenheid in het werk (Xanthapoulou et al., 2007). Een hoge CSE score zorgt er voor dat werknemers enthousiast worden over de baan, meer kansen voor zichzelf creëren en een grote toewijding en tonen ten opzichte van het werk. Dit onderzoek ondersteunt daarmee het eerder genoemde motivatieproces van het JD-R model. CSE is op zichzelf een resource, en faciliteert motivatie ten opzichte van het werk waardoor werknemers bevlogen worden. CSE heeft dan ook een positief verband met de dimensies vitaliteit en toewijding van bevlogenheid (Karatepe, Keshavarz, & Nejati, 2010).

CSE in verband met challenge en hindrance demands.

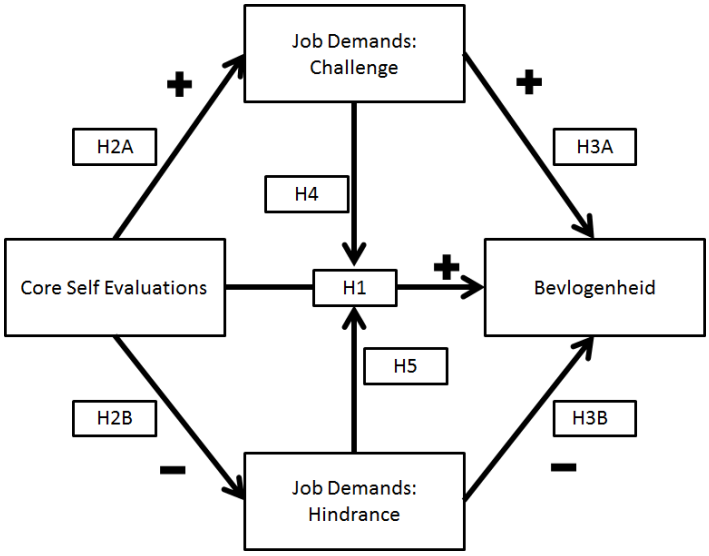
Job demands en job resources zijn kenmerken van de werkomgeving. Naast dat perceptie van werkkenmerken belangrijk is, spelen ook de eigen persoonlijkheid en eigen capaciteiten een

belangrijke rol in bevlogenheid. CSE als perceptie van eigen capaciteiten is geassocieerd met het ervaren van stressoren als minder hinderend. Een hoge score op CSE is tevens geassocieerd met meer denken in de richting van oplossingen voor problemen (Kammeyer-Mueller, Judge, & Scott, 2009). Een hoge CSE score betekent dat werknemers sneller baan en omgevingseisen interpreteren als uitdagend en plezierig. Deze werknemers verwachtten ook eerder succes te behalen in het werk (Lee & Ok, 2015). Onderzoek wijst tevens uit dat er een positieve relatie is tussen CSE en de mate van het stellen van doelen. Individuen die hoog scoren op CSE, zetten taakdoelen met een hogere uitdaging en zijn meer gemotiveerd om deze doelen te bereiken. Andersom bleek dat CSE een negatieve relatie heeft met de stressperceptie van werknemers. Dit impliceert dat iemand met een lage CSE-score sneller een job demand zal zien als een bron van stress, in plaats van een uitdaging (Chang et al., 2012). Een lage score op locus of control (extern), onderdeel van CSE's, zorgt er voor dat job demands sneller gezien worden als een hindrance in plaats van een challenge, doordat mensen minder snel het gevoel hebben dat zij deze kunnen beïnvloeden (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Ook een lager niveau van vertrouwen in de mogelijkheid tot het beïnvloeden van de eigen omgeving (self-efficacy) leid tot het zien van meer hindrance demands (Ventura, Salanova, & Llorens, 2015). Personen met een hoge score op CSE zullen in deze lijn van denken job demands wellicht minder snel als onoverkoombaar zien en demands eerder als uitdagend. Er wordt dan ook verwacht dat een hoge score op CSE samenhangt met een geringere geneigdheid om job demands als hinderend te ervaren en een hogere geneigdheid om ze als een challenge te ervaren.
Andersom zijn challenge demands positief gerelateerd met voordelige attitudes en gedragingen van de werknemer, terwijl hindrance demands positief geassocieerd zijn met negatieve gedragingen en attituden (Rodell & Judge, 2009). Er wordt verwacht dat CSE een positief verband heeft met challenge demands, en een negatief verband met hindrance demands.

Het huidige onderzoek

Op basis van de eerder genoemde redeneringen is het in het huidige onderzoek de bedoeling om te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen CSE, bevlogenheid en challenge en hindrance demands. CSE heeft volgens de literatuur een positieve invloed op bevlogenheid en wordt in dit onderzoek opnieuw onderzocht. De vraag die in dit centraal staat is of dit verband verklaard kan

worden door de verschillende ervaring van job demands, verdeeld in hindrance en challenge demands. Een overzicht van de hypothesen is te vinden in figuur 1.



Figuur 1. Grafische weergave van hypothesen, + impliceert een positief verband, - een negatief verband.

De voorgestelde verbanden en voorgaande redeneringen leiden tot de volgende hypothesen:

H1: CSE's zijn positief gerelateerd aan bevlogenheid en de subschalen toewijding en vitaliteit.

H2: A: CSE's zijn positief gerelateerd aan challenge demands.

B: CSE's zijn negatief gerelateerd aan hindrance demands.

H3: A: Challenge demands zijn positief gerelateerd aan bevlogenheid en de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie.

B: Hindrance demands zijn negatief gerelateerd aan bevlogenheid en de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie.

H4: Challenge demands zijn een mediator in de positieve relatie tussen CSE en de subschalen van bevlogenheid.

H5: Hindrance demands zijn een mediator in de positieve relatie tussen CSE en de subschalen van bevlogenheid.

Methode

Participanten en Procedure

Middels een online vragenlijst zijn 111 participanten bereikt voor deelname aan dit onderzoek. Van de 90 participanten waar de data bruikbaar en volledig ingevuld was waren er 26 mannelijk en 64 vrouwelijk. Het overgrote deel is hoogopgeleid met een HBO-opleiding (36,7%) of een WO-opleiding (44,4%). De gemiddelde leeftijd is 36 jaar (*SD* = 14.2) met 20 jaar als minimum en 64 jaar als maximum. Van de participanten heeft meer dan de helft een vast dienstverband (52.2%), 17.8% heeft een tijdelijk dienstverband voor een bepaalde tijd en 14.4% heeft een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste aanstelling. De gemiddelde tijd dat participanten bij een organisatie in dienst waren was 6.7 jaar (*SD* = 7.9). De meest voorkomende arbeidssectoren waren onderwijs (24.4%) en de gezondheidszorg (22.2%).

Potentiele respondenten zijn bereikt door gebruik te maken van het persoonlijk netwerk van de onderzoeker. Een oproep om mee te doen aan het onderzoek is verspreid door middel van een link op websites van Facebook (www.facebook.com) en LinkedIN (www.linkedin.com). Ook zijn deelnemers persoonlijk benaderd op een onderwijs- en arbeidscongres in Houten. Aan de participanten is gevraagd om de vragenlijst te verspreiden na afronding, zodat er een sneeuwbaleffect kon ontstaan. Tevens werd vermeld dat participanten bij volledige deelname kans maakten op een bon van bol.com ter waarde van vijfentwintig euro. De criteria om mee te kunnen doen aan het onderzoek waren dat men tussen de 16 en 64 jaar oud moest zijn, en een minimale werkweek van twintig uur per week moest hebben. Uiteindelijk hebben 111 respondenten de vragenlijst ingevuld, van wie er 90 gebruikt konden worden voor het huidige onderzoek (81%). 21 deelnemers zijn uitgesloten op basis van het onvolledig invullen van de vragenlijst of het vroegtijdig afbreken van de vragenlijst. De website van Qualtrics (www.qualtrics.com) is gebruikt om een online vragenlijst te creëren die zowel mobiel als op een desktop in te vullen was.

Vragenlijst

De vragenlijst bestond uit 52 items verdeeld over demografische gegevens en drie schalen. De vragenlijst zoals deze is aangeboden aan participanten is bijgevoegd als bijlage 1.

Bevlogenheid. Bevlogenheid is gemeten aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES, bijlage 1B) (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze vragenlijst bestaat uit zeventien items verdeeld in drie subschalen (Vitaliteit zes items, Absorptie, zes items & Toewijding vijf items).
Een voorbeeld item voor Vitaliteit is " Als ik werk voel ik me fit en sterk".
Een voorbeeld item voor Toewijding is " Mijn werk inspireert mij".
"Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken" is een voorbeeld item voor Absorptie.
De participant diende bij elk item aan te geven hoe vaak de uitspraak op hem of haar van toepassing is met betrekking tot werk. Zie bijlage 1B voor de UWES vragenlijst. De items zijn gescoord op een 7-punts Likertschaal, variërend van "Nooit" (1) tot en met "Altijd" (7). Cronbach's alpha is .93.

CSE. Core Self Evaluation is gemeten met behulp van een naar het Nederlands vertaalde versie van de Core Self Evaluation Scale (CSES, bijlage 1C) van Judge, Erez, Bono en Thoresen (2003). De schaal bestond uit twaalf items. De Engelse vragenlijst is naar het Nederlands vertaald door de onderzoeker en door een native speaker. Vervolgens zijn beide vertalingen met elkaar vergeleken om een uiteindelijke vertaalde schaal te creëren. Een voorbeeld item is: "Ik voel me zelfverzekerd dat ik het succes krijg wat ik verdien in het leven". De items zijn gescoord op een 6-punts Likertschaal, variërend van "Sterk mee oneens" (1) tot en met "Sterk mee eens" (6). Zie bijlage 1C voor de originele schaal. Cronbach's alpha is .79.

Job demands. Challenge en hindrance demands zijn gemeten aan de hand van een naar het Nederlands vertaalde schaal, gebaseerd op de challenge en hindrance stressor schaal van Cavanaugh, Boswell, Roehling en Boudreau (2000). Zie bijlage 1D. De Engelse vragenlijst is naar het Nederlands vertaald door de onderzoeker en door een native speaker.Voorbeeld items voor challenge demands zijn : "De hoeveelheid tijd die ik aan werk besteed" en "De mate van verantwoordelijkheid die mijn positie met zich meebrengt". Cronbach's alpha is .86

Een voorbeeld item voor hindrance demands is : "De onmogelijkheid om duidelijk te kunnen begrijpen wat er van mij verwacht word op het werk" en "Het gebrek aan baanzekerheid

dat ik heb". De schalen zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, variërend van "Levert geen stress op" (1) tot en met "Levert erg veel stress op" (5). Cronbach's alpha is .65. Er is gekozen voor een schaal die challenge en hindrance stressoren meet vanwege de weinig vastliggende distinctie tussen challenge en hindrance demands. Challenge en hindrance demands zijn echter beiden stressvol om te ervaren, en verschillen wel degelijk van elkaar op verschillende dimensies, zoals tijdsdruk en baanzekerheid (Rodell & Judge, 2009; Van den Broeck et al., 2010; Zapf, Semmer, & Johnson, 2014).

Data analyse. De mediatie-analyse is uitgevoerd door middel van de PROCESS macro voor SPSS (Hayes, 2013). Deze methode zorgt voor een alternatieve aanpak van het meten van mediatie effecten door middel van directe en indirecte effecten. Deze methode is de geprefereerde keuze omdat de PROCESS methode van analyseren beter toepasbaar is op kleinere steekproeven (Preacher & Hayes, 2008). In de analyses wordt er gecontroleerd op de variabelen leeftijd en het aantal jaren werkzaam bij een organisatie, gebaseerd op de verbanden van deze variabelen met bevlogenheid (Frins, 2010).

Om te bepalen of job demands het verband tussen CSE en bevlogenheid medieert zijn de volgende criteria, gebaseerd op Preacher en Hayes (2013), getoetst.
Eerst moet er een significante correlatie bestaan tussen de onafhankelijke variabele (CSE) en de voorgestelde mediatoren (challenge en hindrance demands). Ten tweede moet er een significante correlatie bestaan tussen de voorgestelde mediator en de afhankelijke variabele (bevlogenheid) na het controleren voor de onafhankelijke variabele. Als laatste moet het indirecte effect (i.e. het mediatieverband) significant zijn. Verder vermelden Preacher en Hayes (2013) dat een volledige mediatie effect bestaat als er een significant totaal effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele is door middel van de mediator. De relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator, en de mediator en de afhankelijke variabele is in een volledige mediatie significant. Tegelijkertijd moet er een insignificant direct effect bestaan van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele als er gecontroleerd word voor de mediator. Dit is echter geen eis voor gedeeltelijke mediatie. Als aan alle voorwaarden van mediatie is voldaan word de 'bias-corrected confidence estimates' bootstrappig methode uitgevoerd om de significantie van het mediatiemodel te controleren (MacKinnon, Lockwood, &

Williams, 2004; Preacher & Hayes, 2004).

Resultaten

Allereerst zijn de gemiddelde scores, standaarddeviaties en verbanden tussen de onderzoeksvariabelen berekend. De resultaten staan weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlatie coëfficiënten (Pearson's r) van de onderzoeksvariabelen.(n = 90)

Variabele	*M*	*SD*	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.Leeftijd	35.8	14.2	__								
2.Jaren werkzaam	6.7	7.9	**.74****	__							
3.CSE	3.7	0.5	.09	.16	__						
4.Hindrance	1.9	0.7	-.02	.05	**-.39****	__					
5.Challenge	2.2	0.7	-.14	-.03	**-.28****	**.26***	__				
6.Bevlogenheid	4.4	0.9	**.41****	**.44****	**.33****	-.20	.08	__			
7. Vitaliteit	4.8	0.9	**.36****	**.40****	**.39****	**-.25***	-.02	**.90****	__		
8. Toewijding	5.0	1.1	**.43****	**.43****	**.30****	-.09	.04	**.92****	**.75****	__	
9. Absorptie	4.4	1.0	**.38****	**.40****	**.26***	**-.23***	.16	**.94****	**.81****	**.77****	__

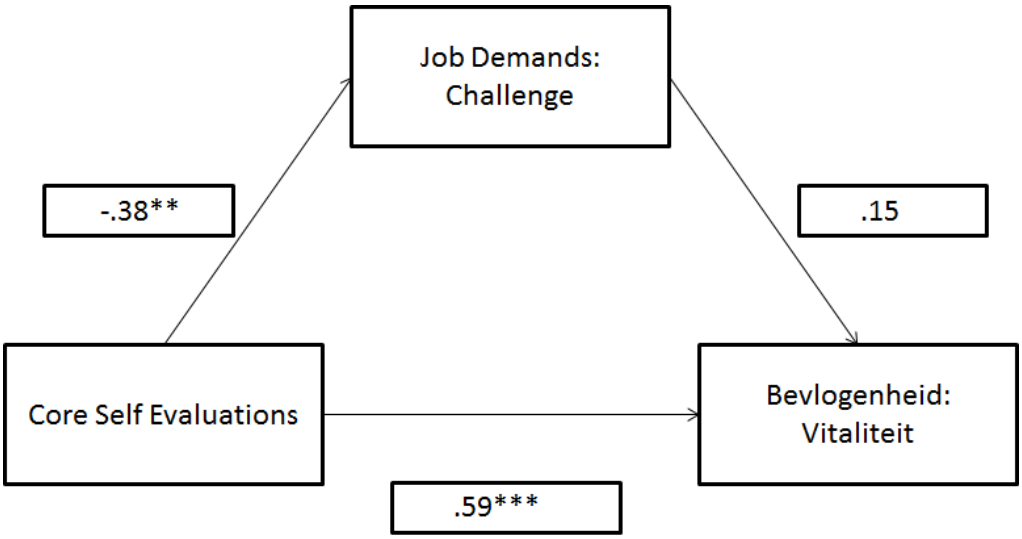
*p < .05; ** p < .01

Zoals uit Tabel 1 afgeleid kan worden is er volgens verwachting een significante positieve correlatie tussen CSE en alle subschalen van bevlogenheid. Tevens is naar verwachting een significante negatieve correlatie gevonden tussen CSE en hindrance demands. Tussen CSE en challenge demands is een significant negatief verband gevonden. De richting van het verband is echter tegen de verwachting in. Leeftijd en het aantal jaren dat iemand werkzaam is bij een bedrijf laat ook significante positieve verbanden zien met bevlogenheid. Er is daarom besloten om deze variabelen mee te nemen als controlevariabelen in de verdere analyses.

Er zijn multiple regressie-analyses uitgevoerd om de hypotheses te toetsen. Voordat de regressie analyse is uitgevoerd is er getest op de voorwaarden voor lineaire regressie. Er werd in alle gevallen voldaan aan de aannames van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit.

Naar aanleiding van de significante correlaties tussen de constructen te zien in tabel 1 zijn er zes modellen opgesteld. Voor elke subschaal van bevlogenheid (Vitaliteit, Toewijding en Absorptie) apart is een model opgesteld met CSE als onafhankelijke variabele en challenge demands als mediator. De afhankelijke variabele was in alle gevallen de desbetreffende bevlogenheidschaal in dat model (Figuur 2a tot en met 2c). Dit is tevens voor hindrance demands als mediator gedaan (Figuur 3a tot en met 3c). Multiple regressie analyses zijn uitgevoerd op alle onderdelen van de veronderstelde mediatie-modellen. De leeftijd van participanten, alsmede het aantal jaren werkzaam zijn meegenomen als controlevariabelen in de regressie analyses.

Het eerste model veronderstelt verbanden tussen CSE als onafhankelijke variabele, challenge demands als mediator en vitaliteit als afhankelijke variabele (Figuur 2a).

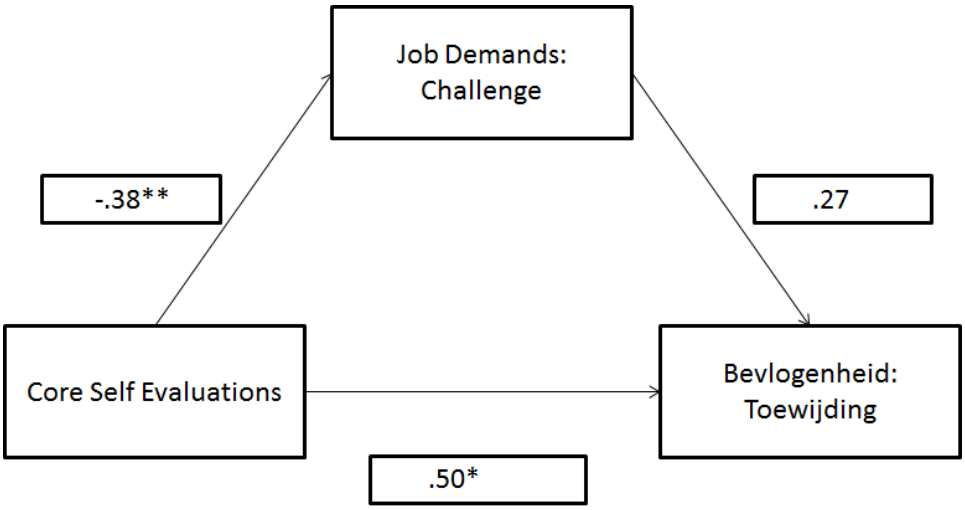


Figuur 2a. Schematisch overzicht van de verbanden tussen CSE, challenge demands en Vitaliteit.

Toevoeging: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Ten eerste is er een positief verband gevonden tussen CSE en Vitaliteit (b = .59, $t(86) = 3.92$, $p < .001$). Ten tweede bestond er een negatief verband tussen CSE en challenge demands (b = -.38, $t(86) = -2.82$, $p < .01$). Tussen de mediator, challenge demands en Vitaliteit werd geen significant verband gevonden (b = .15, $t(86) = 1.20$, $p > .05$). Omdat er geen significant verband is gevonden tussen de mediator en de afhankelijke variabele, is er niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie. De analyse stopt hier.

Het tweede model veronderstelt gelijke verbanden als het vorige model met betrekking tot CSE en challenge demands, maar deze keer met als afhankelijke variabele de Toewijding (Figuur 2b).

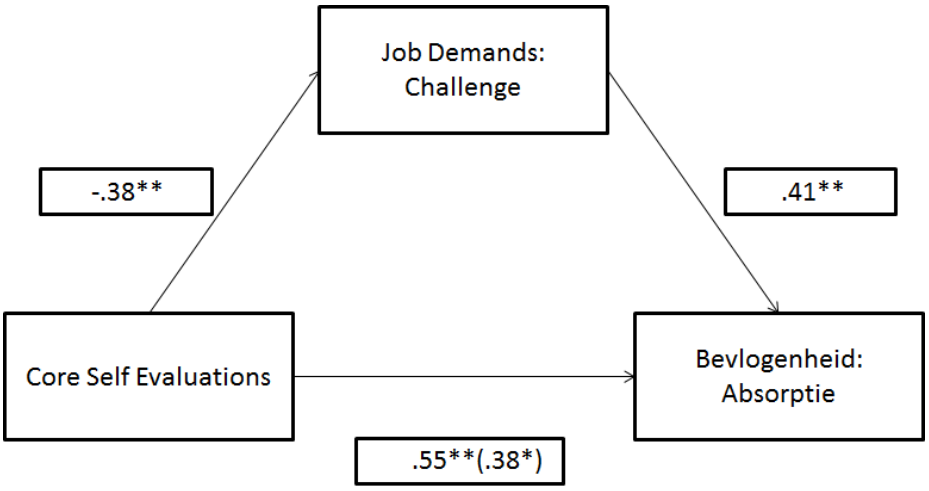


Figuur 2b. Schematisch overzicht van de verbanden tussen CSE, challenge demands en Toewijding.

Toevoeging: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Er is een positief verband gevonden tussen CSE en Toewijding (b = .60, $t(86) = 2.99$, $p < .01$). Ten tweede komt het negatieve verband tussen CSE en challenge demands (b = -.38, $t(86) = -2.82$, $p < .01$) in dit model opnieuw naar voren. Tussen de mediator, challenge demands en toewijding werd geen significant verband gevonden (b = .27, $t(86) = 1.78$, $p > .05$). De analyse stopt hier.

Het derde model gaat opnieuw uit van verbanden tussen CSE als onafhankelijke, challenge demands als mediatie en Absorptie als afhankelijke variabele (Figuur 2c).



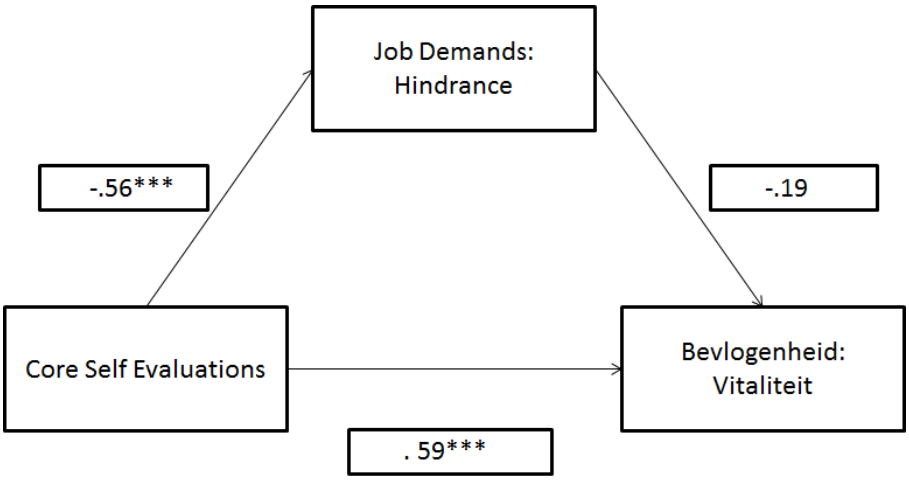
Figuur 2c. Schematisch overzicht van de verbanden tussen CSE, challenge demands en Absorptie.

Toevoeging: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Er bestond een significant positief verband tussen CSE en Absorptie (b = .38, t(86) = 2.09, p < .05). Ten tweede bestond er een negatief verband tussen CSE en challenge demands (b = -.38, t(86) = -2.82, p < .01). Ook tussen de mediator challenge demands en Absorptie werd een positief verband gevonden (b = .41, t(85) = 2.91, p < .01). Omdat aan alle voorwaarden van mediatie is voldaan is er een mediatie analyse uitgevoerd door middel van bootstrapping. In dit model is een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehanteerd en zijn 5000 bootstrap steekproeven uitgevoerd. Deze analyse bevestigde de mediërende rol van challenge demands op de relatie tussen CSE en de bevlogenheidsschaal Absorptie. (b = -.16, CI = -.39 tot -.04). Het directe effect van CSE op Absorptie (c') bleef na controle voor de mediator echter significant, en nam zelfs toe (b = .55, t(85) = 2.94, p < .01). Het grotere effect van c' is een indicatie van inconsistente mediatie, in dit geval suppressie (Mackinnon, Krull, & Lockwood, 2000).

Het vierde, vijfde en zesde model hebben betrekking op de relaties tussen CSE als onafhankelijke variabele, hindrance demands als mediator en de drie subschalen van bevlogenheid.

Het vierde model test de variabelen op verbanden met de subschaal vitaliteit (Figuur 3a).

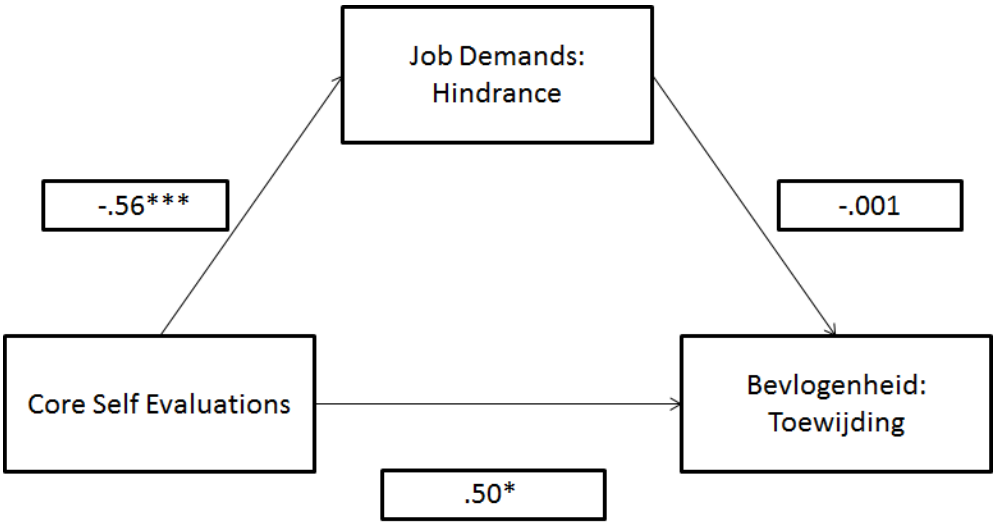


Figuur 3a. Schematisch overzicht van de verbanden tussen CSE, hindrance demands en Vitaliteit.

Toevoeging: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Ten eerste is er een positief significant verband gevonden tussen CSE en Vitaliteit ($b = .59$, $t(86) = 3.72$, $p < .001$). Ten tweede is er een significant negatief verband gevonden tussen CSE en hindrance demands ($b = -.56$, $t(86) = -4.22$, $p < .001$). Tussen de mediator; hindrance demands en Vitaliteit is geen significant verband gevonden ($b = -.19$, $t(85) = -1.48$, $p > .05$). Omdat er geen significant verband is gevonden tussen de mediator en de afhankelijke variabele, is er niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie en stopt de analyse hier.

Het vijfde model heeft betrekking op de verbanden tussen CSE als onafhankelijke variabele, hindrance demands als mediator en Toewijding (Figuur 3b).

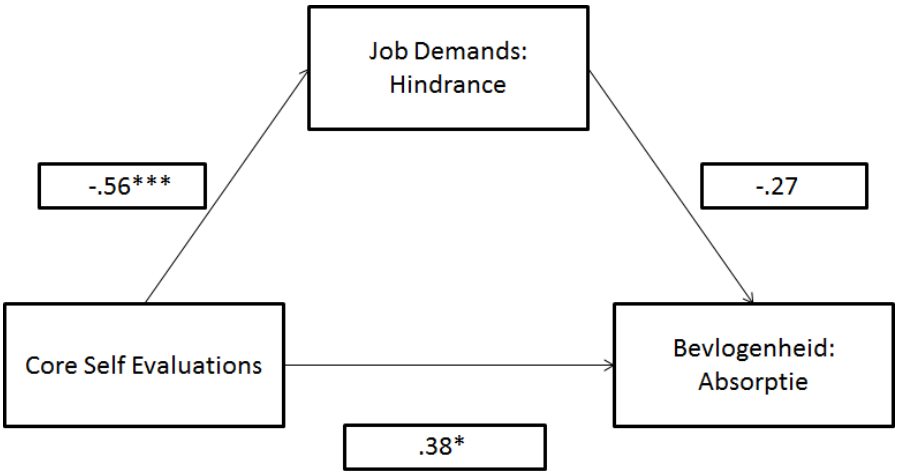


Figuur 3b. Schematisch overzicht van de verbanden tussen CSE, hindrance demands en Toewijding.

Toevoeging: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Ten eerste is er een significant positief verband gevonden tussen CSE en de subschaal Toewijding (b = .50, t(86) = 2.56, p < .05). Tevens is er een significant negatief verband gevonden tussen CSE en hindrance (b = -.56, t(86) = -4.22, p < .0001). Tussen de voorgestelde mediator; hindrance demands en de subschaal Toewijding is geen significant verband gevonden, waardoor de analyse hier stopt. (b = -.001, t(85) = -.008, p > .05).

Het zesde model heeft betrekking op de relaties van CSE, hindrance demands en Absorptie (figuur 3c).



Figuur 3c. Schematisch overzicht van de verbanden tussen CSE, hindrance demands en Absorptie.

Toevoeging: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Ten eerste is er een significant positief verband gevonden tussen CSE en de subschaal Toewijding ($b = .38$, $t(86) = 2.10$, $p < .05$). Vervolgens is er een significant negatief verband gevonden tussen CSE en hindrance demands ($b = -.56$, $t(86) = -4.22$, $p < .001$). Tussen de voorgestelde mediator; hindrance demands en de subschaal Absorptie is geen significant verband gevonden ($b = -.27$, $t(85) = -1.79$, $p > .05$). De analyse stopt hier.

Samengevat werd er gevonden dat CSE positief samenhangt met bevlogenheid. Hypothese 1 wordt hierdoor bevestigd. CSE hangt negatief samen met challenge demands en negatief met hindrance demands. Hypothese 2A wordt daarom verworpen. Hypothese 2B wordt hierdoor bevestigd. Challenge demands hangen alleen positief samen met de subschaal Absorptie. Hypothese 3A word daardoor gedeeltelijk ondersteund. Hindrance demands hangen niet significant samen met bevlogenheid. Hypothese 3B wordt daardoor verworpen. Challenge demands blijken een partiele mediator te zijn op de relatie van CSE en de bevlogenheid subschaal Absorptie. Hypothese vier word daardoor gedeeltelijk ondersteund. Hypothese 5 is verworpen, omdat er geen significante mediatie rol voor hindrance demands is gevonden.

Discussie

De human resource afdeling in organisaties gebruikt veel analyses en modellen om werknemers en de organisatie te kunnen toetsen. De vraagstukken die HR moet oplossen zijn vaak van voorspellende aard. Op personeelsniveau wordt er vaak gebruik gemaakt van persoonlijkheidstesten terwijl op organisatie niveau er meer onderzoek wordt gedaan naar aspecten die de organisatie op de lange termijn kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek was bevlogenheid een aspect wat een organisatie kan beïnvloeden vanuit het perspectief van het individu. Gebaseerd op het JD-R model en de COR-theorie stond in dit onderzoek de vraag centraal of persoonlijkheid, gemeten door CSE positief samenhangt met bevlogenheid. Verder werd de vraag gesteld of deze relatie gemedieerd werd door twee verschillende typen job demands, namelijk challenge en hindrance demands.

Ten eerste werd naar verwachting het positieve verband tussen CSE en toewijding

bevestigd. Dit gold ook voor het verwachte verband tussen CSE en vitaliteit. In andere woorden, werknemers met een hoge mate van zelfvertrouwen, emotionele stabiliteit, een interne locus of control, en geloof in eigen competenties rapporteren ook bevlogen te zijn in het werk. Ook voor Absorptie werd een positief verband met CSE gevonden. Dit onderzoek bevestigt daarmee eerder gevonden verbanden tussen CSE en bevlogenheid (Xanthapoulou et al., 2007).

CSE had tegen verwachting in een negatieve relatie met challenge demands. Emotioneel stabiele werknemers met een hoge waardering van controle, eigen competenties en zelfvertrouwen ervoeren job demands als minder uitdagend. De verwachting was dat een hoge score op CSE betekende dat personen stressoren vanuit het werk sneller zouden omvormen tot uitdagingen omdat zij door zelfvertrouwen en het geloof in de eigen capaciteiten job demands minder snel als hinderend zouden zien (Kammeyer-Mueller et al., 2009). Een verklaring voor het het gevonden resultaat zou kunnen zijn dat participanten bij het ervaren van stress de stressor niet herinterpreteerden als uitdaging. Een hoge CSE score is negatief geassocieerd met werkgerelateerde stress. Volgens literatuur benaderen personen met hoge CSE scores situaties positief, waardoor wellicht de kans kleiner kan zijn dat een potentiële challenge demand gezien wordt als stressor (Chang et al., 2012). Als een job demand niet meer als stressor word gezien, zal het herwaarderen van een job demand naar een challenge demand wellicht niet plaatsvinden. Het zou ook kunnen dat de gemeten stressoren inherent niet uitdagend genoeg waren. Veel stressoren zoals de eerder vermelde bedrijfsovername zijn niet duidelijk positief of negatief, en staan daardoor open voor interpretatie. Stressoren als de dood van een geliefde of gedwongen verhuizing zijn juist duidelijke stressoren met betrekking tot de consequenties voor de werknemer en het werk wat hij of zij kan uitvoeren. Deze stressoren zijn echter makkelijker te identificeren dan stressoren die op het werk voorkomen. Een verandering in het management van een bedrijf kan bijvoorbeeld gezien worden als een kans om zelf hogerop te komen, of als een bedreiging voor de eigen baan (Hobfoll, 1989). Een andere mogelijke verklaring voor de vondst dat CSE niet leidt tot meer challenge demands is dat participanten geen uitdaging zagen in het werk omdat zij een te hoge perceptie van het eigen functioneren hadden. Een significante positieve relatie tussen CSE en challenge demands komt vaak in onderzoek naar voren, vooral met self-efficacy als positieve indicator van het ervaren van meer challenge demands. Wellicht zorgt een te groot zelfvertrouwen en self-efficacy voor minder ervaring van challenge demands (Ventura et al., 2015; Van den Broeck et al., 2010).

CSE had naar verwachting een negatief verband met hinder demands. Naarmate zelfperceptie van de eigen competenties steeg, ervoeren werknemers job demands minder snel als hinderend. Dit is in lijn met de verwachting dat een laag zelfvertrouwen, lage self-efficacy, een externe locus of control en emotionele instabiliteit leiden tot het eerder zien van Hindrance demands. Dit is in lijn met eerder genoemd onderzoek waaruit bleek dat individuen met een lage CSE score sneller job demands ziet als bron van stress (Chang et al., 2012). Dit onderzoek bevestigt opnieuw het resultaat dat personen met een lage self-efficacy sneller eisen in het werk als hinder ervaren door het gebrek aan vertrouwen in de mogelijkheid om invloed uit te oefenen in de eigen omgeving(Ventura et al., 2015).

Voor de verwachte verbanden van job demands en bevlogenheid is alleen een significant positief verband gevonden voor het verband tussen challenge demands en Absorptie. Werknemers die uitdaging ervaren in het werk gaan ook meer op in het werk. Er is geen significant verband gevonden tussen challenge demands en vitaliteit. Toewijding had tevens ook geen significant verband met challenge demands. Voor de voorgestelde mediatie verbanden van toewijding en vitaliteit zijn daarom de voorwaarden voor mediatie geschonden, waardoor de verwachte mediaties van challenge demands op de subschalen van bevlogenheid niet van toepassing waren. Dit is niet in lijn met eerder onderzoek. Challenge demands worden vaak in verband gebracht met vitaliteit en toewijding (Van den Broeck et al., 2010). De theorie hierachter is dat naarmate iemand challenge demands ervaart, diegene meer gericht is op positieve emoties en een probleem oplossende werkstijl hanteert. Hierdoor zouden personen meer energie en toewijding in het werk vertonen en daardoor meer bevlogenheid rapporteren (Crawford et al., 2010; Schaufeli & Bakker, 2002). In dit onderzoek zijn deze verbanden niet gevonden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat challenge demands in dit onderzoek voornamelijk gemeten zijn door items die gericht zijn op tijdsdruk en werkdruk. Om een challenge demand als uitdaging te kunnen zien, moet er volgens literatuur ook een element van potentiële beloning in de job demand aanwezig zijn (Van den Broeck et al., 2010). In de gebruikte vragenlijst was dit element niet aanwezig. Uit een dagboekstudie bleek tevens dat tijds- en werkdruk alleen geen bevlogenheid voorspelde, maar een combinatie van tijdsdruk en werkdruk met een hoge mate van controle over het werk wel (Kühnel, Sonnentag, & Bledow, 2012). Wellicht bestaan challenge demands uit meer dan alleen tijds- en werkdruk. Challenge demands had een sterk positief verband met Absorptie. Absorptie is het fenomeen dat iemand op

een positieve manier totaal opgaat in het werk. Het is moeilijk om los te komen van het werk en de tijd lijkt stil te staan. In de literatuur is weinig informatie te vinden over dit verband. Wellicht kan de belofte van beloning er voor zorgen dat een persoon meer gefocust is op het werk waardoor bijvoorbeeld de perceptie van tijd verloren wordt. Vervolgonderzoek is nodig om het specifieke verband tussen challenge demands en Absorptie te verklaren.

Hindrance demands bleken niet samen te hangen met bevlogenheid. De verwachting was dat hindrance demands een negatief verband zouden vertonen met bevlogenheid door de negatieve gedragingen en uitkomsten waar hindrance demands mee gerelateerd zijn (Crawford et al., 2010). Een verklaring voor dit resultaat kan liggen in het verband tussen hindrance demands en burnout. Burnout wordt voornamelijk gerelateerd aan job demands omdat job demands negatieve emoties opwekken die kunnen leiden tot burnout. Hindrance demands wekken deze negatieve emoties ook op (Van den Broeck et al., 2010). Burnout word vaak gezien als de tegenpool van bevlogenheid, maar zijn twee aparte constructen (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Een lage score op burnout betekent niet direct dat er een hoge score op bevlogenheid hoeft te bestaan (Demerouti, Bakker, & Mostert, 2010). In deze gedachtegang zouden hindrance demands misschien geen verband te hoeven hebben met bevlogenheid omdat het juist in verband staat met alleen burnout. Toekomstig onderzoek kan hier uitsluitsel over bieden door burnout en bevlogenheid in verband te brengen met zowel challenge als hindrance demands. Hierdoor kan een eventueel verschil tussen burnout en bevlogenheid, evenals challenge en hindrance demands verder onderzocht worden.

Voor het voorgestelde model van mediatie op Absorptie is een inconsistente mediatie (suppressie) gevonden. Het c’ verband (het indirecte effect via de mediator challenge demands) was groter dan het originele verband tussen CSE en Absorptie. Suppressie komt voor wanneer het indirecte effect van $a \times b$ (a: het verband tussen CSE en challenge demands, b: het verband tussen challenge demands en Absorptie) een tegenovergestelde waarde heeft ten opzichte van het originele verband van CSE en Absorptie (Shrout & Bolger, 2002). Omdat a een negatief verband is en b een positief verband is $a \times b < 0$. Het indirecte verband van challenge demands is dus negatief. Als challenge demands constant gehouden wordt, leid CSE tot meer Absorptie, wat te zien is in een groter positief verband van c’. Het vergrote verband van c’ gebeurt omdat het totale effect van CSE op Absorptie de som is van het indirecte effect van $a \times b$ en het directe effect van c’. Omdat het indirecte effect negatief is, en het originele totale effect van a op c positief, zorgt

de aanwezigheid van het indirecte effect voor een kleine waarde van het totale effect. Dit betekent dat in een populatie van personen die veel challenge demands ervaren de waarde van *a* x *b* gelijk of een waarde dichtbij *c* kan aannemen, waardoor het originele verband tussen CSE en Absorptie dichtbij nul zal zijn. Het effect van CSE op Absorptie alleen verdoezelt daarmee de complexiteit van de causale relaties tussen de drie variabelen (Mackinnon et al., 2000; Shrout & Bolger, 2002). Personen met hoge CSE scores scoren ook hoog op Absorptie in het werk. Wanneer challenge demands aanwezig zijn dan word dit verband onderdrukt. Dit zou verklaard kunnen worden door de staat van Absorptie en de aard van challenge demands. Absorptie is het totaal opgaan in het werk en het verlies van zicht op de buitenwereld (Schaufeli & Bakker, 2002). Challenge demands wekken volgens literatuur bevlogenheid op door middel van de potentiële beloning die het volbrengen van een doel met zich mee brengt (Van den Broeck et al., 2010). Eerder is ook vermeld dat job demands niet negatief van nature zijn, maar dat ze in stressoren veranderen als het beantwoorden aan job demands te veel energie kost (Schaufeli & Bakker, 2004). Het zou kunnen dat challenge demands aan twee kanten snijden. Aan de ene kant is een challenge demand Absorptie opwekkend door een focus op potentiële beloning, terwijl aan de andere kant het nog steeds een stressor is met negatieve gevolgen. Dit zou het negatieve verband tussen CSE en challenge demands ook kunnen verklaren. Individuen met hoge CSE scores zien wellicht terecht geen uitdaging gebaseerd op werk en tijdsdruk, maar ervaren wel de stress die de job demand met zich mee brengt. Bevlogen mensen zouden daardoor onwetend risico op burnout of gezonheidsproblemen kunnen lopen. Het sterkere verband tussen CSE en Absorptie na controle voor challenge demands lijkt deze theorie te ondersteunen. Het positieve en negatieve effect van de challenge stressor is eerder in literatuur voorgekomen en misschien ook in dit onderzoek tegelijkertijd aanwezig (Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen, & Meier, 2012).

Limitaties. Dataverzameling is voltrokken in de persoonlijke omgeving van de onderzoeker. Hierdoor is de groep hoger opgeleiden oververtegenwoordigd (81% had een HBO of WO opleiding) waardoor er bereik ristrictie opgetreden kan zijn ten opzichte van de variabelen in de studie. Hierdoor is de populatie niet volledig te generaliseren naar de gehele populatie van werkend Nederland. Omdat dit onderzoek gebruik maakt van correlationele verbanden kunnen er geen conclusies getrokken worden over causaliteit. Verder onderzoek kan uitsluitsel bieden voor

causale verbanden tussen de gebruikte constructen in dit onderzoek. Het is interessant om longitudaal onderzoek te doen naar challenge demands en de invloed van beloning op de perceptie van challenge demands over tijd. Longitudinaal onderzoek is waardevol om de buffer hypothese te testen. Door verschillende tijdsintervallen te gebruiken kan werkdruk en de erkenning van prestaties meegenomen worden in onderzoek naar verschillende soorten job demands. Door dit onderzoek longitudinaal uit te voeren kan er onderzocht worden of erkenning van prestaties (job resource) de negatieve effecten van werkdruk (job demand) verminderd.

De vragenlijst voor Core Self Evaluation behandelde CSE als een construct zonder duidelijke subschalen voor de onderliggende constructen van CSE. Hierdoor leende de gebruikte vragenlijst zich niet goed om de subschalen voor de onderliggende constructen apart mee te nemen in de analyses (Judge et al., 2003). Eventuele verbanden tussen de onderliggende constructen zelfvertrouwen, gegeneraliseerde self-efficacy, locus van controle en emotionele stabiliteit en de subschalen van bevlogenheid zijn hierdoor niet gedetailleerd onderzocht. Nuances en specifieke verklaringen voor de relatie tussen CSE en andere constructen in dit onderzoek kunnen daardoor niet bevestigd worden.

Suggesties vervolgonderzoek. In dit onderzoek is er voor gekozen om challenge en hindrance demands te meten door middel van de perceptie van stress. Challenge en hindrance demands zijn in eerder onderzoek ook wel hindrance en challenge stressoren genoemd, en veel literatuur maakt het onderscheid ook op de stressdimensie (Van den Broeck et al., 2010; Rodell & Judge, 2009; Zapf, Semmer, & Johnson, 2014). De onderverdeling van job demands in challenge en hindrance demands is nog niet geheel geaccepteerd of concreet gedefinieerd (Van den Broeck et al., 2010; Zapf, Semmer, & Johnson, 2014). Om de onderverdeling van job demands in hindrance en challenge demands solide te definiëren is er meer onderzoek nodig naar het precieze verschil tussen deze twee constructen. Het gebruik van stress om onderscheid te maken is een waardevol handvat, maar zoals eerder vermeld wellicht nog te subjectief (Hobfoll, 1989). Suggesties voor onderzoek naar verdere definiëring van challenge demands is verbanden met job control en elementen van potentiële beloning (Kühnel et al., 2012; Van den Broeck et al., 2010). Vervolgonderzoek kan in het speciaal zich richtten aan welke specifieke eisen job demands moeten voldoen om gezien te worden als challenge demands door personen met een hoge CSE score. Verschil op de stressdimensie is al veel onderzocht. Met behulp van die informatie kan

subjectiviteit wellicht verminderd worden en een bruikbare vragenlijst opgesteld worden. Het baantype en de functie die de werknemer op dat moment uitoefent zou mede bepalen of een job demand als uitdaging of hinder gezien wordt (Van den Broeck et al., 2010; Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Crawford et al., 2010).

Omdat de vragenlijst van CSE zich niet goed leende om nuance aan te brengen in de verbanden van subschalen van CSE en andere constructen, kan het voor toekomstig onderzoek interessant zijn om onderzoek te doen naar locus of control, self-efficacy, zelfvertrouwen en emotionele stabiliteit als onafhankelijke variabelen in onderzoek naar job demands en bevlogenheid. Onderzoek naar deze verbanden kan zich ook richtten op welke manier deze constructen te beïnvloeden zijn

Praktische implicaties. Core Self Evaluation en de onderdelen self-efficacy, locus of control, zelfvertrouwen en emotionele stabiliteit staan in positief verband met bevlogenheid. Van deze onderliggende constructen is self-efficacy wellicht het effectiefst om te beïnvloeden. Self-efficacy is door middel van interventies op gedragsniveau te beïnvloeden door het veranderen van bijvoorbeeld interpersoonlijke omgeving, het geven van feedback of het beïnvloeden van taakdoelen (Gist & Mitchell, 1992). Bij organisatieveranderingen of interventies is het daarom waardevol om rekening te houden met self-efficacy. Bij het aannemen van nieuwe werknemers is het tevens belangrijk om persoonlijkheidstesten te doen. Het meten van CSE kan op dit gebied waardevol zijn vanwege het positieve verband met bevlogenheid. Het is voor een organisatie en de gezondheid van haar werknemers tevens belangrijk om in kaart te brengen welke factoren van invloed zijn op de organisatie als geheel en op de werknemers an sich. Hierdoor kan burnout eventueel tegengegaan worden en bevlogenheid wellicht bevorderd worden. Challenge demands zijn een belangrijk voorbeeld om in kaart te brengen door de in dit onderzoek geïmpliceerde gemaskeerde weg tot burnout door het dubbele effect van challenge demands.

Conclusie. Concluderend kan worden gesteld dat de hypothesen grotendeels niet ondersteund worden. Naarmate de score op Core Self Evaluation hoog is in een individu is men meer bevlogen in het werk. Men ervaart in dat geval tevens minder challenge en hindrance stressoren. Hindrance demands blijken niet gerelateerd met bevlogenheid. Werknemers die meer challenge demands ervaren blijken meer op te gaan in het werk (Absorptie). Challenge demands lijken een

positief effect te hebben op Absorptie in het werk, maar heeft wellicht tegelijkertijd negatieve gevolgen. Het is aannemelijk dat wanneer werknemers een betere waardering hebben van de eigen competenties zij meer energie en toewijding in het werk kunnen steken. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of de veronderstelde verbanden in een grotere steekproef wel stand houden. Ook de verdeling tussen challenge en hindrance demands zal door vervolgonderzoek verder uitgediept moeten worden.

Referentielijst

Alessandri, G., Vecchione, M., Eisenberg, N., & Laguna, M. (2015). On the factor structure of the Rosenberg (1965) general self-esteem scale. *Psychological Assessment, 27,* 621-635. doi:10.1037/pas0000073

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*, 265–269. doi : http://dx.doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22,* 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of Essential Theory and Research.* New York: Psychology Press. doi:http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*, 187-200. doi:10.1080/02678370802393649

Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior, 83,* 397-409. doi: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879113001358

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W., (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology 85*, 65-74. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65

Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management, 38*, 81-128. doi:10.1177/0149206311419661

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology 95*. 834-848. doi:10.1037/a0019364

Cummings, E. M., Greene, A. L., & Karraker, K. H. (1991). *Life-span developmental psychology: Perspectives on stress and coping.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

De Jonge, J., Demerouti, E, & Dormann, C. (2014). Theoretical perspectives on work. In M. Peeters, J. De Jonge, & T. Taris (Eds.), *Contemporary Work Psychology* (pp. 89-114). Oxford: Wiley Blackwell

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Mostert, K. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology 15*. 209-222. doi:10.1037/a0019408

Frins, W. (2010). *Bevlogenheid in de context van het voortgezet onderwijs: Impact van vermoeidheid, leeftijd en werkervaring* (masterscriptie). Psychologie, Faculteit Psychologie en Onderwijswetenschappen, Open Universiteit Nederland, Heerlen.

Gist, M. E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-Efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review, 17,* 183-211.

Hayes, A. F. (2013), *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* New York: The Guilford Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44,* 513-524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2002), Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6,* 307-324. doi: http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

Inceoglu, I., & Warr, P. B. (2012). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology, 10,* 177-181. doi: http://econtent.hogrefe.com/doi/abs/10.1027/1866-5888/a000045

Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86,* 80-92.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale

(CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, *56*, 303–331. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x

Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A. & Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 177-195. doi: http://dx.doi.org/10.1037/a0013214

Karatepe, O. M., Keshavarz, S., & Nejati, S. (2010). Do core self-evaluations mediate the effect of coworker support on work engagement? A study of hotel employees in Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *17*, 62–71. doi:10.1375/jhtm.17.1.62

Kühnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85,* 181-198.

Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences 40*, 521-532.

Lepine, J. A., Podsakoff, N. A., Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, *39*, 99-128. doi:http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science 1,* 173-181.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology,* 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006) Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 27,* 1057-1087.

Peeters, M. C. W., De Jonge, J. & Taris, T.W. (2014) *An introduction to contemporary work psychology*. Oxford: Wiley Blackwell.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The*

Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research (pp. 13–54). Thousand Oaks, CA: Sage. doi:http://dx.doi.org/10.4135/9781452272054.n2

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image.* Princeton: Princeton University Press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 17,* 89-112.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W, Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. (2007). In: S.W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Red.), Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Volume 5: Research in Social Issues in Management.

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. doi: http://dx.doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B. & Taris, T.W. (2013) Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie 26,* 182-204.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002) Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods 7,* 422-445. doi: 10.1037//7082-989x.74.422

Van den Broeck, A., De Cuyper, N. D., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19,* 735-759. doi:http://dx.doi.org/10.1080/13594320903223839

Van der Heijden, B., Van Dam, K., Xanthopoulou, D., & De Lange, A. H. (2014) Individual characteristics and work-related outcomes. In M. Peeters, J. De Jonge, & T. Taris (Eds.), *Contemporary Work Psychology* (pp. 243-266). Oxford: Wiley Blackwell

Ventura, M., Salanova, M. & Llorens, S., (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology, 149,* 277-302. doi:http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2013.876380

Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kälin, W., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and

positive well-being. *Journal of Vocational Behavior, 80,* 422-433. doi: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111001242

Xanthapoulou, 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. doi:http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Zapf, D., Semmer, N. K., & Johnson, S. (2014). Qualitative demands at work. In M. Peeters, J. De Jonge, & T. Taris (Eds.), *Contemporary Work Psychology* (pp. 144-168). Oxford: Wiley Blackwell

Bijlage 1A.

Informed consent.

Beste deelnemer,

U bent gevraagd om deel te nemen aan een onderzoek naar bevlogenheid in het werk. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Arthur van Andel in het kader van de Master opleiding Psychologie (richting Arbeid en Organisatie) aan de Universiteit Utrecht. De bedoeling van dit onderzoek is niet de deelnemers te testen, maar het in kaart brengen van factoren die belangrijk zijn voor het ervaren van plezier in het werk.

Na het accepteren van uw deelname aan dit onderzoek, zult u allereerst gevraagd worden een aantal demografische gegevens in te vullen. Hierna zult u een reeks vragen krijgen met telkens een korte uitleg van tevoren. Wij willen u vragen om deze inleidende teksten aandachtig door te lezen alvorens de vragen in te vullen.

Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Alle verkregen informatie wordt anoniem en vertrouwelijk behandeld. E-mail adressen en andere persoonlijke informatie zullen niet gekoppeld worden aan de demografische gegevens en antwoorden op de daaropvolgende vragen, waardoor uw privacy en anonimiteit gewaarborgd is. Ook de participerende organisaties en instellingen hebben geen inzicht in individuele gegevens. Resultaten zullen alleen gebruikt worden voor deze Masterscriptie.

Bijlage 1B.

UWES.

Items	Dimensie
- Op mijn werk bruis ik van energie	*Vitaliteit*
- Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol	*Toewijding*
- Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij	*Absorptie*
- Als ik werk voel ik me fit en sterk	*Vitaliteit*
- Ik ben enthousiast over mijn baan	*Toewijding*
- Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen	*Absorptie*
- Mijn werk inspireert mij	*Toewijding*
- Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan	*Vitaliteit*
- Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	*Absorptie*
- Ik ben trots op het werk dat ik doe	*Toewijding*
- Ik ga helemaal op in mijn werk	*Absorptie*
- Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan	*Vitaliteit*
- Mijn werk is voor mij een uitdaging	*Toewijding*
- Mijn werk brengt mij in vervoering	*Absorption*
- Op mijn werk beschik ik over een grote mentale geestelijke veerkracht	*Vitaliteit*
- Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken	*Absorptie*
- Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit	*Vitaliteit*

De items zijn gescoord op een 5-punt Likert schaal: 1= helemaal mee oneens, 2=enigszins mee oneens, 3=neutraal, 4=enigszins mee eens 5= helemaal mee eens

Bijlage 1C.

CSES.

Items
- Ik vertrouw erop dat ik het succes krijg wat ik verdien in het leven
- Ik voel me soms depressief
- Wanneer ik mijn best doe, slaag ik meestal
- Wanneer ik faal, voel ik me soms waardeloos
- Ik rond taken succesvol af
- Soms voel ik dat ik geen controle heb in mijn werk
- Ik ben in het algemeen tevreden met mijzelf
- Ik voel me onzeker over mijn deskundigheid
- Ik bepaal wat er gaat gebeuren in mijn leven
- Ik heb niet het gevoel dat ik controle heb over het succes in mijn carrière
- Ik ben in staat om goed om te gaan met de meeste problemen
- Er zijn tijden dat ik alles er tamelijk bleek en hopeloos vind uitzien

De items zijn gescoord op een 5-punt Likert schaal: 1= levert geen stress op, 2=levert een beetje stress op, 3= levert stress op, 4= levert veel stress op, 5= levert erg veel stress op.

Bijlage 1D.

Challenge & Hindrance demands.

Items	Dimensie
- Het aantal projecten en/of opdrachten die ik heb.	*Challenge*
- De hoeveelheid tijd die ik aan werk besteed.	*Challenge*
- De hoeveelheid werk die ik moet verrichten binnen een bepaalde tijd.	*Challenge*
- De mate van tijdsdruk die ik ervaar.	*Challenge*
- De mate van verantwoordelijkheid die ik heb.	*Challenge*
- De mate van verantwoordelijkheid die mijn positie met zich meebrengt.	*Challenge*
- De mate waarin politiek op het werk meer organisatie beslissingen bepaalt dan prestaties.	*Hindrance*
- De onmogelijkheid om duidelijk te kunnen begrijpen wat er van mij verwacht wordt op het werk.	*Hindrance*
- De hoeveelheid bureaucratie die ik moet doorstaan om mijn werk te kunnen doen.	*Hindrance*
- Het gebrek aan baanzekerheid dat ik heb.	*Hindrance*
- De mate waarin mijn carrière pad gestagneerd lijkt.	*Hindrance*

De items zijn gescoord op een 5-punt Likert schaal: 1= (bijna) nooit, 2= soms, 3 = regelmatig, 4= vaak, 5= (bijna) altijd.