



**Universiteit Utrecht**

## **Vergeving op de Werkvloer**

*Een onderzoek naar de samenhang tussen het vergeven van  
een collega en de mate van een burn-out.*

Master Sociale en Organisationspsychologie 2016/2017

Yonta Haverkamp (3981142)

Datum: 23 juni 2017

Woorden: 7729

Beoordelaar: Reine van der Wal

Tweede beoordelaar: Bart de Vos

### **Samenvatting**

Het is onvermijdelijk dat er conflicten ontstaan op de werkvloer, bijvoorbeeld door een samenwerking of door emoties als jaloezie. Maar hoe wordt met conflicten omgegaan? In het persoonlijk leven lijkt vergeving een succesvolle strategie te zijn. Echter is er veel minder bekend over de gevolgen van vergeving in de werkcontext. Daarnaast blijken de motieven voor vergeving (intrinsiek vs. extrinsiek) belangrijk voor de uitkomst van vergeving. In het huidige onderzoek is gekeken naar de samenhang tussen vergeving en burn-out klachten, de mediërende rol van piekeren en de modererende rol van motieven voor vergeving op de relatie tussen vergeving en piekeren. Door middel van een gemaks- en sneeuwbalsteekproef is via een online netwerk een vragenlijst afgenomen ( $n = 113$ ) bij participanten tussen 18 en 65 jaar. Uit de resultaten kwam naar voren dat vergeving negatief gerelateerd is aan burn-out klachten en dat piekeren deze relatie medieert zodanig dat meer vergeving samenhangt met minder piekeren en piekeren vervolgens met minder burn-out klachten. Er is geen bewijs gevonden voor de modererende rol van motieven. Samengevat, er is een samenhang gevonden tussen vergeving en burn-out klachten en deze relatie blijkt gemedieerd te worden door piekeren. Het bevorderen van vergeving op de werkvloer lijkt dan ook een goed idee om burn-out klachten te verminderen.

*Sleutelwoorden:* vergeving, intrinsieke vs. extrinsieke motieven, burn-out klachten, piekeren.

### **Abstract**

It is inevitable that conflicts arise in the workplace, for example because of cooperations or emotions like jealousy. But how do people cope with conflicts? In personal life, forgiveness seems to be a successful strategy. However, less is known about the consequences of forgiveness in the workplace. In addition, the motives for forgiveness (intrinsic vs. extrinsic) seem important for the outcome of forgiveness. The current study looked at the relationship between forgiveness and burn-out symptoms, the mediating role of rumination and the moderating role of motives for forgiveness on the relationship between forgiveness and rumination. Through a convenience and snowball sample, a questionnaire has been taken via an online network of participants aged 18-65 ( $n = 113$ ). The results showed that forgiveness is negatively related to burn-out symptoms and that rumination mediates this relationship such that more forgiveness is associated with less rumination and then rumination with less burn-out symptoms. No evidence has been found for the moderating role of motives. In summary, a coherence has been found between forgiveness and burn-out symptoms and this relationship appears to be mediated by rumination. Therefore, promoting forgiveness at the workplace seems a good idea to reduce burn-out symptoms.

*Keywords:* forgiveness, intrinsic vs. extrinsic motives, burn-out symptoms, rumination.

## **Inleiding**

Conflicten zijn in het leven vaak onvermijdelijk en gebeuren in verschillende contexten. Uit onderzoek van Frone (2000) blijkt dat interpersoonlijke problemen vallen onder de meest voorkomende bronnen van ongelukkigheid in het leven van mensen. In het onderzoek wordt zelfs gesuggereerd dat het aangaan van slechte relaties een grotere impact kan hebben op het leven van individuen dan wanneer positieve relaties worden aangegaan.

Een omgeving waar veel interpersoonlijke conflicten kunnen optreden is op de werkvloer. Zo ontstaan conflicten op het werk soms doordat collega's tegenstrijdige doelen hebben, doordat zij niet goed kunnen samenwerken of juist door emoties zoals jaloezie en frustratie (Jehn, 1997). Verrassend genoeg is er over conflicten op het werk en vooral hoe hiermee om te gaan nog vrij weinig bekend, terwijl managers gemiddeld toch twintig procent van hun werkuren spenderen aan het proberen op te lossen van conflicten (Thomas & Schmidt, 1976). Naast dat conflicten op het werk veelvoorkomend zijn, kunnen ze ook heftige gevolgen hebben. Zo blijkt dat minimaal 70 tot 100.000 ziekmeldingen per jaar als gevolg van conflicten op het werk zijn (Schalk, Schouten, Paulen, & Ament, 2004).

Uit onderzoek naar hechte relaties blijkt dat vergeving een succesvolle strategie is om, ondanks hetgeen dat is voorgevallen, belangrijke relaties te onderhouden of te verbeteren (Van Tongeren et al., 2015). Bovendien kan het samenhangen met verhoogd welzijn (McCullough, 2000). Er zijn echter maar weinig onderzoekers die onderzocht hebben of dit ook vertaald kan worden naar een werk-context (Fehr & Gelfand, 2012; Madsen, Gygi, Hammond, & Plowman, 2009). De onderzoeken die vergeving hebben onderzocht op de werkvloer hebben zich vooral gericht op de antecedenten van vergeving, terwijl de gevolgen onderbelicht zijn gebleven. In dit onderzoek zal daarom gekeken worden naar de gevolgen van vergeving op de werkvloer, en specifiek of en hoe vergeving samenhangt met burn-out klachten.

### **Sociale Relaties op het werk**

Het is voor werknemers waardevol om sociale relaties te hebben op het werk. Zo laat onderzoek van Simon, Judge en Halvorsen-Ganepola (2010) zien dat tevreden zijn met collega's een belangrijke voorspeller is voor zowel baan- als levenstevredenheid. Dit komt volgens de onderzoekers onder andere doordat het verhoogde toegang geeft tot sociale steun op werk. Collega's kunnen ook een bijdrage leveren aan het behalen van persoonlijke of professionele doelen en kunnen het individu een gevoel van veiligheid geven (Love & Forret, 2008). Daarnaast kan goede communicatie, cohesie, innovatie en individuele steun ervoor

zorgen dat een team van collega's effectief hun werk kunnen doen (Melita Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003).

Daarentegen worden slechte sociale relaties op het werk, door bijvoorbeeld de aanwezigheid van conflicten, juist gelinkt aan een verminderde werktevredenheid, lagere toewijding aan de organisatie, verhoogd contraproductief werkgedrag en een hogere *turnover* intentie (aantal werknemers die weggaan bij de organisatie en vervangen worden door een nieuwe werknemer) - vooral wanneer het een conflict met een leidinggevende betreft (De Raeve, Jansen, Van den Brandt, Vasse, & Kant, 2009; Ilies, Johnson, Judge, & Keeney, 2011). Ook blijkt uit onderzoek van Houtman en De Vroome (2001) dat conflicten met de chef, de leiding en/of met collega's, naast werk- en tijdsdruk en gebrek aan plezier, sterk bepalend zijn voor het ontstaan van een burn-out. Kortom, ondanks dat interpersoonlijke conflicten zich dus onvermijdelijk voordoen, is het van cruciaal belang dat de relaties op het werk in stand gehouden worden.

### **De Voordelen van Vergeving**

Wanneer een werknemer een conflict heeft met een collega, zijn er diverse manieren om hiermee om te gaan. Sommige personen trekken zich in zulke gevallen terug en proberen de overtreder of de situatie te vermijden, terwijl anderen juist in de aanval gaan, bijvoorbeeld door wraak te nemen (Lawler et al., 2003). Beide manieren blijken gerelateerd aan negatieve gezondheidsuitkomsten, zoals gevoelens van depressie, schuld, afhankelijkheid en minder zelfvertrouwen (Kopper & Epperson, 1996).

Een alternatief is om de kwetsende collega te vergeven voor zijn of haar wangedrag. Het begrip vergeving kan omschreven worden als een set van motivationele veranderingen waarbij iemand (a) minder gemotiveerd wordt om wraak te nemen tegen de overtreder; (b) minder gemotiveerd wordt zich te vervreemden van de overtreder; en (c) juist gemotiveerder wordt door verzoening en welwillendheid vanuit de overtreder, ondanks de pijnlijke acties van de overtreder (Karremans, Van Lange, Ouwerkerk, & Kluwer, 2003). Met andere woorden, het slachtoffer is niet langer in conflict met de overtreder en richt zich op het herstellen van de relatie. Dit kan ervoor zorgen dat iemand de ervaring van boosheid negeert en/of dat het juist een eind maakt aan de piekergedachten over de stressvolle gebeurtenis (Lawler et al., 2003).

Vergeving heeft vele voordelen, zowel op interpersoonlijk als intra-persoonlijk vlak. Op interpersoonlijk gebied herstelt het relaties die belangrijk zijn voor menselijk functioneren. Mensen hebben de behoefte om interpersoonlijke relaties te vormen en te

onderhouden, ze willen het gevoel hebben ergens bij te horen ((*'need to belong'*) Baumeister & Leary, 1995). Op intra-persoonlijk gebied is het volgens Karremans et al. (2003) goed voor zowel fysieke als psychologische gezondheid - maar met name als iemand vergeven wordt met wie diegene de relatie in principe in stand wil houden ((*'valuable relationships'*) Strelan & Van Prooijen, 2016).

In de werk-context zijn de gevolgen van vergeving nog nauwelijks direct onderzocht, terwijl er wel indirect bewijs is dat vergeving voordelig zou kunnen zijn. Dit bewijs komt vooral voort uit onderzoek dat gedaan is naar het hebben van een vergevingsgezind klimaat als organisatie. Zo'n klimaat betekent dat empathische, welwillende reacties op conflicten door slachtoffers en overtreders beloond, gesteund en verwacht worden (Fehr & Gelfand, 2012). Het hebben van een vergevingsgezind klimaat zorgt ervoor dat er een hogere werktevredenheid en -productiviteit heerst en daarnaast zorgt het ook voor betere interacties en samenwerkingen tussen collega's (Madsen, Gygi, Hammond, & Plowman, 2009). Tevens blijkt dat dit vergevings klimaat ervoor kan zorgen dat werknemers er eerder voor open staan om te leren van hun acties. Zo worden werknemers niet belachelijk gemaakt wanneer zij fouten maken en krijgen hier ook niet de schuld van. Deze gebeurtenissen worden juist als leermogelijkheden beschouwd voor de hele organisatie (Guchait, Lanza-Abbott, Madera, & Dawson, 2016). Hierdoor leren werknemers om beter te reflecteren, verschillende perspectieven in te nemen en om hun interpersoonlijke communicatieve vaardigheden te ontwikkelen.

Vergeving lijkt dus samen te hangen met vele positieve uitkomsten. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de samenhang van interpersoonlijke vergeving en specifiek werk-uitkomsten, waarbij er gericht zal worden op levels van burn-out. Een burn-out door werk is een langdurige reactie op chronische emotionele en interpersoonlijke stressoren op het werk (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Het wordt gekenmerkt door drie dimensies, namelijk uitputting, cynisme en ineffectiviteit. Er wordt verwacht dat de samenhang tussen vergeving en levels van burn-out negatief is, dus meer vergeving hangt samen met minder burn-out klachten. Dit verband wordt verwacht doordat het niet kunnen vergeven samenhangt met een minder welbevinden (Karremans et al., 2003). Daarnaast kan het niet kunnen vergeven, onder andere door vermijdingsgedrag of wraakgedachten, resulteren in meer stress (Witvliet, 2005).

## **Vergeving, Piekeren en Burn-Out Klachten**

Wat kan deze mogelijke samenhang tussen vergeving en burn-out levels helpen verklaren? Om hier een antwoord op te krijgen zal gekeken worden naar de rol van piekeren. Zodra iemand moeite heeft met vergeving, hangt dit samen met een toename in piekergedachten over het voorval. Inderdaad, zo blijkt uit onderzoek van Pronk, Karremans, Overbeek, Vermulst en Wigboldus (2010) dat vergeving en piekeren negatief gerelateerd zijn. Hier worden door de onderzoekers twee verklaringen voor gegeven. De eerste verklaring is dat deze relatie ontstaat doordat individuen met een aangeboren neiging om te vergeven niet de behoefte hebben om te piekeren. Een alternatieve interpretatie is dat voortdurend piekeren over een voorval kan leiden tot een negatieve focus op het voorval en de overtreder, waardoor vergeving gehinderd wordt.

Dit komt overeen met onderzoek van Berry, Worthington, Parrott, O'Connor en Wade (2001). De resultaten die zij gevonden hebben onderbouwen namelijk dat mensen die laag scoren op vergeving na een overtreding meer blijven piekeren en hierdoor een vijandige houding ten opzichte van de overtreder houden. Veel piekeren, en gebrek aan empathie, kan vervolgens weer bijdragen aan de opkomst van depressieve symptomen (Burnette, Davis, Green, Worthington, & Bradfield, 2008). Dit blijkt eveneens uit onderzoek van Boren (2014) waarin gesteld wordt dat piekeren een verhoogde kans op stress en burn-out klachten kan geven. Het tweede doel van het onderzoek is dus om te achterhalen of een toename in piekeren de negatieve samenhang tussen vergeving en burn-out klachten helpt te verklaren.

## **Motieven voor Vergeving**

Het niet kunnen vergeven van een collega gaat niet altijd gepaard met een toename in piekeren, of met wellicht minder gunstige werk-uitkomsten, zoals een toename in burn-out. Dit is afhankelijk van het motief waarom men vergeeft. Onderzoek van Cox, Bennett, Tripp en Aquino (2012) laat namelijk zien dat niet alle motieven voor vergeving gerelateerd zijn aan voordelige dan wel nadelige uitkomsten voor het slachtoffer. Een ander vergeven omdat het slachtoffer denkt geen andere alternatieven te hebben is bijvoorbeeld gelinkt aan hogere niveaus van stress en een slechtere gezondheid. De bevindingen uit het onderzoek laten zien dat 'geforceerde' vergeving geen voordelen biedt (Cox et al., 2012). Managers zouden dan ook voorzichtig moeten zijn met het forceren van vergeving tussen werknemers, omdat dit negatieve welzijns- en gezondheidsuitkomsten kan hebben voor het slachtoffer. Overgaan tot vergeving omdat het slachtoffer denkt dat dit het moreel juiste is om te doen, wordt daarentegen juist wel gerelateerd aan gunstige uitkomsten voor het slachtoffer. Dit komt

doordat het slachtoffer een interne verandering doormaakt en de gevoelens jegens de overtreder minder negatief worden (Cox et al., 2012).

Gebaseerd op het onderzoek van Cox et al. (2012) wordt verwacht dat wanneer het motief om te vergeven door externe redenen komt en daardoor extrinsiek is (zoals het geval is bij het motief gebrek aan alternatieven) er een sterkere relatie zal zijn tussen vergeving en piekeren. Dit zou vervolgens kunnen leiden tot meer stress en een slechtere gezondheid, wat uiteindelijk kan resulteren in meer burn-out klachten (Cox et al., 2012). Wanneer het motief om te vergeven juist intrinsiek is, zal de relatie tussen vergeven en piekeren minder sterk, of wellicht zelfs afwezig, zijn. Hiervan is sprake wanneer iemand vergeeft omdat die persoon zelf intrinsieke redenen heeft om iemand te vergeven (zoals het morele motief). In het derde doel van het onderzoek wordt de modererende rol van extrinsieke vs. intrinsieke motieven op de relatie tussen vergeving en piekeren nader bekeken.

### **Huidig onderzoek**

In het huidige onderzoek zal gekeken worden naar de relatie tussen vergeving op het werk en de mate van burn-out klachten (zie Figuur 1). Hoewel relaties op het werk enerzijds veel kunnen opleveren, is het anderzijds onvermijdelijk dat er conflicten voorkomen. Vergeving kan vervolgens een manier zijn om deze relaties toch in stand te houden. Wanneer iemand moeite heeft om een kwetsende collega te vergeven, kan dit mogelijk samenhangen met een toename in burn-out klachten omdat het piekeren in de hand werkt. Dit is vooral het geval wanneer er meer vanuit extrinsieke vs. intrinsieke motivatie vergeven wordt.

### **Hypothese 1: Er wordt verwacht dat de mate van vergeving van een collega negatief gerelateerd is aan de mate van werkgerelateerde burn-out klachten.**

Daarnaast zal er gekeken worden of deze samenhang tussen vergeving en burn-out verklaard kan worden door veelvuldig piekeren. Wanneer het slachtoffer de ander niet vergeeft, kan dit ervoor zorgen dat het slachtoffer een vijandige houding blijft hebben en meer gaat piekeren over het voorval (Berry et al., 2001). Piekeren kan vervolgens weer bijdragen aan een hogere mate van burn-out symptomen (Burnette et al., 2008).

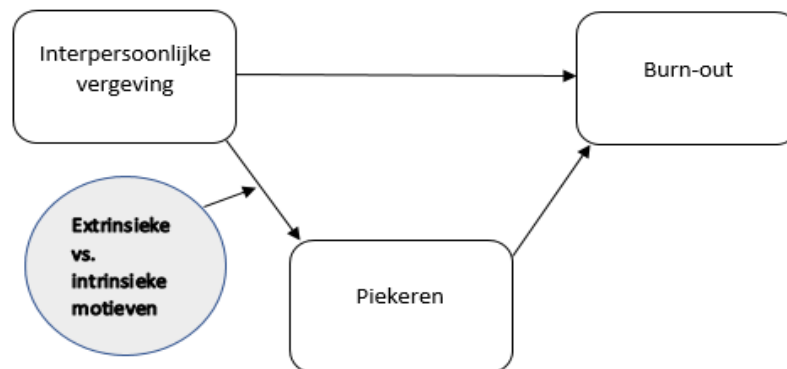
### **Hypothese 2: Er wordt verwacht dat piekeren de samenhang tussen vergeving en burn-out medieert, zodanig dat vergeving negatief samenhangt met piekeren, welke vervolgens positief samenhangt met burn-out klachten.**

Tot slot zal vergeving niet altijd samenhangen met meer piekergedachten. Zo blijkt dat de motieven om iemand te vergeven verschillende uitkomsten kunnen hebben op het welzijn



en op de gezondheid van een individu (Cox et al., 2012). Iemand vergeven omdat er geen andere alternatieven zijn (extrinsiek) heeft minder gunstige uitkomsten dan iemand vergeven omdat dit moreel goed voelt (intrinsiek).

**Hypothese 3: De mate van extrinsieke vs. intrinsieke motieven modereert de relatie tussen vergeving en piekeren. Er wordt een sterkere relatie verwacht tussen vergeving en piekeren wanneer men vergeeft met relatief hoger extrinsiek vs. intrinsiek motief dan wanneer het motief juist meer intrinsiek vs. extrinsiek is. Wanneer de motieven voor vergeving meer extrinsiek zijn wordt een hogere mate van piekeren verwacht.**



*Figuur 1.* Procesmodel van de verwachte relaties en effecten tussen de (uitkomst-) variabelen.

## Methodie

### Participanten

Het onderzoek is afgenomen onder Nederlandse participanten in de periode van 5 april 2017 tot 16 mei 2017. Een criterium waaraan de participanten moesten voldoen, was dat hun werkweek minimaal uit 20 uur bestond. In totaal zijn er  $n = 271$  participanten het onderzoek gestart. Hiervan zijn er  $n = 158$  verwijderd omdat zij de instructies niet hadden gevolgd (i.e., ze hadden niet teruggedacht aan een kwetsend voorval op de werkvloer) of/ten omdat zij de vragenlijst niet volledig hadden ingevuld. Dit is een uitval van 58.3 procent. In totaal bleven er  $n = 113$  participanten over. Van deze participanten waren er  $n = 70$  vrouwen en  $n = 42$  mannen (en  $n = 1$  'onbekend') die varieerden in de leeftijd van 18 tot en met 65 jaar ( $M = 37.01$ ,  $SD = 12.25$ ). Hiervan waren er 89.4 procent hoogopgeleid (HBO/WO). Daarnaast hadden de participanten gemiddeld een contract van ruim 30 uur per week en werkten zij daadwerkelijk ruim 35 uur per week. Van de participanten had 59.3 procent een vast contract en 15.9 procent had uitzicht op een vast contract. De participanten waren gemiddeld ruim 52 maanden ( $M = 52.72$ ,  $SD = 65.86$ ) werkzaam voor hun huidige werkgever.

## Design

Het onderzoek had een correlatieve design, met burn-out als continue afhankelijke variabele, vergeving een continue onafhankelijke variabele, piekeren een continue mediator op de relatie tussen vergeving en burn-out en tot slot motieven voor vergeving de continue moderator op de relatie tussen vergeving en piekeren. Het onderzoek is cross-sectioneel doordat de vragenlijst door elk individu op één moment is ingevuld.

## Procedure

In het online software programma Qualtrics zijn de vragenlijsten samengevoegd tot één geheel. De link naar de vragenlijst werd met een korte introductie-tekst door middel van *social media* en e-mails verspreid. Er was sprake van een gemak steekproef doordat de participanten beschikbaar waren en vrijwillig de vragenlijst hebben ingevuld, en van een sneeuwbalsteekproef, omdat familieleden en vrienden van de onderzoeker na het invullen de link naar het onderzoek gedeeld hebben in hun eigen online netwerk (Kitchenham & Pfleeger, 2002). De participanten konden de vragenlijst in hun eigen tijd invullen via een smartphone of op een computer/laptop. Via de link kregen de participanten een korte omschrijving van het onderzoek te zien en werden ze gewezen op de waarborging van hun anonimiteit en de mogelijkheid om te allen tijde te stoppen met het onderzoek (i.e., *informed consent*).

Na het instemmen met het onderzoek, werden participanten met de volgende instructie gevraagd terug te denken aan een kwetsend voorval; “Ondanks dat mensen graag sociale relaties met anderen aangaan op het werk, is het onvermijdelijk dat ze zich, zo nu en dan, beledigd of gekwets voelen door hun collega’s. We vragen u om een situatie voor de geest te halen waarin u zich beledigd of slecht behandeld voelde in de afgelopen twaalf maanden. U mag hier gerust even de tijd voor nemen. Denk aan het ergste voorval en beschrijf het hieronder kort”. Een voorbeeld van een voorval was: “Ik voelde mij slecht behandeld toen ik mijn leidinggevende vertelde dat ik zwanger was, en zij primair negatief reageerde op het extra werk dat het de afdeling zou kosten en mij in een later stadium pas feliciteerde. Dit heeft mijn persoonlijke relatie met mijn leidinggevende geschaad”. Vervolgens kregen de participanten enkele vragen over het voorval en volgden een aantal vragenlijsten waarmee de mate van vergeving, piekeren en burn-out werd gemeten. Tot slot werden de participanten gevraagd naar enkele demografische gegevens, waaronder geslacht en leeftijd, en hoe lang de participant al werkzaam was bij de huidige werkgever. Er werd afgesloten met een *debriefing* en de participanten hadden de ruimte om eventuele opmerkingen te plaatsen. De volledige vragenlijst is in Bijlage 1 te vinden.

## Materialen

Het onderzoek bestond uit diverse vragenlijsten. Deze gingen over het voorval maar ook over de mate van vergeving, burn-out en piekeren.

**Vragen over het voorval.** Na het ophalen en beschrijven van het kwetsend voorval kregen de participanten enkele vragen over het voorval. Zo moesten de participanten aangeven hoe goed de relatie met de persoon was die hen gekwetst had op het moment van het voorval, op een schaal van 1 = *helemaal niet goed* tot 7 = *heel goed*. Ook moesten zij de ernst/mate van gekwetstheid/hevigheid aangeven op een schaal van 1 = *helemaal niet erg* tot 7 = *heel erg*, met drie items; “hoe ernstig was het voorval, hoe gekwetst was u door wat de ander heeft gedaan en hoe hevig was het voorval” (Cronbach’s alpha = .89), hoelang geleden het voorval plaatsvond (*in maanden*) en of de dader een leidinggevende was of niet ((Ja:  $n = 45$ ) De Raeve, Jansen, Van den Brandt, Vasse & Kant, 2009).

**Vergeving.** De mate van vergeving werd gemeten met de *transgression-related interpersonal motivations* (TRIM) vragenlijst, bestaande uit 12 items (gebaseerd op McCullough, Rachal, Sandage, Worthington, Brown, & Hight, 1998; aangepast door Karremans, Van Lange & Holland, 2005). De antwoordschaal was een 7-punts Likertschaal waarbij 1 = *helemaal oneens* en 7 = *helemaal eens* (Cronbach’s alpha = .91). De vragenlijst bestaat uit drie subschalen. De eerste sub schaal was ‘positieve vergeving’, waarbij een voorbeelditem is: ‘Ook als ik aan dit voorval denk, heb ik het beste met de ander voor’. Daarnaast de sub schaal ‘wraak’, waarbij een voorbeelditem is: ‘Ik zou eigenlijk willen dat de ander ook op één of andere manier gekwetst wordt, wanneer ik aan het voorval denk’. Tot slot de sub schaal ‘vermijding’, een voorbeelditem hiervan is: ‘Ik zou de ander liever vermijden, wanneer ik aan het voorval denk’. Voor de analyses is gewerkt met de gemiddelde scores op alle 12 items (voor eenzelfde procedure, zie Van der Wal, Karremans, & Cillessen, 2014). Hierdoor moesten acht items omgescoord worden zodat een hogere score stond voor een hogere mate van vergeving.

**Piekeren.** De mate van piekeren (*ruminaton*) werd gemeten door een vragenlijst afkomstig uit onderzoek van Pronk, Karremans, Overbeek, Vermulst en Wigboldus (2010) en bestond uit 4 items. Een voorbeelditem is: ‘Er komen regelmatig spontaan gedachten over het voorval in me op’. Hierbij was de antwoordschaal een 7-punts Likertschaal waarbij 1 = *helemaal oneens* en 7 = *helemaal eens* (Cronbach’s alpha = .90). Een hogere score betekent dat er sprake is van meer piekeren.

**Burn-out.** Tot slot is de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) / Maslach Burnout Inventory (MBI) en specifiek de volgende versie: UBOS-A/MBI-GS (Schaufeli & Van

Dierendonck, 2000) gebruikt om de mate van burn-out klachten te meten. De vragenlijst bestond uit 15 items. Een voorbeelditem hiervan is: ‘Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk’. Wederom was de antwoordschaal een 7-punts Likertschaal, waarbij 0 = *nooit* en 6 = *altijd* (Cronbach’s alpha = .76). Bij de vragenlijsten over burn-out zijn zes items omgescoord zodat een hogere score stond voor meer burn-out klachten.

### **Software en statistische analyses**

Er werd gebruik gemaakt van IBM SPSS Statistics 24 en PROCESS-macro van Hayes (2013) in SPSS om de analyses uit te voeren. Hierbij werden stapsgewijs de volgende relaties onderzocht:

1. Om de eerste hypothese te kunnen beantwoorden is er een hiërarchische multipiele regressieanalyse uitgevoerd. Hierin werd gekeken naar de relatie tussen vergeving en burn-out. Naar aanleiding van de correlatieanalyses is hierbij een controlevariabele meegenomen.
2. Voor het toetsen van de tweede hypothese is gebruik gemaakt van PROCESS-macro van Hayes (2013) in SPSS. Hierbij werd gekeken naar de invloed van de mediator piekeren op de relatie tussen vergeving en burn-out.
3. Bij de laatste hypothese werd gekeken naar het moderatie-effect van motieven op de relatie tussen vergeving en piekeren. Hierbij werd eveneens gebruikt gemaakt van PROCESS-macro van Hayes (2013) in SPSS.

## **Resultaten**

### **Correlatie analyses**

Vervolgens zijn de gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlaties berekend van vergeving, relatie (met de overtreder), ernst, tijd (in maanden), motieven, piekeren en burn-out. Deze correlatie analyses zijn gedaan om te kijken waar burn-out mee samenhangt en welke variabelen meegenomen moeten worden als covariaat in de analyses waar de hypothesen mee getoetst worden. Een overzicht hiervan is te vinden in Tabel 1. Zoals verwacht, blijkt uit de tabel dat vergeving positief samenhangt met relatie met de overtreder ( $r = .43$ ) en negatief met de ernst van de overtredering ( $r = -.40$ ). Dit is in lijn met eerder onderzoek dat laat zien dat vergeving ingezet vaak ingezet wordt in hechte, voortdurende relaties om de gewaardeerde relatie te verbeteren of te behouden (Van Tongeren et al., 2015). Ook blijkt uit eerder onderzoek dat hoe heftiger een voorval is, hoe minder vergeving er plaatsvindt (Fincham, Jackson, & Beach, 2005).

Wat verder opvalt is dat vergeving samenhangt met motieven, piekeren en burn-out. Dat wil zeggen, wanneer de motieven voor vergeving meer intrinsiek zijn is er een positieve samenhang met vergeving ( $r = .72$ ) en een negatieve samenhang met piekeren ( $r = -.21$ ). Piekeren en burn-out hebben een negatieve correlatie met vergeving, waarbij meer vergeving samenhangt met minder piekeren ( $r = -.32$ ) en burn-out klachten ( $r = -.31$ ). Zoals verwacht, zijn piekeren en burn-out positief gecorreleerd ( $r = .27$ ).

Tot slot, blijkt burn-out negatief samen te hangen met relatie met de overtreder ( $r = -.34$ ). Hoe beter de relatie met de overtreder is, hoe lager de correlatie met burn-out klachten is en hoe meer de motieven intrinsiek zijn ( $r = .38$ ). Hoe beter de relatie is, hoe hoger de motieven (intrinsiek) zijn. De ernst van het voorval blijkt gecorreleerd met tijd ( $r = .30$ ), motieven ( $r = -.26$ ) en piekeren ( $r = .20$ ). Een negatieve correlatie is gevonden tussen piekeren en tijd ( $r = -.26$ ). Hoe langer het voorval geleden is, hoe minder er over gepiekerd wordt. Doordat de controlevariabelen tijd ( $r = -.11$ ) en ernst ( $r = -.01$ ) niet correleren met burn-out is besloten om deze variabelen niet mee te nemen in de verdere analyses. De controlevariabele relatie ( $r = -.34$ ) is wel meegenomen in de analyses.

Tabel 1

*Correlatiematrix met gemiddelden (M), standaardafwijkingen (SD) en aantallen n = 113.*

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Vergeving	4.7 3	1.2 0	-					
2. Relatie	4.4 1	1.2 8	.43**	-				
3. Ernst	4.3 3	1.4 1	-.40**	.01	-			
4. Tijd	6.1 8	8.4 6	-.10	.17	.30**	-		
5. Motieven	5.5 5	1.4 1	.72**	.38**	-.26**	-.06	-	
6. Piekeren	2.7 6	1.4 2	-.32**	-.11	.20*	-.26**	-.21*	-
7. Burn-out	2.5 8	.88	-.31**	-.34**	-.01	-.11	-.13	.27**

*Notitie.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (two-tailed).

### Hypothese 1: Vergeving en Burn-out

Om hypothese 1 te testen is er een hiërarchische multipele regressie gedaan. Hierbij was burn-out de afhankelijke variabele en vergeving de onafhankelijke variabele. Er werd gecontroleerd voor de variabele relatie (met de dader). De statistieken van de regressie zijn te vinden in Tabel 2. In de eerste stap werd de controlevariabele toegevoegd en in de tweede stap werd de onafhankelijke variabele vergeving toegevoegd. Uit de analyse blijkt dat in stap 1 relatie significant bijdraagt aan het regressiemodel,  $F(1, 111) = 14.59, p < .001$ . De controlevariabele is voor 11.6 procent verantwoordelijk voor de variantie in burn-out. Door de onafhankelijke variabele vergeving in stap 2 toe te voegen, werd 3.4 procent extra van de variantie in burn-out verklaard. Deze verandering in  $R^2$  was significant,  $F(2, 110) = 9.71, p < .001$ . Alle variabelen samen verklaarden 15 procent van de variantie in burn-out. Vergeving kan dan ook als significante voorspeller van burn-out gezien worden,  $\beta = -.16, SE = .08, p = .039$ . In andere woorden, zoals verwacht, wanneer er sprake is van meer vergeving, is de kans op burn-out klachten lager.

Tabel 2

*Statistieken van de hiërarchische multipele regressie voor de onafhankelijke variabele burn-out.*

	$\beta$	$t$	$\Delta R^2$
Stap 1			.12**
Relatie	-.26	-3.82**	
Stap 2			.03*
Vergeving	-.16	-2.10*	

*Notitie.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (two-tailed).

### Hypothese 2: Vergeving, Piekeren, Burn-out

Om hypothese 2 te testen, is er een mediatie analyse gedaan. Hierbij is gebruik gemaakt van PROCESS-macro van Hayes (2013) in SPSS. Er is gekozen voor model 4, aangezien het een mediatie betreft. De afhankelijke variabele was burn-out, de onafhankelijke variabele was vergeving en de mediator was piekeren. Het indirecte effect werd getest door middel van de bootstrapmethode met 1000 samples. De mediatie is hierbij significant wanneer er geen 0 valt binnen het betrouwbaarheidsinterval (CI 95%). De resultaten indiceren dat vergeving een significante voorspeller is van piekeren,  $b = -.40, SE = .58, p < .001$  en dat piekeren een significante voorspeller is van burn-out,  $b = .13, SE = .06, p = .038$ . Vergeving was niet langer een significante voorspeller van burn-out wanneer er gecontroleerd werd voor de mediator, piekeren,  $b = -.11, SE = .08, p = .166$ , dit is consistent met volledige mediatie.

Dit betekent dat de relatie tussen vergeving en burn-out volledig werd verklaard door piekeren, zodanig dat meer vergeving samenhangt met minder piekeren, en dit hangt vervolgens weer samen met minder burn-out. De resultaten geven aan dat de indirecte coëfficiënt significant was,  $b = -.05$ ,  $SE = .03$ ,  $95\% \text{ CI} = -.1314, -.0051$ . Samengevat betekent dit dus dat vergeving voor een .05 lagere score op burn-out zorgde wanneer deze relatie gemedieerd werd door piekeren.

### **Hypothese 3: Vergeving, Motieven, Piekeren**

De laatste hypothese werd getest door een modererende mediatieanalyse in PROCESS-macro van (2013) in SPSS. Hierbij werd gekozen voor model 7, waarbij burn-out de afhankelijke variabele was, vergeving de onafhankelijke variabele, piekeren de mediator, motieven de moderator en relatie de covariaat. Uit de analyses kwam naar voren dat het interactie-effect van de onafhankelijk variabele vergeving en de moderator motieven geen significant effect hadden op de mediator piekeren,  $b = -.03$ ,  $t(108) = -.34$ ,  $p = .738$ . Er is dus geen modererend mediatie effect gevonden.

Om alleen het moderatie-effect van de moderator motieven op de relatie tussen vergeving en piekeren voor de zekerheid te controleren, is er ook alleen een moderatie analyse gedaan. Hierbij is gebruik gemaakt van model 1, waarbij piekeren de afhankelijke variabele was, vergeving de onafhankelijke variabele, motieven de moderator en relatie de covariaat. Uit deze analyse kwam eveneens geen significant effect naar voren voor de moderatie,  $b = -.03$ ,  $t(108) = -.34$ ,  $p = .738$ . Wanneer gekeken wordt naar de conditionele effecten van de moderatie, blijkt de relatie wel significant wanneer er op het gemiddelde of één standaarddeviatie boven het gemiddelde wordt gescoord op motieven,  $b = -.41$ ,  $t(108) = -2.41$ ,  $p < .05$  en  $b = -.44$ ,  $t(108) = -2.67$ ,  $p < .01$ . Dit betekent dus dat wanneer de motieven meer intrinsiek zijn vergeving een negatieve samenhang heeft met piekeren. Aangezien er geen significant effect voor de moderatie is gebleken, moeten deze resultaten met terughoudendheid geïnterpreteerd worden.

### **Discussie**

De aanwezigheid van goede relaties op het werk is zeer belangrijk. Wanneer deze relaties verstoord worden door bijvoorbeeld conflicten, kan vergeving helpen om de relaties te herstellen. Eerdere onderzoeken naar vergeving op de werkvloer zijn vooral gericht op de antecedenten van vergeving, de gevolgen zijn nog onderbelicht. In het huidige onderzoek is daarom gekeken naar de gevolgen van vergeving op de werkvloer met als specifieke werkuitkomst, burn-out klachten. Hierbij werd gekeken of deze relatie gemedieerd werd door

de variabele piekeren en gemodereerd werd door de variabele motieven om te vergeven. De verwachtingen van het huidige onderzoek zijn deels bevestigd - er is gebleken dat er een negatieve relatie is tussen vergeving en burn-out én dat deze relatie gemedieerd wordt door piekeren. Dit gebeurt zodanig dat meer vergeving samenhangt met minder burn-out klachten, zowel indirect via minder piekeren als direct. De variabele motieven voor vergeving is niet als moderator gevonden tussen vergeving en piekeren.

### **Theoretische implicaties**

Wat betreft de eerste hypothese is er een samenhang gevonden tussen vergeving en burn-out. Een hogere mate van vergeving hangt samen met een lagere mate van burn-out. Dit komt overeen met de verwachtingen. Uit onderzoek van Karremans et al. (2003) is namelijk al gebleken dat het niet kunnen vergeven samenhangt met een minder welbevinden. Daarnaast kan het onder andere door vermijdingsgedrag of wraakgedachten resulteren in meer stress (Witvliet, 2005). Dit kan bijdragen aan de opkomst van burn-out klachten.

Ten tweede werd gekeken naar de invloed van de mediator piekeren. Er werd een samenhang gevonden tussen vergeving en burn-out, zoals eveneens bij hypothese 1 gevonden was. Daarnaast bleek er een samenhang te zijn tussen vergeving en piekeren, en piekeren en burn-out. Met andere woorden, hypothese 2 wordt bevestigd: piekeren heeft invloed op de relatie tussen vergeving en burn-out. Dit is in lijn met onderzoek van Pronk, Karremans, Overbeek, Vermulst en Wigboldus (2010). Minder vergeving kan leiden tot een hogere mate van piekeren, wat vervolgens weer kan bijdragen aan meer burn-out klachten.

Tot slot is gekeken naar de invloed van de variabele motieven. Er werd gekeken of de relatie tussen vergeving en piekeren gemodereerd werd door de motieven voor vergeving. Helaas zijn er geen significante resultaten gevonden. Wel is gebleken dat wanneer er op of net boven het gemiddelde wordt gescoord en de motieven intrinsiek zijn, vergeving negatief samenhangt met piekeren.

Concluderend, interpersoonlijke vergeving op de werkvloer lijkt zeer belangrijk te zijn. Wanneer vergeving in mindere mate voorkomt, is er sprake van een hogere mate van piekeren en burn-out klachten. Dit komt de arbeidsmarkt niet ten goede, aangezien het onder andere voor een hoger ziekteverzuim kan zorgen. Uit onderzoek van ArboNed (2016) blijkt nu al dat ruim twintig procent van het ziekteverzuim (langer dan 6 weken) veroorzaakt wordt door stress, uitval door burn-out zorgt voor gemiddeld 242 dagen verzuim. Het is dan ook belangrijk dat er binnen een organisatie een vergevingsgezind klimaat heerst, zodat de kans op piekeren en burn-out klachten beperkt kan worden.



Een mogelijke verklaring van al deze burn-out klachten zou kunnen zijn dat mensen niet op een constructieve manier omgaan met conflicten, bijvoorbeeld door wraak te nemen of de ander te vermijden. Vergeving laat zien dat de kans op piekeren en burn-out klachten minder wordt naarmate er meer sprake is van vergeving. Echter zou het goed zijn om nog verder te onderzoeken of het juist de aanwezigheid van vergeving is dat zorgt voor minder burn-out klachten of dat het juist de afwezigheid van vergeving is waardoor meer burn-out klachten opkomen. Daarnaast is relatie met de overtreder in het huidige onderzoek als covariaat meegenomen omdat het bleek samen te hangen met burn-out. Wanneer de relatie met de overtreder beter is, ben je wellicht eerder in staat om deze persoon te vergeven. Ook kan het er misschien voor zorgen dat een conflict met iemand waarmee je een hechte band hebt voor meer piekeren en burn-out klachten kan zorgen dan bij iemand waarmee de band minder is.

Het is natuurlijk ook mogelijk dat er andere variabelen zijn waardoor vergeving en burn-out klachten samenhangen in plaats van door piekeren. Een alternatieve verklaring voor de huidige bevinding zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat vergeving en burn-out samenhangen door de sfeer op de werkvloer. Sfeer blijkt nauw samen te hangen met sociale steun op werk. Dit is een zeer gewaardeerd aspect op werk, individuen zoeken graag betekenis door verbindingen met anderen (Morgeson & Humphrey, 2006). Wanneer iemand een ander vergeeft, kan dit voor een beter welzijn zorgen door de verbondenheid die de persoon ervaart met de ander (Bono, McCullough, & Root, 2008). Ook blijkt uit onderzoek van Russell, Altmaier en Van Velzen (1987) dat werknemers die sociale steun ervaren van hun leidinggevende of collega's, minder kwetsbaar zijn voor burn-out klachten.

### **Beperkingen en toekomstig onderzoek**

Het huidige onderzoek heeft zeker inzichten gegeven en een zeer hoge externe validiteit. Door de diverse steekproef, bestaande uit mensen met verschillende leeftijden, opleidingsniveaus en werkervaringen, is de generaliseerbaarheid hoog. Echter zitten er ook beperkingen aan het onderzoek. Een eerste beperking is dat het een correlatieel onderzoek is. Er wordt slechts een verband tussen variabelen onthuld, waarbij het niet duidelijk is welke variabele invloed uitoefent op welke variabele en er geen uitspraken over de causaliteit gedaan kunnen worden. Al wordt in dit onderzoek impliciet gesproken over vergeving dat leidt tot burn-out klachten. Het zou ook kunnen dat wanneer iemand meer burn-out klachten ervaart, dit ervoor zorgt dat iemand meer gaat piekeren en daardoor minder goed in staat is om te vergeven. De huidige verbanden leken echter logischer gezien de bestaande literatuur

op dit gebied (Berry, Worthington, Parrott, O'Connor, & Wade, 2001; Boren, 2014; Burnette, Davis, Green, Worthington, & Bradfield, 2008; Karremans et al., 2003; Pronk, Karremans, Overbeek, Vermulst, & Wigboldus (2010); Witvliet, 2005). Wanneer er sprake is van experimenteel onderzoek, waarbij een variabele gemanipuleerd wordt, is het wel mogelijk om causale verbanden te stellen. Dit zou dan ook aan te raden zijn voor vervolgonderzoek.

Een tweede beperking is de manier waarop de variabele motieven voor vergeving gemeten is. De participanten moesten op een schaal van 1 'extrinsiek' tot 7 'intrinsiek' aangeven omwille van welke motieven zij de overtreder hadden vergeven. Mogelijk is er hierbij sprake geweest van sociale wenselijkheid. Een aanzienlijk groot deel van de participanten gaf namelijk aan vergeven te hebben door intrinsieke motieven. Wellicht doordat de motieven zeer scheef verdeeld waren, is hypothese 3 niet bevestigd en is de variabele motieven niet als moderator gevonden. Echter toonde eerder onderzoek van Cox et al. (2012) aan dat de motieven voor vergeving wel degelijk van belang zijn. Voor vervolgonderzoek is het daarom aan te raden om de variabele motieven bijvoorbeeld te manipuleren, waardoor participanten minder duidelijk (en daardoor minder bewust) moeten kiezen tussen intrinsieke of extrinsieke motieven. Een voorbeeld is door participanten een voorval te laten omschrijven waarbij ze vergeven hebben om intrinsieke ofwel om extrinsieke redenen ofwel in een controlegroep zitten. Vervolgens worden de vragenlijsten van vergeving, piekeren en burn-out afgenomen en kunnen de drie groepen (intrinsiek vs. extrinsiek vs. controle) met elkaar vergeleken worden.

Tot slot was er in het huidige onderzoek sprake van een grote uitval. Een mogelijk oorzaak hiervan zou de eerste vraag kunnen zijn. Een groot deel van de benaderde participanten gaf namelijk aan dat deze vraag als lastig werd ervaren. De participanten werden gevraagd om terug te denken aan een voorval waarbij sprake was van een conflict op de werkvloer in de afgelopen 12 maanden. Doordat veel participanten hier niet gelijk (of helemaal niet) een antwoord op wisten besloten zij vaak om te stoppen met de vragenlijst. Hoewel de uitval de resultaten van het huidige onderzoek wellicht niet belemmerd heeft kan het voor vervolgonderzoek toch aan te raden zijn om met relatief makkelijke vragen te beginnen om zo uitval in het begin te voorkomen. Wanneer mensen een 'moeilijke' vraag krijgen nadat ze al behoorlijk wat vragen beantwoord hebben, zijn ze misschien meer bereid om de vragenlijst af te maken omdat ze zich er al voor hebben ingezet (Cialdini, Wosinska, Barrett, Butner, & Gornik-Durose, 1999).

## **Praktische implicatie**

Een praktische implicatie die uit het onderzoek naar voren komt is dat het bevorderen van vergeving op de werkvloer van belang is. Het herstelt relaties die zeer belangrijk zijn voor menselijk functioneren en het is goed voor zowel de fysieke als psychologische gezondheid (Baumeister & Leary, 1995; Karremans et al., 2003). Dit kan de kans op ziekteverzuim verminderen. Daarnaast kan een vergevingsgezind klimaat op werk ervoor zorgen dat er een hogere werktevredenheid en -productiviteit heerst en zorgt het ook voor betere interacties en samenwerkingen tussen collega's (Madsen, Gygi, Hammond & Plowman, 2009). Tevens zorgt het ervoor dat werknemers eerder open staan om te leren van hun acties, wat resulteert in betere reflectie en ontwikkeling van hun communicatieve vaardigheden (Guchait, Lanza-Abbott, Madera & Dawson, 2016). Maar hoe kan vergeving bevorderd worden? Volgens Takaku (2001) is perspectiefname een manier om vergeving te vergemakkelijken. Het kan je helpen meer begrip te krijgen voor de aard van de overtreding. Uit het onderzoek van Takaku (2001) blijkt ook dat mensen eerder vergeven wanneer zij bewust gemaakt worden van hun eigen eerdere overtredingen, doordat zij hierdoor gevoelens ervaren die in strijd zijn met hun eigen overtuigingen of gedragingen ('cognitieve dissonantie'). Wellicht kunnen organisaties investeren in het organiseren van trainingen om werknemers te leren hun perspectiefname verder te ontwikkelen waardoor vergeving bevordert wordt.

## **Conclusie**

Het doel van het huidige onderzoek was om te kijken of er een relatie was tussen vergeving op de werkvloer en burn-out klachten en of deze relatie gemedieerd werd door piekeren. Daarnaast werd gekeken of de moderator motieven ook van belang was. Een deel van de verwachtingen werd bevestigd, waarbij aangetoond is dat er een negatieve relatie is tussen vergeving en burn-out. Tevens is aangetoond dat piekeren invloed uitoefent op deze relatie. De uitkomsten van het onderzoek hebben een toegevoegde waarde voor de bestaande kennis over vergeving op de werkvloer. In eerder onderzoek is vooral gekeken naar de antecedenten van vergeving, terwijl in dit onderzoek juist de gevolgen ervan belicht zijn. Het blijkt voor organisaties van belang om vergeving te stimuleren om zo piekeren en burn-out klachten niet in de hand te helpen. Al met al lijken de huidige bevindingen dus te suggereren dat het vergeven van collega's een goed idee is: het vermindert piekeren, waardoor burn-out klachten afnemen.

## Referenties

- Arboned, (2016). *Toename stressgerelateerd verzuim*. Geraadpleegd op 05-06-2017, van <https://www.arboned.nl/kleinbedrijf/nieuws/20161101-persbericht-toename-stressgerelateerd-verzuim>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Berry, J. W., Worthington Jr, E. L., Parrott III, L., O'Connor, L. E., & Wade, N. G. (2001). Dispositional forgivingness: Development and construct validity of the Transgression Narrative Test of Forgivingness (TNTF). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1277-1290.
- Bono, G., McCullough, M. E., & Root, L. M. (2008). Forgiveness, feeling connected to others, and well-being: Two longitudinal studies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 182-195.
- Boren, J. P. (2014). The relationships between co-rumination, social support, stress, and burnout among working adults. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 3-25.
- Burnette, J. L., Davis, D. E., Green, J. D., Worthington, E. L., & Bradfield, E. (2008). Insecure attachment and depressive symptoms: The mediating role of rumination, empathy, and forgiveness. *Personality and Individual Differences*, 46(3), 276-280.
- Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., & Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1242-1253.
- Cox, S. S., Bennett, R. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2012). An empirical test of forgiveness motives' effects on employees' health and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 330.
- De Raeve, L., Jansen, N. W. H., Van den Brandt, P. A., Vasse, R., & Kant, I. J. (2009). Interpersonal conflicts at work as a predictor of self-reported health outcomes and occupational mobility. *Occupational and environmental medicine*, 66(1), 16-22.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.

- Fincham, F. D., Jackson, H., & Beach, S. R. (2005). Transgression severity and forgiveness: Different moderators for objective and subjective severity. *Journal of Social and Clinical Psychology, 24*(6), 860-875.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology, 5*(2), 246.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M., & Dawson, M. (2016). Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors. *Cornell Hospitality Quarterly, 57*(4), 379-395.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Houtman, I. L. D., & De Vroome, E. M. M. (2001). *Arbeidsrisico's, gezondheidsklachten en ziekteverzuim in branches: secundaire analyses op POLS 1997, 1998 en 1999*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 44-64.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly, 42*(3), 530-557.
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A., & Holland, R. W. (2005). Forgiveness and its associations with prosocial thinking, feeling, and doing beyond the relationship with the offender. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(10), 1315-1326.
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A. M., Ouwerkerk, J. W., & Kluwer, E. S. (2003). When forgiving enhances psychological well-being: The role of interpersonal commitment. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(5), 1011–1026.
- Kitchenham, B., & Pfleeger, S. L. (2002). Principles of survey research: part 5: populations and samples. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes, 27*(5), 17-20.
- Kopper, B. A., & Epperson, D. L. (1996). The experience and expression of anger: Relationships with gender, gender role socialization, depression, and mental health functioning. *Journal of Counseling Psychology, 43*(2), 158.

- Lawler, K. A., Younger, J. W., Piferi, R. L., Billington, E., Jobe, R., Edmondson, K., & Jones, W. H. (2003). A change of heart: Cardiovascular correlates of forgiveness in response to interpersonal conflict. *Journal of Behavioral Medicine, 26*(5), 373–393.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*(4), 342-352.
- Madsen, S. R., Gygi, J., Hammond, S. C., & Plowman, S. F. (2009). Forgiveness as a workplace intervention: The literature and a proposed framework. *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*(2), 246.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.
- McCullough, M. E. (2000). Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19*(1), 43-55.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of personality and social psychology, 75*(6), 1586.
- Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(1), 21-40.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.
- Pronk, T. M., Karremans, J. C., Overbeek, G., Vermulst, A. A., & Wigboldus, D. H. (2010). What it takes to forgive: When and why executive functioning facilitates forgiveness. *Journal of personality and social psychology, 98*(1), 119-131.
- Russell, D. W., Altmaier, E., & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of applied psychology, 72*(2), 269.
- Schalk, R., Schouten, R., Paulen, M., & Ament, L. (2004). Conflicten als oorzaak van ziekteverzuim: de werking en de aanpak. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 20*(2),

152-165.

Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burnout Schaal*. Lisse: Swets Test Publishers.

Simon, L. S., Judge, T. A., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 534-546.

Strelan, P., & Van Prooijen, J. W. (2016). Tough love: The behavior control justice motive facilitates forgiveness in valued relationships. *Personal Relationships*, 23(3), 536-553.

Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *The Journal of social psychology*, 141(4), 494-508.

Thomas, K.W., & Schmidt, W. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19(2), 315-318.

Van der Wal, R. C., Karremans, J. C., & Cillessen, A. H. (2014). It takes two to forgive: The interactive role of relationship value and executive control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(6), 803-815.

Van Tongeren, D. R., Green, J. D., Hook, J. N., Davis, D. E., Davis, J. L., & Ramos, M. (2015). Forgiveness increases meaning in life. *Social Psychological and Personality Science*, 6(1), 47-55.

Witvliet, C. V. O. (2005). Unforgiveness, forgiveness, and justice: Scientific findings on feelings and physiology. *Handbook of forgiveness*, 305-319.

## Bijlage 1: Vragenlijst

### Instructie

Beste deelnemer,

Voor ons afstudeeronderzoek willen wij graag een aantal vragen bij u afnemen over de manier waarop u en de mensen met wie u werkt met elkaar omgaan. Het is hiervoor van belang dat u **minimaal 20 uur per week werkt**. Indien dit bij u het geval is, vragen wij u vriendelijk om aan dit wetenschappelijk onderzoek mee te doen.

Het is belangrijk om te weten dat uw anonimiteit gegarandeerd wordt en dat alle gegevens vertrouwelijk behandeld zullen worden. U bent vrij om op elk gewenst moment te stoppen met het onderzoek.

Het onderzoek bestaat uit een aantal korte vragenlijsten en wat losse vragen. Het invullen zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Het is de bedoeling dat u alle vragen zonder lang na te denken invult.

Alvast bedankt voor uw medewerking en succes!

Lize Winkelaar  
Yonta Haverkamp

Indien u de introductie heeft gelezen en mee wilt doen aan dit onderzoek, klik dan op 'Ja, ik ga akkoord'. Wanneer u hier niet mee akkoord gaat, danken wij u vriendelijk voor uw aandacht en kunt u deze vragenlijst wegklikken.

Ja, ik ga akkoord

Ondanks dat mensen graag sociale relaties met anderen aangaan op het werk, is het onvermijdelijk dat ze zich, zo nu en dan, beledigd of gekwetst voelen door hun collega's. We vragen u om een situatie voor de geest te halen waarin u zich beledigd of slecht behandeld voelde in de afgelopen twaalf maanden. U mag hier gerust even de tijd voor nemen. Denk aan het ergste voorval en beschrijf het hieronder kort.

Beantwoord de volgende vraag over het voorval:

	Helemaal niet goed					Heel goed	
	1	2	3	4	5	6	7
Op het moment van het voorval, hoe goed was de relatie met de persoon die u gekwetst heeft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



En de volgende vragen over het voorval ook:

	Helemaal niet erg						Heel erg
	1	2	3	4	5	6	7
Hoe ernstig was het voorval?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe gekwetst was u door wat de ander heeft gedaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe hevig was het voorval?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wanneer is het voorval gebeurd? (geef aan hoeveel maanden geleden)

Is degene die u heeft gekwetst uw leidinggevende?

- Ja
- Nee

Denk nu nog eens terug aan het voorval dat u hiervoor beschreven heeft. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende twaalf stellingen:

	Helemaal oneens				Helemaal eens		
	1	2	3	4	5	6	7
Ik heb de ander dit voorval helemaal vergeven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook als ik aan dit voorval denk, heb ik het beste met de ander voor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook als ik aan het voorval denk, wil ik dat we gewoon een goede relatie behouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb mijn wroeging helemaal opzij gezet met betrekking tot dit voorval	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou willen dat de ander op één of andere manier 'teruggepak't wordt, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou willen dat de ander ook iets vervelends overkomt, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil dat de ander krijgt wat hij/zij verdient, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou eigenlijk willen dat de ander ook op één of andere manier gekwetst wordt, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou wat afstand willen nemen van de ander, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het moeilijk vinden om heel aardig tegen de ander te doen, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou de ander liever vermijden, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertrouw de ander niet helemaal, wanneer ik aan het voorval denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord alstublieft onderstaande vraag over extrinsieke en intrinsieke motivatie.

Mensen kunnen collega's die hen hebben gekwetst om allerlei redenen vergeven. Sommige doen dat bijvoorbeeld uitsluitend omdat ze dat *zelf* willen of goed vinden (zogenaamde *intrinsieke* redenen). Anderen doen dat vooral omdat *anderen* (bijvoorbeeld hun baas) willen dat ze die collega vergeven, of omdat ze daarvoor een beloning krijgen (*extrinsieke* redenen). Om welke redenen heeft u uw collega vergeven?

	Omdat anderen dat wilden (Extrinsieke redenen)					Omdat ik dat zelf wilde (intrinsieke redenen)	
	1	2	3	4	5	6	7
In welke mate heeft u uw collega vergeven omwille van extrinsieke vs. intrinsieke redenen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit is de laatste vragenlijst die gaat over het voorval dat u zojuist beschreven heeft. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende vier stellingen:

	Helemaal oneens					Helemaal eens	
	1	2	3	4	5	6	7
Ik denk nog vaak aan het voorval terug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pieker wel eens over het voorval	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er komen regelmatig spontaan gedachten over het voorval in me op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het voorval laat me niet los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

U bent al over de helft! De volgende vragen gaan over uw werksituatie.  
Geef aan in welke mate de volgende vijftien stellingen op u van toepassing zijn:

	Nooit							Altijd
	0	1	2	3	4	5	6	
Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik twijfel aan het nut van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik voel me "opgebrand" door mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik vind dat ik mijn werk goed doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt dat me op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Aan het einde van de werkdag voel ik me leeg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Op mijn werk blaak ik van zelfvertrouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

U heeft alle vragenlijsten afgerond en bent bijna klaar! Er volgen slechts nog een aantal korte vragen.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Geen antwoord

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw huidige/hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Basisschool
- Middelbare school
- MBO
- HBO
- WO
- Overig

Wat voor contract heeft u?

- Vast
- Tijdelijk, maar uitzicht op vast
- Tijdelijk
- Geen contract (zzp)
- Overig

Heeft u een leidinggevende positie op uw werk?

- Ja
- Nee

Hoeveel uur per week staat er officieel op uw contract?

Hoeveel uur werkt u *daadwerkelijk* gemiddeld per week?

Hoe lang werkt u al voor uw huidige werkgever/opdrachtgever (in maanden)?

#### Afsluiting

Beste participant,

Dit is het einde van het onderzoek. Hartelijk bedankt voor uw medewerking! Uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld.

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen of de manier waarop u omgaat met gebeurtenissen op het werk waarin u zich gekwetst voelde, samenhangt met uw welzijn op het werk (zoals bevlogenheid en burn-out).

Indien u nog opmerkingen heeft kunt u deze hieronder vermelden. Druk alstublieft op onderstaande knop (>>) om uw antwoorden op te slaan.

Nogmaals hartelijk dank voor uw medewerking!