



Hoe houden we onze leiders

Vitaal?

Een onderzoek in het kader van leiderschapsontwikkeling, naar het effect van zelfleiderschap op vitaliteit en de mediërende factor ervaren stress

03-07-2015

Student: Laurence van Tuijl

Studentnummer: 5553423

Organisatie: Higher & Company

Begeleider Higher & Company: Inca van Uuden

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Faculteit: Bestuurs- en Organizationalwetenschappen (USBO)

Master: Strategisch Human Resource Management

Begeleider UU: Prof. dr. Mandy van der Velde

Tweede beoordelaar: Dr. Karianne Kalshoven



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Master Thesis SHRM 2014-2015

Universiteit: Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Master Strategisch Human Resource Management
Bijlhouwerstraat 6
3511 ZC Utrecht
Telefoon (030) 253 81 01
Info.usbo@uu.nl
www.uu.nl

Universiteit Utrecht



Scriptiebegeleider: Prof. dr. Mandy van der Velde
Beoordelaar 1: Prof. dr. Mandy van der Velde
Beoordelaar 2: dr. Karianne Kalshoven

Stage: Higher & Company
Stagebegeleider: Inca van Uuden
Maliebaan 87
3581 CC Utrecht
Telefoon (030) 272 0568
I.vanuuden@higher.nl

higher & company
connecting competences

Student: Laurence van Tuijl
5553423
l.vantuijl@students.uu.nl

Datum: Juli 2015, Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt mijn master thesis, ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management. De laatste maanden heb ik mij verdiept in Vitaliteit & Leiderschap, een actueel en relevant HRM thema. Ik heb gekeken naar het effect van zelfleiderschap op de vitaliteit van leiders en de mediërende rol van ervaren stress daarbij.

Door middel van dit voorwoord zou ik graag een aantal mensen willen bedanken die mij hebben geholpen, gesteund, begeleid en met mij mee hebben gedacht tijdens deze afgelopen maanden. Allereerst wil ik graag Mandy van der Velde bedanken voor haar begeleiding vanuit de universiteit deze afgelopen maanden. Je hebt mij op een prettige manier begeleid, mij altijd snel van goede feedback voorzien en het proces voor mij daarmee aangenaam laten verlopen. Daarnaast wil ik Inca van Uuden bedanken voor het vertrouwen dat je mij gaf, je begeleiding en de prettige feedback. Uiteraard wil ik ook de rest van de mensen bij Higher bedanken voor het welkome gevoel en met name wil ik Mariska bedanken dat ik altijd met vragen, maar ook voor de gezelligheid bij je terecht kon. Tot slot wil ik Karianne Kalshoven bedanken voor de feedback, de presentatiebijeenkomst en het co referaat en mijn medestudenten voor alle feedback en ondersteuning gedurende de afgelopen maanden.

Ik wens de lezers van dit stuk veel leesplezier.

Laurence van Tuijl,

Juli, 2015



Inhoud

Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Probleemstelling.....	9
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.4 Betrokkenen bij het onderzoek.....	12
1.5 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader.....	14
2.1 Wat is Vitaliteit.....	14
2.2 Wat is zelfleiderschap.....	16
2.3 De relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit.....	17
2.4 Wat is ervaren stress.....	19
2.5 De relatie tussen zelfleiderschap en ervaren stress.....	21
2.6 De relatie tussen ervaren stress en vitaliteit.....	22
2.7 De relatie tussen vitaliteit, zelfleiderschap en ervaren stress.....	23
2.8 Onderzoeksontwerp.....	25
3. Methode.....	26
3.1 Respondenten en procedure.....	26
3.1.1 De respondenten.....	26
3.1.2 De procedure.....	27
3.2 De meetinstrumenten.....	28
3.2.1 Het meetinstrument voor vitaliteit.....	29
3.2.2 Het meetinstrument voor zelfleiderschap.....	29
3.2.3 Het meetinstrument voor stress.....	30
3.2.4 Controlevariabelen.....	30
3.3 Analysemethode.....	32
4. Resultaten.....	34
4.1. De samenhang tussen vitaliteit, zelfleiderschap en stress.....	34
4.2 Samenhang tussen controlevariabele, achtergrondvariabele en vitaliteit, zelfleiderschap en stress.....	36
4.2.1 De samenhang tussen subdimensies in de meetschalen onderling.....	36
4.3 Regressieanalyse.....	38
5. Conclusie en discussie.....	39
5.1 Antwoord op de centrale vraagstelling van dit onderzoek.....	39



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

5.2 Additionele resultaten.....	40
5.3 De beperkingen van dit onderzoek	42
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	43
5.5 Implicaties voor de theorie	45
5.6 Implicaties voor de praktijk	46
5.7 Algemene conclusie.....	47
Literatuurlijst	49
Bijlage 1	53
Vragenlijst.....	53
Bijlage 2	57
Brief aan de organisaties	57
Brief aan de deelnemers	58
Bijlage 3: Paper publieke dimensie	60
De publieke dimensie van Higher & Company en het onderzoeksvraagstuk	60



Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken of er een verband is tussen zelfleiderschap en vitaliteit van leiders en of het ervaren van stress op deze relatie een mediërend effect had. De gezondheid van leiders van organisaties is van groot belang voor de organisaties. Door de belangrijke rol van deze leiders, de grote verantwoordelijkheid die leiders hebben en daarmee de toename van de kans op werkdruk en negatieve gevolgen voor de gezondheid, is het vitaal houden van deze leiders van groot belang voor organisaties. Aandacht voor het ontwikkelen van een hoge mate van vitaliteit bij leiders, door middel van leiderschapontwikkelingstrajecten, is daarom voor organisaties een interessante gedachte. Naast het belang voor organisaties, wordt in de maatschappij ook steeds meer aandacht besteed aan het belang van vitale en gezonde mensen. Het aantal mensen met een slechte gezondheid daalt ondanks waarschuwingen voor het gevaar van een slechte gezondheid niet zozeer en neemt in sommige gevallen zelfs toe.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoeverre zelfleiderschap bijdraagt aan de mate van vitaliteit van leiders en welke effect het ervaren van stress hierbij een rol speelt. De uitkomsten van dit onderzoek zijn bedoeld om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen het beschikken over zelfleiderschap en de bijdrage daarvan aan het verhogen van vitaliteit. Daarnaast wordt gekeken of het ervaren van stress met effecten als gedeprimeerdheid, gespannenheid, mentale vermoeidheid of uitputting een mediërend effect heeft. Hierbij wordt gekeken of de mate van zelfleiderschap van invloed is op het ervaren van stress en ervaren stress daarmee een minder negatief effect heeft op vitaliteit. En of er dus sprake is van een mediërend effect, waarbij zelfleiderschap bijdraagt aan het verlagen van stress, waardoor de verlaagde ervaren stress een minder negatieve invloed heeft op vitaliteit.

In het theoretisch kader zijn de drie verschillende concepten aan de hand van verschillende literatuur bestudeerd. De definities, verschillende concepten en onderlinge verbanden zijn hierin toegelicht. Door middel van de theoretische onderbouwing is het onderzoeksmodel opgesteld en zijn zeven hypothesen geformuleerd.

In dit cross-sectionele onderzoek is een kwantitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Dit is onderzocht door middel van een surveymethode met een digitale vragenlijst, opgesteld uit bestaande meetinstrumenten. In totaal hebben 101 deelnemers de vragenlijst geopend, waarvan 74 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. Deze respondenten waren bestaande contacten van Higher & Company. Bij het uitvoeren van de data-analyse is gebruik gemaakt van een regressiemethode op basis van het mediatiemodel van Field (2013).



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Uit de analyses is gebleken dat van zelfleiderschap, voornamelijk zelfdoelstelling een positief effect heeft op vitaliteit. Dit betekent dat het zelf stellen van doelen, een positief effect heeft op de mate van vitaliteit. Daarnaast is gebleken dat het ervaren van stress een negatief effect heeft op de mate van vitaliteit. Dit betekent dat ervaren stress en daarmee uitkomsten als gedeprimeerd, gespannen, mentaal vermoeid of uitgeput zijn, een negatieve invloed heeft op de mate van vitaliteit. Tot slot is er geen mediërend effect vastgesteld van ervaren stress op de relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit.

Om de vitaliteit van leiders binnen organisaties te verhogen, is het van belang dat er in leiderschapsontwikkelingsprogramma's aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van zelfleiderschap en dan voornamelijk voor het zelf stellen van doelen. Het zelf stellen van doelen heeft een positief effect op de mate van energie, motivatie en veerkracht, en dus de mate van vitaliteit. Daarnaast moet er aandacht zijn voor het ervaren van stress en het herkennen van stress signalen als, gedeprimeerdheid, gespannenheid, mentale vermoeidheid of uitputting. De vitaliteit van een leider wordt door het ervaren van stress aangetast en het herkennen van deze signalen is daarom van belang.

Wanneer organisaties investeren in ontwikkelprogramma's voor leiders die specifiek aandacht hebben voor zelfleiderschap en de signalen van het ervaren van stress, is dit bevorderend voor de vitaliteit van leiders. Niet alleen voor de leiders is dit bevorderend, maar ook voor de organisaties. Leiders als belangrijke sleutelfiguren dragen veel verantwoordelijkheid en zijn van belang voor het optimaal presteren van de organisatie. De kans dat uitgeputte en niet vitale leiders de prestaties van de organisaties niet ten goede komen is dan ook aanwezig. Er kan worden gedacht aan het opzetten van leiderschapsontwikkelingsprogramma's waar zelfleiderschap, het omgaan met ervaren stress en zo zelf zorg dragen voor het verhogen van vitaliteit, onderdeel van is. Dit kan worden gedaan door het inzetten van cursussen, informatievoorziening over vitaliteit of coaching op de werkvloer.

Organisaties die aandacht hebben voor vitale leiders zullen uiteindelijk ook beschikken over vitale leiders, wat ten goede komt aan het optimaal kunnen presteren van de organisatie.



1. Inleiding

Vitaliteit is een verwijzing naar het Latijnse woord, *vita*, wat leven betekent. Vitaliteit wordt op verschillende manieren in de literatuur omschreven, maar heeft in de literatuur een overeenkomst, namelijk het hebben van energie (Ryan & Frederick, 1997; Ryan & Bernstein 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter & Hildebrandt, 2015). Volgens onderzoek van Thissen (2009) zijn vitale werknemers, werknemers die flexibeler en weerbaarder zijn, waardoor ze gemakkelijker mee kunnen gaan in verandering. De omgeving waarin organisaties zich bevinden vraagt volgens Thissen (2009) steeds meer van organisaties op vlakken als technologie en economie, wat indirect meer vraagt van de werknemers van de organisatie. Dit laatste is precies het punt waarop deze twee aspecten van omgevingsfactoren en mogelijkheden van werknemers elkaar kruisen.

In het adviesrapport uit 2009 van de Sociaal economische raad (Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties, 2009) werd aandacht voor vitaliteit als preventiemiddel gezien, waarbij de organisatie aandacht heeft voor de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werknemers. Uit onderzoek van Baptiste (2008) naar gezondheid van werknemers en performance, blijkt dat HR praktijken die aandacht hebben voor de gezondheid van werknemers een positief effect heeft op de performance van organisaties. Voor organisaties is het alleen op basis van deze gegevens al interessant om aandacht te besteden aan vitale werknemers. Daarnaast is er nog het aspect van kosten. In het artikel van Cooper (1994) werd duidelijk dat de kosten van zieke werknemers in Engeland zo hoog waren dat er dringend aandacht aan de gezondheid en het welzijn van werknemers moest worden besteed.

In het artikel van Quick, Frey & Cooper (2007) wordt het belang van gezonde organisaties en gezonde individuen onderstreept. Een van de dingen die volgens hen voor de gezondheid van werknemers in organisaties van belang zijn, is het hebben van gezonde leiders, om op die manier de vitale, productieve en competitieve positie van de organisatie te kunnen behouden. De drie belangrijkste redenen om hier dieper op in te gaan zijn de vergrote kansen op burn-out, work-life balance en werknemers begeleidingsprogramma's. Beargumenteerd wordt dat de gezonde leider kan worden bereikt door onder andere zichzelf te leiden. Het leiden van de eigen persoon is bevorderend voor het stellen van doelen, wat kan leiden tot het verhogen van vitaliteit, wat bij elkaar een gezondere, productievere en flexibelere leider (en organisatie) oplevert.

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

Het ontwikkelen van leiders wordt binnen organisaties voornamelijk gedaan binnen leiderschapsontwikkelingsprogramma's. Leiderschapsontwikkeling wordt door Day (2001) gedefinieerd als *de uitbreiding van de collectieve capaciteit van de leden van de organisatie, om daadwerkelijk deel te kunnen nemen in leidinggevende functies en processen*. Waarbij gefocust wordt op het ontwikkelen van meer mensen die uiteindelijk *in leidinggevende rollen van formele of informele autoriteit kunnen functioneren en processen kunnen begeleiden waarin mensen in staat worden gesteld om met elkaar op een zinnige wijze kunnen samenwerken* (McCauley et al., 1998) (Day, 2001, p.582).

Zowel in het artikel van Pearce (2007) als in het artikel van Day, Fleenor, Atwater, Sturm & Mckee (2014) wordt gefocust op anders kijken naar leiderschapsontwikkeling dan de traditionele manier van kijken naar leiderschapsontwikkeling. Veel pogingen in leiderschapsontwikkeling focussen volgens Pearce op transactioneel en transformationeel leiderschap, waarin voornamelijk wordt gekeken naar leiders op de *formele posities*. De reden voor het beperkte kijken naar leiderschap in de twee vormen van transactioneel en transformationeel leiderschap is volgens Pearce te verklaren uit het feit dat leiderschapsontwikkeling vaak wordt vormgegeven aan de hand van leiderschapsmodellen, waarbij de twee stijlen zodanig gedefinieerd zijn, dat dit bepalend is voor bepaalde initiatieven en activiteiten voor leiderschapsontwikkeling. Pearce moedigt de praktijk en de wetenschap echter wel aan om de beperkte visie van transactioneel en transformationeel leiderschap, deze kunnen leiderschapsontwikkeling helpen maar ook beperken, te verbreden met alternatieven zoals, identiteit, multilevel benadering, zelfleiderschap, fysieke fitheid, gedeeld leiderschap, netwerken, creativiteit, emoties, spiritualiteit en on-boarding.

Voor het betoog om breder te kijken naar leiderschapsontwikkeling en het betoog om meer aandacht te hebben voor vitaliteit van leiders binnen organisaties kan hierin een combinatie zijn, waarbij leiders de rest van de organisatie inspireren. Uit onderzoek van Kark (2002) blijkt, dat de leidinggevende als rolmodel kan dienen voor de werknemer. Er gaan dus duidelijke effecten uit van de leidinggevende die invloed hebben op de werknemer. Leiders hebben dus niet alleen een voorbeeld functie voor de werknemers binnen een organisatie, maar zijn ook verantwoordelijk voor de werknemers en het vervullen van hun leidinggevende taak. Het vitaal houden van deze leiders is dus niet alleen voor henzelf van belang, maar ook voor de rest van de organisatie.

Echter, kan deze verantwoordelijkheid en verwachting wel leiden tot een verhoogde werkdruk, wat volgens Schaufeli & Bakker (2004) kan leiden tot stress. Daarnaast zorgen volgens Lovelace, Manz & Alvez (2007) huidige ontwikkelingen specifiek voor leiders binnen organisaties, als lange werkuren, druk vanuit het management en baanonzekerheid, voor een verhoogd risico op het



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

ervaren van stress. Deze combinatie van risico factoren kan ondervangen worden in langdurige leiderschapsontwikkelingstrajecten, met aandacht voor zelfleiderschap, vitaliteit en het ervaren van stress. De focus van dit onderzoek ligt dan ook op de wijze waarop leiders zichzelf kunnen leiden, hoe zij hierdoor hun vitaliteit kunnen verhogen en wat het effect van het ervaren van stress hierop is.

In het kader van de mogelijkheden voor het toevoegen van alternatieve methode aan leiderschapsontwikkeling wordt in dit onderzoek gekeken naar leiders die een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd. Daarmee zijn deze leiders duidelijk door de organisatie aangewezen als leider op de langere termijn en wordt gekeken in hoeverre deze leiders beschikken over zelfleiderschap, de hoeveelheid stress die zij ervaren en in hoeverre zij zichzelf vitaal achten. Hierbij is de verwachting dat een hoge mate van zelfleiderschap zal leiden tot een vermindering van het ervaren van stress. En de verwachting dat de lagere mate van ervaren stress zal leiden tot een minder grote afname van de vitaliteit.

1.1 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is, het krijgen van inzicht in het effect dat zelfleiderschap op de vitaliteit van leiders heeft en wat voor invloed het ervaren van stress hierbij voor rol speelt. Het doel is dat de opgedane kennis uit dit onderzoek uiteindelijk zou kunnen bijdragen aan inzicht in het verhogen van de vitaliteit van leiders. Dit onderzoek geeft daarmee inzicht in het mogelijke verband tussen zelfleiderschap en vitaliteit. Een positief of negatief verband zou betekenen dat zelfleiderschap invloed heeft in de mate van vitaliteit van leiders. En daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in, hoe het ervaren stress zich tot deze mogelijke relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit verhoudt. Uiteindelijk zal op basis van de inzichten uit dit onderzoek aanbevelingen kunnen worden geformuleerd, specifiek met betrekking tot het verhogen van de vitaliteit van leiders.

Vraagstelling

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

“In welke mate is er een positieve samenhang tussen zelfleiderschap en vitaliteit en heeft ervaren van stress een mediërend effect op deze relatie?”



- **De deelvragen om deze centrale vraagstelling nader te bestuderen zijn:**

- 1) Wat is vitaliteit
- 2) Wat is zelfleiderschap
- 3) Wat is de relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit
- 4) Wat is ervaren van stress
- 5) Wat is de relatie tussen zelfleiderschap en ervaren van stress
- 6) Wat is de relatie tussen vitaliteit en ervaren van stress
- 7) Wat is de relatie tussen zelfleiderschap, vitaliteit en ervaren van stress

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Vitaliteit is een thema waarover steeds meer verschijnt in de wetenschappelijke literatuur als aspect van gezondheid (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter & Hildebrandt, 2015). De reden hiervoor is het veranderende denken over gezondheid en daarin niet alleen de beperkingen van mensen te zien, maar ook de mogelijkheden (Strijk et al. 2015). Er is al veel onderzoek verschenen over vitaliteit als aspect van bevlogenheid, wanneer het gaat om onderzoek in de werkcontext van mensen (Schaufeli & Bakker, 2004). Hierbij wordt vitaliteit als gezondheidsaspect en als onderdeel van bevlogenheid van de werkende persoon gezien. Een specifieke groep werknemers waarbij een goede gezondheid en fysieke fitheid van groot belang is, is bij leiders van organisaties (Lovelace et al., 2007; Pearce, 2007). Dit is van belang voor de leiders zelf, voor het op peil houden van een goede gezondheid, maar ook in het kader van bevlogenheid en het verkleinen van de kans op een burn-out (Schaufeli & Bakker, 2004).

Er is volgens Lovelace et al. (2007) maar in beperkte mate onderzoek gedaan naar de gezondheid van leiders, de stress die zij ervaren door een hoge werkdruk, de fysieke fitheid en een manier waarop leiders dit zelf zouden kunnen verbeteren in het kader van leiderschapsontwikkeling. Lovelace et al. (2007) stellen dan ook dat het ontwikkelen van zelfleiderschap bij leiders voor het zelf kunnen beïnvloeden van deze zaken, van groot belang is. Een individu met een hoge mate van zelfleiderschap is beter in staat zichzelf te managen, dan een individu met een lage mate van zelfleiderschap (Houghton & Neck, 2002). Er wordt zelfs gesteld dat een leider minder goed anderen kan aansturen op het moment dat hij of zij over weinig zelfleiderschap beschikt (Houghton & Neck, 2002; Pearce, 2007).



Al met al wordt door zowel Lovelace et al. (2007) als Day et al. (2014) gesteld dat een goede gezondheid, fysieke fitheid en zelfleiderschap van groot belang zijn voor een leider en beiden weinig worden meegenomen in ontwikkelingstrajecten van leiders.

De drie aspecten van vitaliteit, stress en zelfleiderschap, zijn alle drie in verschillende onderzoeken onderzocht. Het een is vaker onderzocht dan het andere. Een mogelijkheid tot meer inzicht in een van deze aspecten en het effect die deze aspecten op elkaar hebben, wordt hiermee volgens Day et al. (2014) en Lovelace et al. (2007) geschept. Wat dit onderzoek onderscheidt van de verschillende andere onderzoeken naar deze aspecten, is dat deze aspecten nu in combinatie met elkaar worden onderzocht. Daarbij wordt bekeken hoe deze aspecten op elkaar reageren en elkaar misschien zelfs positief zouden kunnen versterken. Dit laatste zou daarmee niet alleen een bijdrage leveren aan de kennis over deze aspecten los van elkaar, maar zou ook een bijdrage kunnen leveren op het vlak van leiderschapsontwikkeling.

Dit laatste is het sterkte punt dat dit onderzoek onderscheidt van andere onderzoeken. Hierdoor wordt buiten de traditionele kaders van leiderschapsontwikkeling gekeken. En wordt er gekeken naar een combinatie van aspecten die, in verschillende wetenschappelijke discussies (Pearce, 2007; Kelloway & Barling, 2010; Lovelace et al., 2007), onafhankelijk van elkaar alleen al van groot belang in het kader van leiderschapsontwikkeling worden gezien.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Het gebruik dat mensen maken van zorgvoorzieningen, wanneer ze ziek zijn, zorgt voor een verhoging van de kosten voor de sociale welzijnsstaat (Gilbreath & Benson, 2004, p. 3). Alleen om die reden is het van belang om er achter te komen wat ervoor kan zorgen dat mensen minder snel ziek worden. Een van de aspecten van gezondheid is het vitaal houden van mensen (Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs & Schaufeli, 2001; Van Vuuren, 2011).

Ook vanuit de overheid gaat een stimulerend effect uit naar werkgevers om aandacht te hebben voor de vitaliteit van hun werknemers (Verantwoordelijkheid, 09). Het vitaal houden van werknemers heeft nog een andere maatschappelijke factor, namelijk de prominente rol van de verhoging van de pensioenleeftijd. Mensen zullen langer door moeten werken, wat alleen mogelijk is als men gezond blijft en fit blijft om te kunnen blijven werken. In juni 2014 heeft Staatssecretaris Klijnsma (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) 22 miljoen euro vrijgemaakt (werkgelegenheid, 2014). Werkgevers kunnen daardoor subsidie ontvangen, wanneer zij aandacht hebben voor het vitaal houden van werknemers, om op die manier werknemers gezonder en langer aan het werk te

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

houden. Daarnaast blijkt uit een onderzoek, uitgevoerd door CapGemini in opdracht van het ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid, dat gezondere werknemers het bedrijfsleven 2,6 miljard euro per jaar opleveren. Wat neerkomt op een bedrag van 400 euro per werknemer (PW de Gids, 2012).

Deze aspecten maken het interessant voor de maatschappij om meer informatie beschikbaar te hebben over dit onderwerp. Deze maatschappelijke relevantie sluit in die zin direct aan bij de praktische relevantie van dit onderwerp. Niet alleen is het voor de maatschappij interessant en stimuleert de overheid het vitaal houden van werknemers, maar is het voor werkgevers zelf ook een interessant thema. Hoe gezonder de werknemers zijn, hoe minder zorgen de werkgever heeft over zaken als, uitval door ziekte en werknemers die voor een langere periode niet inzetbaar zijn.

Zowel in de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie wordt besproken dat het vitaal houden van leiders voor organisaties van belang is. Deze leiders zijn belangrijk voor het functioneren van de organisatie. Wanneer deze individuen niet inzetbaar of vitaal blijven, dan is de kans op uitval groter en is dat voor organisaties een van de belangrijkste praktische redenen, waarom het voor organisaties van belang is om dat te voorkomen en in het kader van leiderschapsontwikkeling aandacht te besteden aan dit thema.

Organisaties zijn betrokken bij het ontwikkelen van leiders door het aanbieden van leiderschapsontwikkelingsprogramma's. Hierbij wordt gestuurd op het ontwikkelen van de leider. Daarbij wordt op dit moment niet direct gestuurd op het ontwikkelen van het vermogen van de leider om de eigen vitaliteit te verhogen. Het is van belang voor organisaties hoe vitaliteit van leiders en toekomstig leiders kan worden verhoogt en dan vooral hoe deze leiders daar zelf aan kunnen werken. In de praktijk wordt aandacht besteed aan vitaliteit door middel van vitaliteitsprogramma's (Achmea, 2015). Echter, zijn deze programma's voornamelijk gericht op de gehele werknemerspopulatie en wordt daarbij geen differentiatie aangebracht voor het vitaal houden van de leiders binnen de organisaties. Terwijl met deze leiders wel degelijk anders wordt omgesprongen, door ontwikkelprogramma's specifiek op leiders gericht. Daarom is het van groot praktisch belang dat organisaties meer inzicht krijgen voor het specifiek ontwikkelen van hun leiders ten aanzien van het thema vitaliteit.

1.4 Betrokkenen bij het onderzoek

In opdracht van Higher & Company is het onderzoek naar vitaliteit en leiderschap gestart. Higher is een adviesbureau dat organisaties adviseert in onderwerpen als: HRM, leiderschap en verandermanagement. Higher bestaat uit 11 vaste werknemers, 3 stagiairs en roepen bij



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

piekmomenten de hulp in van zzp'ers. Deze organisatie heeft uiteindelijk als doel om de informatie die uit dit onderzoek voortkomt ter input te gebruiken in adviestrajecten voor externe organisaties. De respondenten voor het onderzoek zullen dan ook geen werknemers van Higher betreffen, maar werknemers van verschillende andere organisaties in Nederland. Het onderzoek naar vitaliteit en leiderschap valt onder de verantwoordelijkheid van Inca van Uuden, managing partner bij Higher & Company.

1.5 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk zal in hoofdstuk twee het theoretisch kader worden behandeld. Het theoretisch kader geeft dit onderzoek vanuit theoretisch perspectief vorm. Aan de hand van een literatuurstudie worden de kernaspecten van het onderzoek, de verwachtingen en hypothesen en het conceptueel model besproken. In hoofdstuk drie zal de methodische verantwoording van het gedane onderzoek worden behandeld en zal hoofdstuk vier in het teken staan van de onderzoeksresultaten van het onderzoek. Tot slot zullen in hoofdstuk vijf de conclusies en discussie van dit onderzoek worden gepresenteerd.



2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal eerst vitaliteit, zelfleiderschap en ervaren stress worden gedefinieerd. Vervolgens wordt het theoretische verband tussen vitaliteit en zelfleiderschap nader bestudeerd en geldt hetzelfde voor de theoretische verbanden tussen zelfleiderschap en ervaren stress, en ervaren stress en vitaliteit. Tot slot wordt gekeken hoe de theoretische zich in combinatie onderling tot elkaar verhouden.

2.1 Wat is Vitaliteit

Vitaliteit wordt in de literatuur verschillend omschreven, met een duidelijke overeenkomst in positieve formuleringen wanneer het niet alleen gezondheid betreft, maar ook psychologisch welzijn (Guérin, 2012). Niet alleen betreft dit een positieve formulering, maar verwijst het, volgens Nix, Ryan, Manly & Deci (1999), naar het hebben van positieve energie als individu. Energie is tevens een van de aspecten dat het meest wordt genoemd bij het definiëren van vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997; Ryan & Bernstein, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Strijk et al., 2015; Van Vuuren, 2011). Deze energie, of vitale toestand waarover een persoon kan bezitten blijkt uit onderzoek van Ryan & Frederick (1997) niet alleen te maken te hebben met fysieke factoren, maar ook met een mentaal aspect. Energie is volgens Nix et al. (1999) dan ook niet alleen iets wat iemand kan bezitten, maar ook iets wat een individu kan ontvangen en ook kan verliezen. Dit verliezen en ontvangen heeft volgens Nix et al. alles te maken met de manier waarop iemand de energie investeert en wat er van iemand wordt gevraagd.

De tegenwoordige manier waarop het concept vitaliteit vorm is gegeven, heeft volgens Strijk et al. (2015) betrekking op, zelfredzaamheid van mensen binnen de maatschappij, wat aansluit bij de, door de Gezondheidsraad vernieuwde definitie, van gezondheid: 'the ability to adapt and self manage in the face of social, physical, and emotional challenges' (Strijk et al, 2015, p.32). Dit is tevens in het onderzoek van Strijk et al. (2015) het uitgangspunt bij het formuleren van een eenduidige definiëring van vitaliteit, dat zowel betrekking kan hebben op een algehele bevolkingspopulatie, als op een werknemerspopulatie. Vitaliteit is als volgt, door Strijk et al. geformuleerd: *"Vitaliteit omvat de kerndimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan"* (p.34). In dit onderzoek wordt dan ook, vernieuwde definiëring van vitaliteit van Strijk et al. als uitgangspunt genomen.

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

De definitie van vitaliteit bestaat volgens Strijk et al. (2015) uit drie subdimensies. Onder energie wordt zowel de mentale als fysieke kant verstaan. Onder het fysieke gedeelte wordt het hebben van een energiek gevoel geschaard en onder het mentale gedeelte, de afwezigheid van vermoeidheid. Energie wordt daarbij, door Strijk et al. en zoals in het begin van het stuk aangegeven, gezien als een belangrijk onderdeel van de mate van vitaliteit. Volgens Strijk et al. is energie tevens het grootst van belang voor het functioneren in de maatschappij en in werk gerelateerd opzicht, voor duurzame inzetbaarheid.

Motivatie betreft volgens Strijk et al. het stellen van doelen en als individu zodanig moeite steken in het bereiken van die doelen. De gestelde doelen worden daarbij beschouwd als voorwaarde om richting te kunnen geven in het leven, waar intrinsieke motivatie een grote rol speelt. De motivatie komt voornamelijk voort uit het gevoel richting te geven aan het verwerven van competenties, autonomie en verbondenheid. Uit onderzoek van Ryan & Frederick (1997) is ook al gebleken dat motivatie een belangrijke rol speelt in de mate van vitaliteit van een individu. Uit hun onderzoek naar vitaliteit blijkt dat bij mensen met ernstig overgewicht en een lage mate van vitaliteit, motivatie een grote rol speelt in het bereiken van doelen en het opwekken van energie. Volgens Strijk et al. heeft motivatie ook te maken met de moeite die gedaan wordt voor het bereiken van doelen, wat energie kost, maar wanneer de doelen zijn behaald, dit ook weer energie oplevert.

Het verschil hierbij met veerkracht is dat er bij veerkracht volgens Strijk et al. niet alleen wordt gedacht aan het stellen van doelen, maar ook het omgaan met tegenslagen en snel weer de oude kunnen zijn na een negatieve gebeurtenis in het leven. Bij veerkracht wordt door Strijk et al. ook wel letterlijk verwezen naar "terugveren" of "herstellen" (Strijk et al., 2015, p.35). Ook hier spelen competenties, net als bij motivatie, een rol alleen hebben ze dan meer betrekking op in staat zijn om door middel van het inzetten van competenties om te gaan met tegenslagen of problemen.

Vitaliteit van individuen wordt in het model van Strijk et al. (2015) beïnvloed door zogenaamde vitaliteitsbronnen als de, mentale, fysieke en sociale toestand van een persoon. En daarnaast door een aantal demografische kenmerken als, geslacht, leeftijd, etniciteit, opleidingsniveau, omgevingskenmerken en leefstijl. Dit zijn volgens Nix et al. (1999) niet de enige factoren die voor de mate van vitaliteit van individuen een rol spelen. Hieronder kunnen ook factoren als gevoelens van liefde of intimiteit, in contact staan met de natuur en gevoelens van competentie, onder worden geschaard. Dit zijn voornamelijk positieve factoren die van invloed kunnen zijn. Daarnaast beschrijft Nix ook een aantal negatieve factoren zoals, negatieve feedback, falen, maar ook ziekte en moeheid, die een negatieve rol kunnen spelen in de mate van vitaal zijn.



2.2 Wat is zelfleiderschap

Zelfleiderschap komt voort uit een benadering uit de klinische psychologie (Neck en Houghton, 2006). Deze benadering heeft betrekking op zelfmanagement vanuit het klinisch- psychologische concept, zelfcontrole. In dit vroegere stadium doelde het onderzoek naar zelfcontrole en zelfmanagement meer op discipline en het zelf controleren en beïnvloeden van minder goede gewoonten. Pas later werd aan dit concept ook in organisatieliteratuur aandacht besteed en werd er ingezoomd op het optimaliseren van prestaties door het inzetten van zelfmanagement (Stewart, Courtright & Manz, 2011).

Neck en Houghton (2006) maken in hun onderzoek naar zelfleiderschap een duidelijk onderscheid tussen zelfmanagement en zelfleiderschap. De reden hiervoor is dat een individu door het toepassen van zelfmanagement bepaalde gedragingen kan aanpassen aan bepaalde normen, maar beoordeelt het individu die normen niet. Doordat bij zelfleiderschap het individu gebruik maakt van de combinatie van gedragingen als cognitieve strategieën, op basis van intrinsieke motivatie en constructieve gedachten, is het individu in staat om deze normen wel te beoordelen. Neck en Houghton concluderen hiermee dat zelfleiderschap boven zelfmanagement uitstijgt.

Zelfleiderschap kan volgens onderzoek, naar het toepassen van zelfleiderschap op meerdere niveaus, van Stewart et al. (2011) op meerdere analyseniveaus worden toegepast. Dit betreft zowel het individuele- als het groepsniveau. Op groepsniveau kan hierbij worden gedacht aan het inzetten van zelfleiderschap om als groep intern de controle te houden voor een zo goed mogelijke prestatie. Op het individuele niveau betreft dit het beïnvloeden van het eigen gedrag om individueel optimaal te kunnen presteren.

In de literatuur wordt zelfleiderschap op verschillende manieren omschreven, maar wordt voornamelijk als een individueel proces beschreven, waarbij een individu op basis van intrinsieke motivatie zichzelf kan beïnvloeden om het juiste gedrag te vertonen en optimaal te presteren (Kelloway & Barling, 2010; Lovelace, Manz en Alvez, 2007; Neck & Houghton, 2006). In dit onderzoek wordt de volgende definiëring voor zelfleiderschap gehanteerd: *“Zelfleiderschap is het proces waardoor individuen controle hebben over hun eigen gedrag, zelfbeïnvloeding en het leiden van henzelf door middel van het gebruik van specifieke gedrags- en cognitieve strategieën”* (Neck & Houghton, 2006, p. 271).

De verwijzing van Neck en Houghton (2006) naar de gedrags- en cognitieve strategieën, heeft te maken met het inzetten van deze strategieën om de persoonlijke effectiviteit van een individu



positief te beïnvloeden. Hierbij bestaan deze strategieën uit drie specifieke aspecten die het individu kan inzetten, gedragsgericht, natuurlijke beloning en constructieve gedachtepatronen.

Gedragsgerichte strategieën zijn hierin bedoeld om het zelfbewustzijn te verhogen en daarmee de eigen gedragsbeïnvloeding gemakkelijker te maken, en betreft een aantal specifieke punten: “*self-observation, self-goal setting, self-reward, self-punishment and self-cueing*” (Neck & Houghton, 2006, p. 271). Deze gedrag strategieën kunnen bijdragen aan het stellen van doelen en daarbij de individuele prestatie verhogen. Een combinatie van gedragsstrategieën van bijvoorbeeld doelstelling en beloning kunnen bijdragen om een energieke vorm van motivatie op te wekken om bepaalde doelen te bereiken. *Natuurlijke beloning* betreft hier de beloningen die motiveren en het wegnemen van aandacht van vervelende taken. Beide punten zorgen voor het gevoel van competentie en zelfbeschikking. *Constructieve gedachtepatronen* betreft volgens Neck en Houghton (2006), het reduceren van disfunctionele gedachte en het bevorderen van functionele gedachte die een positieve invloed hebben op de prestaties van individuen.

2.3 De relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit

Uit onderzoek van Reichard & Johnson (2011) naar zelf leider ontwikkeling als organisatiestrategie, wordt gesteld dat zelf leider ontwikkeling als competitief voordeel kan dienen ten aanzien van concurrenten. Twee aspecten die een leider hiervoor nodig heeft volgens Reichard & Johnson, zijn zelfmanagement en zelfleiderschap. Er worden verschillende niveaus van analyse van leiderschapsaspecten besproken door Reichard & Johnson. Het deel *zelf* in zelfmanagement en zelfleiderschap geeft al aan dat dit een individueel niveau fenomeen bevat. Zelfleiderschap en zelfmanagement worden hier gepresenteerd als onderdeel van zelfontwikkeling. Een van de belangrijkste gedragsaspecten voor zelfontwikkeling is zelfreflectie en zelfbewustzijn, wat belangrijke onderdelen zijn van zelfleiderschap. Het vermoeden van Reichard & Johnson is dat uitkomsten van zelfontwikkeling, als aanpassingsvermogen en flexibiliteit, op individueel niveau effect hebben. Zelfmanagement is iets dat volgens Manz en Sims (1980) (in Breevaart, Bakker & Demerouti, 2014) leiderschap vervangt en daardoor de klassieke leider-volger theorie hier niet op hoeft te gaan. Hierbij kan door middel van zelfleiderschap zelf worden gewerkt aan een zoektocht naar nieuwe bronnen.

Het opwekken van nieuwe bronnen en daarmee het kunnen vergaren van energie om de motivatie op te wekken voor het bereiken van gestelde doelen en de competenties te hebben om te kunnen omgaan met tegenslagen, vormen volgens Strijk et al. (2015) het fundament voor vitaliteit. Ook wel, het bezitten van voldoende positieve bronnen waardoor het individu in staat wordt gesteld



vitaal te zijn. Hierbij is ook vitaliteit een individueel fenomeen, dat volgens Van Vuuren (2011) door het individu zelf kan worden beïnvloed.

Volgens Dolbier, Soderstrom & Steinhardt (2001) is zelfleiderschap aan te leren en kunnen mensen door middel van het volgen van trainingen zich hierin ontwikkelen. Hier kan dus uit worden afgeleid dat het aanleren van zelfleiderschap voor individuen mogelijk is. Uit onderzoek van Breevaart, Bakker & Demerouti (2014) is een positieve relatie aangetoond tussen het inzetten van zelfmanagement strategieën en het ervaren van meer middelen op het werk, wat zorgt voor meer bevoegenheid, betrokkenheid en absorptie in hun werk. Met de kennis van de trainbaarheid van zelfmanagement zou dat kunnen betekenen dat de mate van vitaliteit kan worden verhoogd door het inzetten van zelfleiderschap. Uit een recent verdiepend onderzoek van Amundsen & Martinsen (2015) naar zelfleiderschap en uitkomsten voor het verhogen van psychologisch empowerment, komt de invloed van zelfleiderschap verder naar boven. Zelfleiderschap kan bij toepassing voor een individu verschillende uitkomsten hebben. Een van die uitkomsten is het verhogen van psychologische empowerment. Het toepassen van zelfleiderschap kan bij een individu zorgen voor het gevoel van doelgerichtheid, autonomie en het beschikken over competenties. De specifieke gedragsstrategieën die hiervoor kunnen worden ingezet zijn, zelfobservatie, zelfdoelstelling, zelfbeloning, zelfbestraffing en zelfherinnering.

Het recente onderzoek van Amundsen & Martinsen (2015) vormt een belangrijke verbinding met vitaliteit. Doelgerichtheid, autonomie en competentie zijn volgens Strijk et al. (2015) drie belangrijke aspecten voor de mate van motivatie en daarmee ook het hebben en kunnen opbrengen van voldoende energie. Bij de aspecten doelgerichtheid, autonomie en competentie, zou daarbij verondersteld kunnen worden dat zelfdoelstelling en zelfbeloning hierbij dichtst aansluiten. Zelfdoelstelling is zowel van belang voor de mate van motivatie en de mate van energie voor het stellen en bereiken van doelen. Daarnaast zou verondersteld kunnen worden dat zelfbeloning van belang is voor het motiveren voor het werken naar het vastgestelde doel.

In een onderzoek naar zelfobservatie, leervermogen en probleemoplossende prestaties van Fireman, Kose, & Solomon (2003) is zelfobservatie positief gerelateerd aan leervermogen en probleemoplossende prestaties. Uit de literatuur over vitaliteit en wat vitaliteit inhoud werd probleemoplossend vermogen, geschaard onder veerkrachtigheid. Hierdoor zou verondersteld kunnen worden dat veerkracht positief samenhangt met zelfobservatie.

Voor dit onderzoek betekent dit dat mag worden verondersteld dat er theoretische relaties kunnen worden gelegd tussen zelfleiderschap en vitaliteit. Hiermee kunnen de eerste hypothesen voor dit onderzoek worden vorm gegeven.



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

H1: Zelfdoelstelling heeft een positief effect op energie

H2: Zelfdoelstelling heeft een positief effect op motivatie

H3: Zelfbeloning heeft een positief effect op motivatie

H4: Zelfobservatie heeft een positief effect op veerkracht

2.4 Wat is ervaren stress

De definiëring van Lazarus en Folkman (1984) omvat de gedachte dat stress als factor optreedt tussen de persoonlijkheid van een individu en diens omgeving, wat voor een aanvulling of uitputting van diens bronnen kunnen leiden en daarmee effect hebben op diens gezondheid (in Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs & Schaufeli, 2001). In een recentere definiëring door Colligan & Higgins (2006) wordt stress omschreven als een mentale of fysieke reactie van het individu van op de veranderende omgeving, die tot een uitdaging of bedreiging kunnen leiden voor een individu. Waarbij stress in twee vormen kan worden onderscheiden, namelijk eustress en distress. De positieve vorm, eustress, helpt de persoon scherp te zijn en de gestelde doelen te bereiken. Wordt deze stress echter te veel, dan wordt de uitkomst negatief en wordt een opdracht als te zwaar gevoeld en kan dit leiden tot ziekte. Dit laatste wordt ook wel distress genoemd. Bij beide soorten stress heeft een individu een cognitieve, gedrags en emotionele reactie. Wat volgens Colligan & Higgins van belang is bij het onderscheiden van deze twee soorten stress is het besef dat stress kan bijdragen aan het bereiken van doelen van een persoon. Er worden door Colligan & Higgins drie soorten stress omschreven, acute, frequente en chronische stress. Deze drie fasen worden tevens door De Jong (2008) beschreven wanneer het gaat om omgaan met de stress. De eerste vorm, acute of kortdurende stress, waarin een persoon als ware in een alarmfasen komt en vecht of vlucht. Vervolgens wanneer de stress aanhoudt, komt de persoon in de weerstandsfase en wordt geprobeerd om zich zo veel mogelijk aan te passen aan de bedreiging. En de derde fasen, waarin het individu in een fase van uitputting komt en het omgaan met de stress zoveel energie heeft gekost dat dit kan leiden tot ziekte.

Werkdruk wordt veroorzaakt door de laatste soort van stress, chronische stress (Colligan & Higgins, 2006; De Jong, 2008). Bij werkdruk ervaart de persoon constante eisen vanuit het werk, die hoger zijn dan de kwaliteiten waaraan iemand kan voldoen. De stressbron heeft dan direct effect op de bronnen die de persoon heeft om met de stress om te gaan en de persoonlijke eigenschappen van een persoon. Het individu moet zich aanpassen aan de ervaren stress en gebruikt daarvoor zijn energiebronnen. Stress op het werk wordt volgens Colligan & Higgins voornamelijk veroorzaakt door

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

de constante veranderingen waar een organisatie en de werkplek aan overgelaten is. Onder de ervaren werkstress worden door De Jong (2008) vier soorten vormen omschreven, gedeprimeerdheid, gespannenheid, mentale vermoeidheid en uitputting. De vier aspecten vormen ook in dit onderzoek het uitgangspunt voor ervaren stress. Een aantal zaken die volgens Colligan & Higgins het meest bijdragen aan stress op het werk zijn: giftige werkomgeving, negatieve werkdruk, isolatie, gewerkte uren, rolconflict, rolonduidelijkheid, gebrek aan autonomie, carrière ontwikkeling barrières, moeilijke relaties met bestuurders en /of collega's, pesten door leidinggevende, intimidatie en het organisatorische klimaat.

Werknemers die onder een dergelijke constante druk staan en daardoor stress ervaren hebben volgens Colligan & Higgins dan ook een grote kans op het ontwikkelen van een instabiele bloeddruk, verhoogd cholesterolgehalte, spierspanning, diabetes, hoge bloeddruk, maagzweren, hoofdpijn, middelenmisbruik, en klinische depressie. Daarnaast wordt volgens Little, Simmons & Nelson (2007) het risico op burn-out voor werknemers door onder veel stress staan steeds hoger en zijn negatieve stressoren hiervan de oorzaak.

Werkstress hangt volgens Colligan & Higgins samen met vijf verschillende factoren, namelijk als eerste de factoren die uniek zijn voor het werk, als autonomie en de werktijden. Als tweede, de rol van de persoon in de organisatie, bijvoorbeeld de druk van verantwoordelijkheden. De derde factor is carrièreontwikkeling, bijvoorbeeld promotie, baanzekerheid en ontwikkelmogelijkheden. De vierde factor is de interpersoonlijke relaties op het werk, zoals de dynamiek tussen individuen op de werkvloer. De vijfde factor is het organisatorische structuur en het klimaat van de organisatie. Aspecten die deze stressoren kunnen tegengaan zijn volgens Steinhart & Dolbier (2008), zelfvertrouwen, sociale ondersteuning, optimisme en positieve aandacht. Volgens Lovelace, Manz & Alvez (2007) is juist bij een specifieke groep het risico op het ervaren stress erg groot, namelijk de groep die als leiders van organisaties worden bestempeld. Vanuit deze kennis is het vermoeden dat voornamelijk leiders te maken hebben met de vijf verschillende factoren die door Colligan & Higgins worden aangedragen. Leiders hebben vaak veel autonomie en kunnen vaak zelf hun werktijden bepalen, waardoor een overloop van werk in privé gemakkelijk kan plaatsvinden. Daarnaast heeft de leider een grote verantwoordelijkheid en een fundamentele rol binnen de organisatie. Leiders staan vaak onder druk om te presteren en vergroten daarmee ook de ontwikkelmogelijkheden. Tot slot is er bij leiders met een andere dynamiek en verhouding sprake, dan van werknemers die op gelijke voet met elkaar staan.

Volgens Lovelace et al. (2007) werken de huidige ontwikkelingen van werkdruk, niet mee in het reduceren van stress. De redenen die hiervoor worden aangedragen door Lovelace et al. zijn, de



lange werkuren van mensen, druk vanuit het management en baanonzekerheid. Een specifieke groep waarvoor dit geldt volgens Lovelace et al. is de groep werknemers die onder hoge druk staan door hun positie binnen de organisatie. Voornamelijk leiders binnen organisaties hebben door hun leidinggevende positie en de verantwoordelijkheid voor de werknemers binnen de organisatie last van deze werkdruk. De groep van leiders van organisaties wordt dus niet alleen aangedragen als groep waar werkdruk een grotere rol kan spelen, maar ook wanneer het gaat om het ervaren van stress is deze groep door hun rol binnen de organisaties vatbaar voor ervaren van stress.

2.5 De relatie tussen zelfleiderschap en ervaren stress

Ondanks pogingen voor het verbeteren van de gezondheid van mensen, blijft deze bij de meeste mensen onveranderd en in het slechtste geval neemt deze zelfs af (Lewis, Kimiecik, Horn, Zullig & Ward, 2014). Gedragsinterventies voor het verbeteren van de gezondheid van mensen blijkt volgens Lewis et al. ook maar voor een kortdurende periode te werken, waarna men weer in het oude patroon vervalt. Hierdoor is het voor Lewis et al. dan ook van belang dat er meer aandacht moet zijn een lange termijn oplossing. In het onderzoek van Quick, Frey & Cooper (2007) wordt verwezen naar het standpunt van Wong et al. (2007) die stellen dat bij veeleisende functies, zoals leidinggevende posities, veel stress als burn-out en depressie grote gevaren zijn. De focus van Quick et al. in het artikel betreft dan ook dat er al veel bekend is over het behandelen van burn-out, maar dat er nog niet zozeer wordt gefocust op het voorkomen hiervan door bijvoorbeeld het aanpassen van gedrag. Quick et al. stellen hierbij dat aandacht voor zelfleiderschap, gedragingen zelf beïnvloeden en aanpassen zeer geschikt zijn om de risico's op burn-out te beperken.

Het beperken of zelfs voorkomen van veel stress die leidt tot bijvoorbeeld burn-out wordt in het onderzoek van Houghton, Wu, Godwin, Neck & Manz (2012) dan ook als uitgangspunt genomen. Stress is volgens Houghton et al. (2012) een fenomeen dat wordt ervaren door bepaalde druk uit de omgeving. Hierbij is volgens Houghton et al. (2012) het in de hand kunnen houden van emoties en het manage van bepaald gedrag en cognitieve denkstrategieën van groot belang om met deze stress om te kunnen gaan. Een langere termijn oplossing is dan ook de beste strategie om te kunnen omgaan met, het besturen van de eigen emoties, het gedrag en het inzetten van cognitieve denkstrategieën. Het beïnvloeden van het eigen gedrag staat hierbij centraal en het inzetten van zelfleiderschap wordt hierbij als belangrijkste middel aangedragen om stress te manage.

Vanwege het feit dat uit onderzoek van Houghton et al. (2012) blijkt dat emoties samenhangen met het ervaren van stress, waarbij negatieve emotie als woede en agressie worden geassocieerd, biedt het inzetten van positieve stimulerende vaardigheden als zelfleiderschap een

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

oplossing. Het opwekken van positiviteit kan door middel van het inzetten van zelfleiderschap, wat efficiëntie en daarmee een meer positieve houding creëert. Hierbij kan zelfobservatie specifiek zorgen voor de registratie tot aanpassen van gedrag, draagt zelfdoelstelling bij aan het stellen van doelen met daarbij een focus op de eigen energie en kan zelfbeloning ervoor zorgen dat het vooruitzicht van een beloning kan worden gekoppeld aan het te bereiken doel. Door dit laatste aspect kan de benodigde directe energie en inspanning worden opgewekt om het doel te kunnen bereiken. Zelfleiderschap is dus niet alleen van belang voor het manage van ervaren stress, maar door de vaardigheden die een persoon toepast dus ook voor het omgaan met ervaren stress op de langere termijn.

Voor dit onderzoek betekent dit, dat deze kennis kan leiden tot het formuleren van de volgende hypothese.

H5: Zelfleiderschap, als 1. zelfdoelstelling 2. zelfobservatie of 3. zelfobservatie, heeft een negatief effect op één of meerdere aspecten van ervaren stress, als a. gedepimeerdheid, b. gespannenheid, c. mentale vermoeidheid of d. uitputting.

2.6 De relatie tussen ervaren stress en vitaliteit

Een van de grootste uitdagingen volgens (Maciosek et al., 2006) is dat mensen in de 21^{ste} eeuw moeten leren omgaan met aandacht hebben voor de eigen gezondheid en over manieren beschikken om zelf gezond te blijven (in Lewis, Kimiecik, Horn, Zullig & Ward, 2014). Een specifieke groep die hierin extra wordt uitgedaagd is volgens Quick, Frey & Cooper (2007) de gezondheid van leiders met de mate van stress die leiders ondervinden. Stress bestaat hierbij niet alleen uit stress op het werk, maar ook stress in het privé leven wat uiteindelijk vaak door elkaar heen loopt. Voor het verminderen van deze stress blijken onder andere fysieke, emotionele en sociale bronnen van belang. Uit onderzoek van Emslie & Hunt (2009) blijkt dat voornamelijk deze combinatie een grotere invloed heeft op vrouwen dan op mannen, doordat vrouwen het idee hebben dat er van hen wordt verwacht dat zij werk en privé op een soepele manier in elkaar moeten laten overlopen. Dit lukte de vrouwen uit het onderzoek in de praktijk niet altijd, waardoor er voor hen stress ontstond, wat een negatief effect had op de gezondheid.

Vitaliteit wordt in het onderzoek van Schaufeli & Bakker (2004) gepresenteerd als onderdeel van bevlogenheid, waarbij energie een van de kenmerken is. Energie is hierin het tegenovergestelde van uitputting. Uit de definiëring van stress is gebleken dat het hebben van energie en het tegengaan van uitputting van belang is om de stress te kunnen verminderen en hiermee, zoals ook door

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

Schaufeli & Bakker wordt ondersteund, negatieve effecten op de gezondheid kunnen worden voorkomen. Daarmee kan dus worden aangenomen dat het omgekeerde ook een mogelijkheid is, waardoor de gezondheid kan worden verbeterd. Buiten het punt van gezondheid wordt door Lovelace, Manz & Alvez (2007) het punt van kosten aangedragen, waarmee het belang van aandacht voor het omgaan met werkstress in verband met het verzuim dat werkstress oplevert en daarmee de hoge kosten die het met zich meebrengt.

Al met al is er een duidelijk signaal dat stress slecht is voor de gezondheid. Daar komt bij dat leiders, zoals eerder genoemd een aparte groep is, door alle verantwoordelijkheden meer stress kunnen ervaren en daardoor ook vatbaar zijn voor een negatief effect op de mate van vitaliteit. Dit zou kunnen leiden tot een verwachting dat de hoeveelheid stress van invloed is op de vitaliteit van leiders. Zoals eerder gesteld, draait het bij stress om veranderingen in de omgeving en hoe een persoon daarmee omgaat. Een van de aspecten van vitaliteit waarbij het ervaren en het aankunnen van veranderingen een indicatie is voor de mate van veerkracht. De verwachting zou hier dus kunnen zijn dat wanneer iemand met zodanig veel veranderingen te maken krijgt, dit niet meer aankunnen en dit een negatieve invloed heeft op de mate van veerkracht. Veerkracht wordt hierin ondersteunt door het stellen van doelen, waarbij motivatie van belang is. Zoals door Strijk et al. (2015) wordt aangedragen, is het stellen van doelen en daarmee het hebben van motivatie, een basis voor het omgaan met tegenslagen. Daarbij is het hebben van energie van belang om deze doelen te kunnen behalen en de energie om te herstellen van eventuele tegenslagen of veranderingen. Voor dit onderzoek betekent dit, dat dit leidt tot het formuleren van de volgende hypothese.

H6: Ervaren stress als, 1. gedepimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, heeft een negatief effect op één of meerdere aspecten van vitaliteit als, a. energie, b. motivatie of c. veerkracht

2.7 De relatie tussen vitaliteit, zelfleiderschap en ervaren stress

In menig onderzoek dat hiervoor is genoemd, is voornamelijk gekeken naar stress en gezondheid en bevlogenheid, maar niet specifiek naar vitaliteit. Vitaliteit is volgens Thissen (2009) van steeds groter belang wordt voor organisaties. Vitaliteit is in het onderzoek van Van Vuuren, Caniëls & Semeijn (2011) naar een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid, omschreven als een van de drie belangrijkste indicatoren van duurzame inzetbaarheid. Vitaliteit bewijst daarmee van grotere waarde voor het inzetbaar, gezond en bevlogen houden van werknemers, dan bijvoorbeeld alleen fysieke fitheid. Lovelace et al. (2007) stelt leiders die niet in staat zijn zichzelf te manage, hun eigen stress andere medewerkers kan beïnvloeden. Het manage van deze stress door middel van zelfleiderschap

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

is daarom voor deze leiders van groot belang. Daarnaast wordt het positieve effect van fysieke fitheid door Lovelace et al. aangedragen als belangrijk aspect voor de mate van stress.

Dolbier, Soderstrom & Steinhardt (2001) onderzochten op basis van twee metingen het effect van zelfleiderschap op gezondheidsuitkomsten en onder andere het effect van stress. Uit het onderzoek is gebleken dat er een positieve relatie is tussen zelfleiderschap en gezondheidsuitkomsten, omgekeerd was zelfleiderschap ook gerelateerd aan het ervaren van stress. Bij de tweede studie is het effect gemeten tussen het ervaren van stress en werkuitskomsten. Ook hier is een positieve relatie tussen zelfleiderschap en gezondheidsuitkomsten en omgekeerd is zelfleiderschap ook gerelateerd aan werkstress. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek voor dit huidige onderzoek is dat er een relatie is tussen zelfleiderschap, stress en gezondheidsuitkomsten. Volgens Deng, Guyer, & Ware Jr (2015) reflecteert vitaliteit de fysieke en emotionele aspecten van de gezondheidsgerelateerde kwaliteit van leven. Energie is zelfs volgens Deng et al. (2015) het belangrijkste aspect en wordt in hun onderzoek gepresenteerd als tegenhanger van vermoeidheid en uitputting. Het effect voor de gezondheidsuitkomsten in het onderzoek van Dolbier, Soderstrom & Steinhardt (2001) vormt daarmee een goede theoretische basis voor dit huidige onderzoek naar het effect van ervaren stress op zelfleiderschap en vitaliteit. Uit eerder besproken literatuur bleken theoretische relaties tussen zelfdoelstelling en energie, zelfdoelstelling en motivatie, zelfobservatie en veerkracht en zelfbeloning en motivatie. De verwachte relaties leiden dan ook tot de volgende hypothese met ervaren stress als mediërend effect.

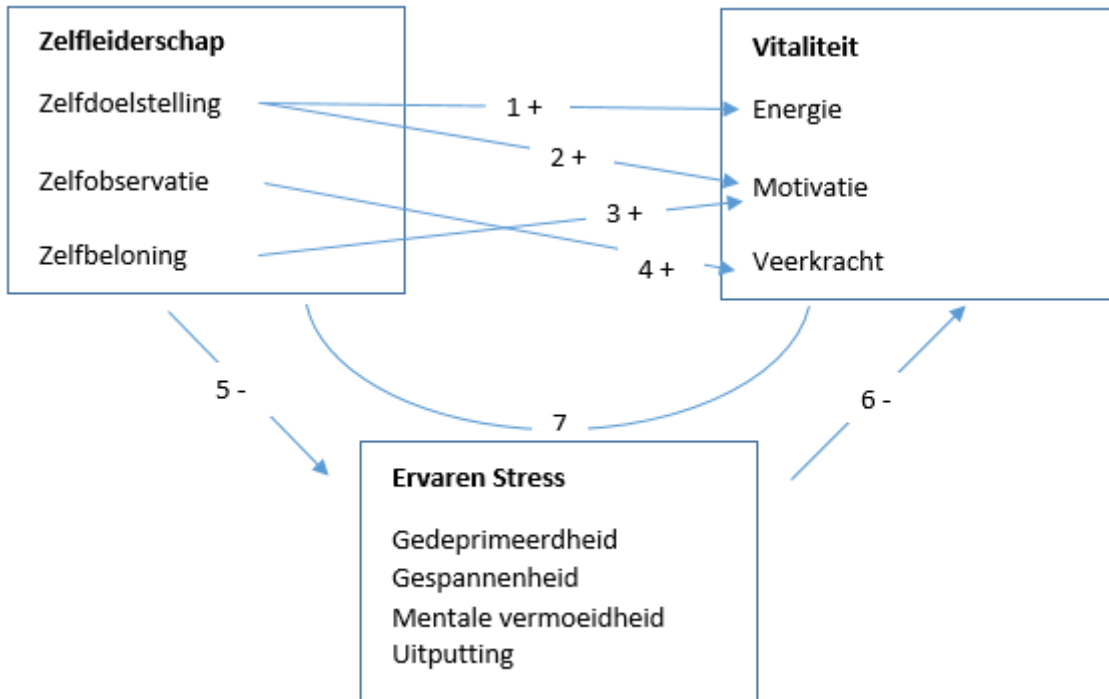
H7:

- a. *Ervaren stress als, 1. gedeprimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfdoelstelling en energie*
- b. *Ervaren stress als, 1. gedeprimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfdoelstelling en motivatie*
- c. *Ervaren stress als, 1. gedeprimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfobservatie en veerkracht*
- d. *Ervaren stress als, 1. gedeprimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfbeloning en motivatie*



2.8 Onderzoeksontwerp

Naar aanleiding van bovenstaande theoretische onderbouwing is onderstaand onderzoeksmodel opgesteld (zie Figuur 1: Onderzoeksmodel).





3. Methode

In het methodehoofdstuk zal in worden gegaan op de methodische verantwoording van dit onderzoek naar zelfleiderschap, vitaliteit en de mediërende factor ervaren stress. In de eerste paragraaf zal worden ingegaan op de respondenten en de procedure voor het uitzetten van het onderzoek. In de tweede paragraaf zal worden ingegaan op de gehanteerde meetinstrumenten. En tot slot zal in paragraaf 3.4 worden ingegaan op de analysemethode.

3.1 Respondenten en procedure

3.1.1 De respondenten

De benaderde populatie voor dit onderzoek bestaat uit personen die een leidinggevende positie in de top van verschillende organisaties bekleden, waarbij het vermoeden bestaat dat ze voldoen aan het criterium van het gevolgd hebben van een leiderschapsontwikkelingstraject. Deze personen zijn contacten van Higher & Company. Het gevolgd hebben van een leiderschapsontwikkelingstraject is het criteria waarmee is vastgesteld of een persoon daadwerkelijk als leider van de organisatie werd gezien.

De vragenlijst is onder 250 contacten uit verschillende nationale en internationale organisaties van Higher & Company uitgezet. Van deze 250 benaderde contacten hebben 101 respondenten (40,4%) de vragenlijst geopend en voldeden van deze 101 respondenten, 74 respondenten (N=74), (73%), aan het criterium van het hebben gevolgd van een leiderschapsontwikkelingstraject. In tabel 1 is een demografisch overzicht opgenomen van de respondenten.

De man - vrouw verdeling in dit onderzoek is bijna gelijk opgegaan. 47% van de respondenten is man en 53% van de respondenten is vrouw. Van te voren was de verwachting dat deze verdeling waarschijnlijk zou kunnen zijn, omdat er aan een bijna gelijk aantal mannen en vrouwen waren benaderd.

De gemiddelde leeftijd van het totale aantal respondenten is 47 jaar. De gemiddelde leeftijd van de mannen is 48 en de gemiddelde leeftijd van de vrouwen is 46.

Het gemiddelde opleidingsniveau is voor het totale aantal respondenten wo-master niveau. Dit betreft 62% van de respondenten. Van de respondenten werkt 18% in de branche van gezondheidszorg- en welzijn, 16% in de overige dienstverlening, 11% in de branche van advisering, onderzoek en specialistische zakelijke dienstverlening, 8% in het onderwijs en 8% in de branche cultuur, sport en recreatie. De overige 39% van de respondenten werkt verspreid in de overige



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

branches, uiteenlopend van de industrie tot de informatie en communicatie branche. Weinig opmerkelijk hierin is dat 28% van de vrouwen werkzaam is in de gezondheids- en welzijnsbranche en 20% van de mannen in de overige dienstverlening.

De gemiddelde organisatiegrootte voor de totale respondentenpopulatie beslaat 5344 werknemers in dienst. Waarbij bij mannen het gemiddelde ligt op 6842 werknemers in dienst en vrouwen op 3995 werknemers in dienst.

Het gemiddelde aantal mensen waaraan de respondenten leidinggeven is 26 werknemers. Hierbij is het verschil tussen mannen en vrouwen vrij klein. Mannen geven gemiddeld aan 25 werknemers leiding, waar vrouwen gemiddeld aan 27 werknemers leidinggeven.

3.1.2 De procedure

De toetsende onderzoeksvraag van dit onderzoek is door middel van een cross-sectionele kwantitatieve onderzoeksmethode onderzocht. De data is op een moment verkregen en gezien de toetsende aard van de onderzoeksvraag is dit een passende methode (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Door het gebruik van deze onderzoeksmethode is het mogelijk op statistische wijze de geformuleerde verbanden in het schematische onderzoeksmodel (figuur 1) te toetsen en de geformuleerde hypothesen konden worden onderzocht en beantwoord.

Door middel van een surveymethode, ook wel vragenlijststudie, is de data voor het toetsen van de verbanden verzameld. Er is gebruik gemaakt van bestaande gevalideerde meetinstrumenten. De meetinstrumenten bestaan uit kwantitatieve vragenlijsten, waar gesloten multiplechoicevragen in zijn opgenomen. De drie verschillende meetinstrumenten zijn bestaande meetinstrumenten, waardoor het mogelijk is om de uitkomsten uit dit onderzoek te vergelijken met uitkomsten uit eerdere onderzoeken.

Om dit meetinstrument te laten aansluiten bij de doelgroep, is ervoor gekozen de vragen uit het meetinstrument voor zelfleiderschap te vertalen naar het Nederlands. Daarnaast is er aan deelnemers de mogelijkheid gegeven om de vragenlijst ook in het Engels in te vullen. Hiervoor zijn de Nederlandse meetinstrumenten voor Stress en Vitaliteit vertaald in het Engels. Het vertalen is eerst gedaan door de onderzoekster zelf, waarna een professionele vertaler de vertaling heeft gecontroleerd en waar nodig opnieuw vertaald om de vragen zo goed mogelijk overeen te laten komen. Tot slot heeft de onderzoekster de vertalingen samen met de vertaler opnieuw doorlopen, om er zeker van te zijn dat alle items in beide vragenlijsten overeenkwamen en precies dezelfde inhoud bevatten.



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Voordat de vragenlijst is uitgezet, is deze vooraf getoetst onder werknemers van Higher & Company die voldeden aan het profiel voor het gevolgd hebben van een leiderschapontwikkelingstraject, om de vragenlijst op die manier zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de doelgroep. Daarnaast is de vragenlijst ook in de leerbijeenkomsten besproken met de docent en medeleerlingen.

De vragenlijst is uitgezet aan de hand van een online vragenlijst. De vragenlijst is in de online webtool van Google opgenomen voor het afnemen van kwantitatieve vragenlijsten. De vragenlijst kon doormiddel van een link naar de juiste webpagina worden benaderd. Alle vragen inclusief de vraag of de deelnemer ooit had deelgenomen aan een leiderschapontwikkelingstraject zijn verplicht gesteld, zodat alle vragen beantwoord moesten worden. Op die manier konden alle respondenten die aan het profiel voldeden worden meegenomen in de analyse, aangezien er geen missende waarde konden ontstaan. Het invullen van de vragenlijst nam maximaal 5 minuten in beslag. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2.

De contacten van HR- directieleden, HR-managers of managers van leiderschapontwikkeling bij verschillende organisaties, zijn via de e-mail benaderd en is de vraag gesteld aan de om deel te nemen aan het onderzoek. In de e-mail is een begeleidende tekst (bijlage 3) met daarin het doel van het onderzoek, de bijdrage die deelnemers kunnen leveren, de vertrouwelijkheid, de tijdsduur van de vragenlijst en de rol van Higher & Company opgenomen. De vraag aan deze contacten was om de vragenlijst in eerste instantie zelf in te vullen en eventueel te verstrekken onder andere leiders die in het verleden deel hebben genomen aan een leiderschapontwikkelingstraject. De vragenlijst is gedurende drie weken uitgezet onder de benaderde contacten.

Na een week is er aan diezelfde contacten een herinneringsmail verstuurd, waarin de leiders opnieuw werd verzocht deel te nemen aan het onderzoek en dit te delen met eventuele andere leiders binnen de organisatie.

3.2 De meetinstrumenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande meetschalen, om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te verhogen. De meetschalen zijn in eerdere onderzoeken getoetst en bewezen betrouwbaar te zijn. De betrouwbaarheid (Cronbach's alfacoefficiënt) van de meetschalen is in dit onderzoek opnieuw gecontroleerd aan de hand van een itemanalyse (Van der Velde et al., 2013). Hierbij werd een meetschaal als voldoende betrouwbaar beschouwd bij een minimum van $\alpha > .60$. De validiteit van het onderzoek is in dit onderzoek gewaarborgd door dezelfde items te de bestaande meetschalen te gebruiken. In eerdere wetenschappelijke onderzoek hebben de



meetschalen bewezen valide te zijn, in dat kader is geprobeerd in dit onderzoek zo dicht mogelijk bij de theoretische uitgangspunten te blijven als in onderzoeken waar de meetinstrumenten zijn ingezet.

3.2.1 Het meetinstrument voor vitaliteit

In dit onderzoek is de meetschaal voor vitaliteit gebaseerd op de meetschaal, de Vita-16, van Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter & Hildebrandt (2013). De meetschaal bestond uit 16 items, die verdeeld waren op basis van drie subschalen: Energie (5 items), Motivatie (6 items) en veerkracht (5 items). De respondenten konden alle 16 items waarderen op basis van een zevenpunts Likert-schaal, lopend van 1 (zelden) tot 7 (altijd).

Voorbeeld items zijn: *“Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen”* (energie), *“Ik maak plannen voor de toekomst”* (motivatie) en *“Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen”* (veerkracht). De Cronbach's alpha van deze subschalen zijn: energie ($\alpha = 0.84$), motivatie ($\alpha = 0.80$) en veerkracht ($\alpha = 0.77$) en daarmee alle drie voldoende betrouwbaar.

3.2.2 Het meetinstrument voor zelfleiderschap

In dit onderzoek is de meetschaal voor zelfleiderschap gebaseerd op de meetschaal van Neck & Houghton (2002), Revised self leadership questionnaire (RSLQ). De vragenlijst van dit meetinstrument bestond uit drie dimensies, gedragsdimensies, natuurlijke beloningsdimensies en cognitieve gedachtepatronen, met 9 subschalen en in totaal 35 items.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van 3 van de subschalen uit de gedragsdimensie: zelfdoelstelling (5 items), zelfobservatie (4 items) en zelfbeloning (3 items). De respondenten konden alle 12 items waarderen op basis van een vijfpunts likert-schaal, lopend van 1 (helemaal niet juist) tot 5 (helemaal juist).

Voorbeeld items zijn: *“Als ik een prestatie moet leveren, dan stel ik vooraf specifieke doelen/criteria vast waaraan ik wil voldoen”* (zelfdoelstelling), *“Ik stel mezelf op de hoogte van hoe goed ik het doe in mijn werk/studie”* (zelfobservatie), *“Wanneer ik een opdracht bijzonder goed doe, trakteer ik mezelf op iets of een activiteit waar ik vooral van geniet”* (zelfbeloning). De Cronbach's alpha van deze subschalen zijn: zelfdoelstelling ($\alpha = 0.83$), zelfbeloning ($\alpha = 0.96$) en zelfobservatie ($\alpha = 0.72$) en daarmee alle drie voldoende betrouwbaar.



3.2.3 Het meetinstrument voor stress

In dit onderzoek is de meetschaal voor ervaren stress gebaseerd op de meetschaal Werkdruk, Arbeidsinspectie, L. de Jong (2008). De vragenlijst bestaat uit 24 duo vragen voor werkstress en werkdrukbronnen.

In dit onderzoek wordt alleen gebruik gemaakt van de eerste set vragen, die specifiek gericht zijn op het meten van werkstress. Deze 24 items waren verdeeld onder vier subschalen: Gespannenheid (10 items), Gedeprimeerdheid (8 items), Mentale vermoeidheid (4 items) en Uitputting (2 items). De respondenten konden alle 24 items waarderen op basis van een vijfpunts Likert-schaal, lopend van (1) nooit tot (5) altijd.

Twee voorbeelden van items van stressverschijnselen, zijn: *“Ik ben na het werk echt uitgeput”* en *“Ik ben in of door het werk vergeetachtig”*. De Cronbach's alpha van deze subschalen zijn: gespannenheid ($\alpha = 0.87$), gedeprimeerdheid ($\alpha = 0.87$), mentale vermoeidheid ($\alpha = 0.63$) en uitputting ($\alpha = 0.82$).

3.2.4 Controlevariabelen

De controlevariabele die voor dit onderzoek worden gehanteerd zijn geslacht en leeftijd. Geslacht wordt als controlevariabele in dit onderzoek gebruikt, omdat uit andere onderzoeken blijkt dat geslacht van belang kan zijn wanneer het gaat om leiderschap van individuen (Murphy & Johnson, 2011). In dit onderzoek wordt daarom meenomen of het aannemelijk is dat er een verschil is tussen mannen en vrouwen is wanneer het gaat over een hogere mate van zelfleiderschap en of mannen of vrouwen (daardoor) meer vitaler zijn en of er een verschil is in het omgaan met stress. In de vragenlijst wordt dan ook aan de respondenten gevraagd of zij het geslacht willen aangeven, man (1), vrouw (2).

In andere onderzoeken en voornamelijk in onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid, een thema dat als overkoepelend thema kan worden gezien wanneer het gaat om het ontwikkelen van menselijk kapitaal binnen organisaties, wordt leeftijd als belangrijke factor beschouwd (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Daarnaast wordt ook in onderzoeken naar gezondheid en verandermanagement gerelateerd aan het aspect leeftijd en blijkt dit een belangrijk aspect te zijn (Tummers, Kruyen, Vijverberg & Voeselek, 2015). In dit onderzoek is om die redenen leeftijd als controlevariabele opgenomen. In de vragenlijst wordt dan ook aan de respondenten gevraagd of zij de exacte leeftijd in hele cijfers willen opgeven.



3.2.5 Achtergrondvariabelen

De achtergrondvariabelen die voor dit onderzoek worden gehanteerd zijn, opleidingsniveau, branche, grootte van de organisatie en het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven. Deze achtergrondvariabele worden gehanteerd, om een beter beeld van de onderzoekspopulatie te verkrijgen. Daarnaast bleek uit de theorie (hoofdstuk 2), dat sociale en demografische kenmerken, als opleidingsniveau, fysieke, sociale, economische of politieke omgevingen van invloed kunnen zijn op de mate van vitaliteit.

Voor de achtergrondvariabele opleidingsniveau is gekozen voor de verdeling die gehanteerd wordt door het CBS (2013). De verdeling is hierbij, (1) Basisonderwijs, vmbo, mbo1, avo onderbouw, (2) Havo, vwo, mbo, (3) Hbo, wo bachelor en (4) Wo master, doctor. In dit onderzoek is het vermoeden dat merendeel van de respondenten hoger op is geleid, waarbij een splitsing is gemaakt in wo-master en Wo-doctoraal, waarbij Wo-doctoraal (5) is.

Voor de achtergrondvariabele sector is gekozen voor de verdeling die gehanteerd wordt door het CBS (2014). Landbouw, bosbouw en visserij (1), Winning van delfstoffen (2), Industrie (3), Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht (4), Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering (5), Bouwnijverheid (6) Groot- en detailhandel (7), Vervoer en opslag (8), Logies-, maaltijd- en drankverstrekking (9), Informatie en communicatie (10), Financiële instellingen (11), Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening (12), Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening (13), Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen (14), Onderwijs (15), Gezondheids- en welzijnszorg (16), Cultuur, sport en recreatie (17), Huishoudens als werkgever (18), Overige dienstverlening (19).

Voor de grootte van de organisatie is de respondenten gevraagd het aantal werknemers, die de organisatie bevat naar benadering in te vullen. Voor het aantal mensen aan wie direct leiding wordt gegeven is de respondenten gevraagd het aantal werknemers in te vullen aan wie direct leiding wordt gegeven.



3.3 Analysemethode

De resultaten uit het onderzoek zijn geanalyseerd aan de hand van het programma 'IBM SPSS Statistics' (versie 22.0). De data uit beide vragenlijsten zijn ingevoerd in een databestand van SPSS en vervolgens gecodeerd. Voordat begonnen werd met analyseren is de data gecontroleerd op eigenaardigheden en ontbrekende waarden. Hier was geen sprake van. Vervolgens is gekeken naar de betrouwbaarheid van de items en meetschalen.

De data is door middel van een correlatieanalyse geanalyseerd, hierbij zijn alle variabele meegenomen, inclusief de controlevariabele. Er is gebruik gemaakt van een partiële correlatieanalyse, waarbij gecontroleerd is voor de controlevariabele geslacht en leeftijd. Hierdoor kon worden bekeken of de correlaties stand hielden wanneer er was gecontroleerd voor deze controlevariabele. Om te bepalen hoe sterk het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele was is de correlatiecoëfficiënt (r) aangeduid van zwak tot sterk, waarbij .10 als zwak wordt aangeduid, .30 als gemiddeld en .50 als sterk (Field, 2013). Wanneer uit de correlatieanalyse blijkt dat variabele te hoog met elkaar correleren is er sprake van multicollineariteit. Hierbij is de voorspellende waarde van beide onafhankelijke variabele voor de afhankelijke variabele zo hoog, dat niet direct onderscheid kan worden gemaakt welke variabele de precieze invloed uitoefent op de afhankelijke variabele. In een toekomstige regressieanalyse mogen deze variabele niet beide worden opgenomen, maar een van de twee, de grens ligt hierbij op een correlatie van .50 (Van der Velde, Jansen & Dijkers 2013).

Vervolgens zijn er meervoudige regressieanalyses uitgevoerd om te bepalen of er sprake is van een mediërend effect van ervaren stress op de relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit. Aan de hand van de theorie, kon bepaald worden welke predictoren toegevoegd werden aan de regressie. Het betrof hierbij predictoren die vanuit de theorie gezien logisch bevonden zijn. SPSS is volgens Field (2013) geneigd om, wanneer de keuze voor bepaalde predictoren als keuze aan het programma over worden gelaten, het meest minimale verschil in correlatie tussen de predictoren onderling te laten meespelen. Doordat hier sprake is van een relatief kleine steekproef bestaat de kans dat de uitkomsten dan totaal afwijken van de theorie en daardoor ook niet bij kunnen dragen aan nieuwe theorievorming. Het laatste argument om gebruik te maken van een hiërarchische regressieanalyse is, dat wanneer niet op basis van weloverwogen keuzes bepaalde predictoren in het model worden ingevoerd, er een te grote lijst met predictoren wordt toegevoegd.

Een mediërend effect treedt op wanneer de relatie tussen de twee directe variabele minder wordt wanneer de derde wordt toegevoegd, een gedeeltelijk mediërend effect. En wanneer de derde variabele ervoor zorgt dat de directe relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele



verdwijnt na toevoeging van de derde variabele. Het vaststellen van het mediatie effect kan volgens Field (2013) alleen wanneer er voldaan is aan vier voorwaarden van mediatie.

- 1) De onafhankelijke variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele
- 2) De onafhankelijke variabele hangt significant samen met de mediërende variabele
- 3) De mediërende variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele
- 4) De onafhankelijke variabele hangt minder sterk samen met de afhankelijke variabele in model 3 dan in model 1.

De belangrijkste redenen om bij het berekenen van een mediatie effect af te wijken van het veelgebruikte model van Baron en Kenny (1986) is dat Field (2013) wijst op de beperking van de drie stappen die Baron en Kenny gebruiken. De mogelijkheid dat stap 4 voorkomt bij mediatie is volgens Field vele malen groter dan alleen het voorkomen van stap 3, door het toevoegen van stap 4 wordt de gedachte "alles of niets" volgens Field voorkomen.



4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de correlatieanalyse besproken worden. Aan de hand van de resultaten uit de analyses tussen de variabele kan worden besloten of hypothesen aangenomen of verworpen worden. De volgorde van de opgestelde hypothesen uit hoofdstuk 2 wordt hier aangehouden.

Uit de correlatieanalyse worden onderlinge verbanden tussen variabele getoetst. De uitkomsten van deze analyse staan weergegeven in tabel 1. In de eerste kolom staan de variabele weergegeven, in de tweede en derde kolommen staan de gemiddelde (M) en standaarddeviatie (SD) weergegeven. De overige kolommen geven de onderlinge verbanden tussen de variabele weer.

4.1. De samenhang tussen vitaliteit, zelfleiderschap en stress

H1: Zelfdoelstelling heeft een positief effect op energie

Uit de correlatieanalyse blijkt dat respondenten die veel aan zelfdoelstelling doen, aangeven over meer energie te beschikken ($r=.23$; $p<.05$). Dit betekent dat de eerste hypothese is aangenomen en dat er een positief middelmatig effect geconstateerd is voor het inzetten van zelfdoelstelling en het hebben van energie.

H2: Zelfdoelstelling heeft een positief effect op motivatie

Uit de correlatietabel blijkt dat respondenten die veel aan zelfdoelstelling doen, een grotere motivatie blijken te hebben ($r=.37$; $p<.01$). Het verband tussen zelfdoelstelling en motivatie is hierbij sterker dan het verband tussen zelfdoelstelling en energie. Dit betekent dat er sprake is van een gemiddeld sterk effect van het inzetten van zelfdoelstelling op het hebben van motivatie. De tweede hypothese is daarmee aangenomen.

H3: Zelfbeloning heeft een positief effect op motivatie

Er is geen significant positief effect geconstateerd voor het effect van zelfbeloning op motivatie. Hiermee is hypothese drie verworpen.

H4: Zelfobservatie heeft een positief effect op veerkracht

Er is geen significant positief effect geconstateerd voor het effect van zelfobservatie op veerkracht. Hiermee is hypothese vier verworpen.

H5: Zelfleiderschap, als 1. zelfdoelstelling 2. zelfobservatie of 3. zelfobservatie, heeft een negatief effect op één of meerdere aspecten van ervaren stress, als a. gedeprimeerdheid, b. gespannenheid, c. mentale vermoeidheid of d. uitputting.

Uit de correlatietabel blijkt dat respondenten die aan zelfobservatie doen, minder gedeprimeerd zijn.

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

Dit is een gemiddeld positief sterk effect ($r=-.29$; $p<0.5$). Dit betekent voor de vijfde hypothese, dat Hypothese 5, 2a is aangenomen. Dit betekent dat leiders die zelfobservatie inzetten minder gedeprimeerd zijn. Dit is echter de enige significant positieve relatie tussen de aspecten van zelfleiderschap en ervaren stress.

H6: Ervaren stress als, 1. gedeprimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, heeft een negatief effect op één of meerdere aspecten van vitaliteit als, a. energie, b. motivatie of c. veerkracht

Uit de correlatietabel blijkt dat respondenten die hoger scoren op gedeprimeerdheid, minder energie hebben ($r=-.51$; $p<.01$). Dit is een zeer sterk verband. Daarnaast blijkt ook dat respondenten die hoger scoren op gedeprimeerdheid ook minder motivatie hebben ($r=-.28$; $p<.05$), wat een gemiddeld verband is. En dat respondenten die gedeprimeerdheid zijn, minder veerkrachtig zijn ($r=-.33$; $p<.01$). Dit laatste verband is sterker dan het verband met motivatie, maar nog steeds een gemiddeld sterk verband. Dit betekent dat gedeprimeerdheid op alle aspecten van vitaliteit een significant negatief effect heeft. Wat betekent dat voor hypothese 6, 1a, 1b en 1c zijn aangenomen.

Uit de correlatietabel blijkt dat respondenten die hoger scoren op gespannenheid, minder energie hebben ($r=-.54$; $p<.01$), minder gemotiveerd ($r=-.28$; $p<.05$) en minder veerkrachtig zijn ($r=-.51$; $p<.01$). Alle drie zijn dit gemiddeld en sterke significant negatieve verbanden, waarbij de kans op toeval minimaal is. Dit betekent dat gespannenheid de mate van vitaliteit negatief beïnvloed, voor zowel het hebben van energie als motivatie als veerkrachtigheid. Dit betekent dat voor hypothese 6, 2a, 2b en 2c zijn aangenomen.

Uit de correlatietabel blijkt dat respondenten die hoger scoren op mentale vermoeidheid, minder energie hebben ($r=-.53$; $p<.01$). Respondenten die mentaal vermoeid zijn scoren lager op motivatie ($r=-.30$; $p<.01$). En respondenten die hoger scoren op mentale vermoeidheid, minder veerkrachtig zijn ($r=-.41$; $p<.01$). Dit zijn sterke verbanden, waarbij van een minimale kans op toeval sprake is. Dit betekent dat mentale vermoeidheid een significant negatief effect heeft op de mate van energie, motivatie en veerkrachtigheid. Dit betekent dat voor hypothese 6, 3a, 3b en 3c zijn aangenomen.

Uit de correlatietabel blijkt dat respondenten die hoger scoren op uitputting, minder energie hebben ($r=-.51$; $p<.01$). Het verband tussen uitputting en energie is een sterk verband. Daarnaast blijkt dat respondenten die hoger scoren op uitputting minder veerkrachtig zijn ($r=-.33$; $p<.01$). Dit verband is minder sterk dan het vorige verband, maar alsnog is er sprake van een gemiddeld sterk



verband. Dit betekent dat uitputting een significant negatief effect heeft op energie en veerkracht. Dit betekent dat voor hypothese 6, 4a en 4c zijn aangenomen.

4.2 Samenhang tussen controlevariabele, achtergrondvariabele en vitaliteit, zelfleiderschap en stress

Uit de correlatieanalyse is verder op te maken dat jongere respondenten hoger scoren op uitputting dan oudere respondenten ($r=-.23$; $p<.05$). Respondenten die veel aan zelfobservatie doen, aan een minder groot aantal mensen leiding geven ($r=-.28$; $p<.05$). Respondenten die aan meer mensen leidinggeven, in grotere organisaties werken ($r=.26$; $p<.05$).

4.2.1 De samenhang tussen subdimensies in de meetschalen onderling

De gemiddelde score in dit onderzoek op de zevenpunts Likert-schaal voor vitaliteit is 5.45. De gemiddelde score voor zelfleiderschap op de vijf punts Likert-schaal is 3.15. En tot slot is de gemiddelde score op de vijf punts Likert-schaal voor ervaren stress 2.10.

Tussen de variabele onderling uit dezelfde meetschaal blijkt dat er correlaties zijn tussen onderlinge subdimensies van zelfleiderschap. Zelfobservatie correleert positief met zelfdoelstelling ($r=.62$; $p<.00$). Zelfbeloning correleert tevens positief met zelfdoelstelling ($r=.33$; $p<.01$). Zelfbeloning correleert positief met zelfobservatie ($r=.37$; $p<.01$). Hieruit kan worden opgemaakt dat zelfdoelstelling en zelfobservatie voor een deel hetzelfde meten door de hoge samenhang.

Tevens zijn er correlaties tussen de subdimensies van vitaliteit. Hierbij is er sprake van een positieve correlatie tussen energie en motivatie ($r=.63$; $p<.00$). Daarnaast is er een positieve relatie tussen energie en veerkracht ($r=.69$; $p<.00$). En is er een positieve relatie tussen motivatie en veerkracht ($r=.72$; $p<.00$). Hieruit kan worden opgemaakt dat energie, motivatie en veerkracht voor een deel hetzelfde meten door de hoge samenhang.

Daarnaast zijn er tevens correlaties tussen de subdimensies van stress. Waarbij uitputting positief correleert met mentale vermoeidheid ($r=.48$; $p<.00$). Uitputting correleert positief met gedeprimeerdheid ($r=.37$; $p<.00$). En uitputting correleert positief met gespannenheid ($r=.56$; $p<.00$). Mentale vermoeidheid correleert positief met gespannenheid ($r=.60$; $p<.00$). En correleert gedeprimeerdheid positief met gespannenheid ($r=.54$; $p<.00$). Hieruit kan worden opgemaakt dat gespannenheid voor een deel hetzelfde meet als uitputting, mentale vermoeidheid en gedeprimeerdheid door de hoge samenhang.



Tabel 2: Correlatiematrix

	Mean (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Geslacht	1.53 (.50)	-														
2. Leeftijd	46.76 (7.54)	-.17	-													
3. Opleiding	3.59 (.62)	-.14	-.05	-												
4. Organisatie grootte	5341.07 (3115.68)	-.11	-.37**	-.05	-											
5. Leidinggeven aan aantal	26.24 (43.96)	.02	-.03	-.08	.26*	-										
6. Zelfdoelstelling	3.43 (.73)	.02	-.13	.21	.05	-.13	-									
7. Zelfobservatie	3.62 (.69)	.01	-.14	.19	-.04	-.28*	.62**	-								
8. Zelfbeloning	2.40 (1.16)	.05	-.10	-.04	.05	-.10	.33**	.37**	-							
9. Energie	5.16 (.90)	.01	.12	-.06	.08	-.12	.23*	.23	.07	-						
10. Motivatie	5.66 (.71)	.20	-.14	.01	-.05	-.03	.37**	.13	-.14	.63**	-					
11. Veerkracht	5.62 (.70)	.00	.12	-.04	-.12	.05	.31**	.15	.01	.69**	.72**	-				
12. Uitputting	2.37 (.72)	.06	-.23*	.13	-.24*	-.05	-.15	-.12	-.02	-.51**	-.17	-.33**	-			
13. Mentale vermoeidheid	1.90 (.50)	.09	-.18	.10	-.04	-.03	-.11	-.19	.03	-.53**	-.30**	-.41**	.48**	-		
14. Gedeprimeerdheid	1.86 (.53)	-.04	-.21	.04	-.01	-.02	-.21	-.29*	-.11	-.51**	-.28*	-.33**	.37**	.59**	-	
15. Gespannenheid	2.27 (.53)	.11	-.17	.01	-.15	-.14	-.17	-.15	-.10	-.54**	-.28*	-.51**	.56**	.60**	.54**	-

* $p < .05$; ** $p < .01$; ** Opleiding: Spearman correlatie ($N = 74$)



4.3 Regressieanalyse

In deze paragraaf wordt aan de hand van een hiërarchische regressieanalyse gekeken naar het mediërende effect van stress.

Hypothese 7

a. Ervaren stress als, 1. gedepimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfdoelstelling en energie

Zoals bleek uit 4.1 is er voor deze gestelde hypothese aan de eerste voorwaarde, de onafhankelijke variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele, voldaan. Aan de tweede voorwaarde is niet voldaan. Zelfdoelstelling hangt niet significant samen met een van de aspecten van ervaren stress. Er is kortom niet voldaan aan de vier voorwaarden gesteld door Field (2013) voor een mediatie effect en daarmee wordt hypothese 7a dan ook verworpen.

b. Ervaren stress als, 1. gedepimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfdoelstelling en motivatie

Zoals bleek uit 4.1 is er voor deze gestelde hypothese aan de eerste voorwaarde, de onafhankelijke variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele, voldaan. Aan de tweede voorwaarde is niet voldaan. Zelfdoelstelling hangt niet significant samen met een van de aspecten van ervaren stress. Er is kortom niet voldaan aan de vier voorwaarden gesteld door Field (2013) voor een mediatie effect en daarmee wordt hypothese 7b dan ook verworpen.

c. Ervaren stress als, 1. gedepimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfobservatie en veerkracht

Zoals bleek uit 4.1 is er voor deze gestelde hypothese aan de eerste voorwaarde, de onafhankelijke variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele, niet voldaan. Zelfobservatie hangt niet significant samen met een van de aspecten van vitaliteit. Er is kortom niet voldaan aan de vier voorwaarden gesteld door Field (2013) voor een mediatie effect en daarmee wordt hypothese 7c dan ook verworpen.

d. Ervaren stress als, 1. gedepimeerdheid, 2. gespannenheid, 3. mentale vermoeidheid of 4. uitputting, medieert partieel de relatie tussen zelfbeloning en motivatie

Zoals bleek uit 4.1 is er voor deze gestelde hypothese aan de eerste voorwaarde, de onafhankelijke variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele, niet voldaan. Zelfbeloning hangt niet significant samen met motivatie. Er is kortom niet voldaan aan de vier voorwaarden gesteld door Field (2013) voor een mediatie effect en daarmee wordt hypothese 7d dan ook verworpen.



5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal als eerst antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Daarna zullen de additionele resultaten worden besproken en de beperkingen van het onderzoek. Vervolgens zal worden gekeken naar aanbevelingen voor vervolgonderzoek in de toekomst en zal worden vastgesteld wat de implicaties zijn van dit onderzoek voor de theorie en praktijk, anders gezegd, wat betekenen de uitkomsten van dit onderzoek voor de theorievorming en de praktijk? Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met een algemene conclusie.

5.1 Antwoord op de centrale vraagstelling van dit onderzoek

De vraagstelling van dit onderzoek in het kader van leiderschapsontwikkeling luidde: *“In welke mate is er een positieve samenhang tussen zelfleiderschap en vitaliteit en heeft ervaren van stress een mediërend effect op deze relatie?”*. Uit de resultaten van de analyses blijkt dat er een positieve invloed uitgaat van één van de subdimensie van zelfleiderschap, zelfdoelstelling op twee subdimensies van vitaliteit, energie en motivatie. Zelfbeloning en zelfobservatie daarentegen hebben geen significant positieve invloed op motivatie en veerkracht. Dit betekent dat leiders die meer aan zelfdoelstelling doen, zich energieke en gemotiveerder voelen dan leiders die dat niet doen. Het stellen van eigen doelen is dus van belang voor het ervaren van voldoende energie om naar vastgestelde doelen toe te werken en om te kunnen gaan of te herstellen van tegenslagen waar een leider mee te maken kan krijgen.

Uit de analyses is ook gebleken dat het effect van ervaren stress van grote invloed is op de mate van vitaliteit van leiders. Gedeprimeerdheid, gespannenheid en mentale vermoeidheid zijn allemaal van invloed op zowel energie, als motivatie en veerkracht. Dit betekent dat leiders die een hoge mate van gedeprimeerdheid ervaren, minder vitaal zijn. Hierdoor kan een algeheel gevoel van depressie zorgen voor minder energie voor het stellen van doelen en het behalen hiervan en het omgaan met tegenslagen en daarvan herstellen. Daarnaast heeft het vierde aspect van ervaren van stress, uitputting, ook een negatief effect op de mate van vitaliteit en dan voornamelijk op de mate van energie en veerkracht, maar niet zozeer op de mate van motivatie van de leider. Dit betekent dat door de ervaren stress iemand uitgeput kan raken en daarmee over minder energiebronnen beschikt en dus ook minder goed om kan gaan met tegenslagen en het herstellen hiervan. Het is opvallend dat uitputting niet zozeer zorgt voor een significante verlaging van de motivatie en daarmee het stellen van eigen doelen.

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

Daarnaast is gebleken dat de significant negatieve relatie tussen zelfobservatie en gedeprimeerdheid, bij een vermindering van de mate van zelfobservatie van een leider, de leider gedeprimeerder kan zijn. Zelfobservatie is dus van belang voor het verminderen van gedeprimeerdheid. Een opvallende aanvulling hierbij is dat de mate van het aantal mensen aan wie de leider leidinggeeft een negatieve invloed hebben op de mate van zelfobservatie. Aan hoe meer mensen de leider leidinggeeft, hoe meer er sprake is van mindere zelfobservatie. Daarnaast is er een significant verband gebleken tussen leeftijd en uitputting. Hieruit kan geconcludeerd worden dat jongere leiders hoger scoren op uitputting dan oudere leiders.

Uit de analyses bleek geen mediërend effect van stress op de relatie tussen zelfleiderschap en vitaliteit. De verwachting dat het inzetten van zelfleiderschap de mate van ervaren stress zou verlagen en ervaren van stress daarmee een minder negatief effect zou hebben op de vitaliteit, is hiermee dus niet bevestigd.

Concluderend kan gesteld worden dat bevestigd is dat zelfdoelstelling een positief effect heeft op de mate van vitaliteit, zelfobservatie een positief effect heeft op de mate van gedeprimeerdheid en drie van de vier stress factoren op alle aspecten van vitaliteit van negatieve invloed zijn.

5.2 Additionele resultaten

Opvallend uit de overige resultaten is dat respondenten die veel zelf doelen stellen, hoge mate van zelfdoelstelling, veerkrachtiger zijn ($r=.31$; $p<.01$). Het verband tussen zelfdoelstelling en motivatie is wel sterker gebleken dan het verband tussen zelfdoelstelling en energie. Echter, was het verband tussen zelfdoelstelling en veerkracht niet verwacht. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat veerkrachtigheid in nauw verband staat met motivatie. Hierdoor kunnen de variabele overlappen en zelfdoelstelling dus op een gedeelte van veerkracht effect hebben, wat ook de niet al te sterke samenhang zou kunnen verklaren.

In dit onderzoek zijn als controlevariabele geslacht en leeftijd meegenomen, vanwege het feit dat uit onder andere de literatuur van Murphy & Johnson (2011) bleek dat er een verschil kan zijn tussen mannen en vrouwen wanneer het leiderschap van individuen tussen mannen en vrouwen betreft. En wanneer het volgens Van Vuuren, Caniëls & Semeijn (2011) gaat om het verschil tussen oudere en jongere mensen, de mate van duurzame inzetbaarheid en volgens (Tummers, 2015) de mate van veranderbereidheid. Echter, is dit verschil niet in alle onderzoeken naar vitaliteit en leiderschap of ervaren stress meegenomen en bevestigd. In eerste instantie leek er in dit onderzoek

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

geen verschil te zitten tussen de controlevariabele geslacht en leeftijd. Het enige punt waarop leeftijd significant samenhang, was met uitputting, echter is dit geen sterk verband. Na dieper in te zijn gegaan op het verschil tussen mannen en vrouwen, bleek er na het splitsen van de twee groepen echter wel een verschil.

Het is opvallend dat geslacht dus niet specifiek naar voren komt als significante moderator, maar wanneer de groepen gesplitst worden er wel opvallende verschillen zijn. Zo is het voor de tweede controlevariabele, leeftijd, opvallend dat dit bij mannen effect heeft op de zelfdoelstelling ($r = -.35$ $p < .05$) en zelfobservatie ($r = -.40$ $p < .05$). En mannen aan die aan een groter aantal mensen leidinggeven, minder aan zelfobservatie doen ($r = .40$ $p < .05$). En zijn mannen meer gespannen naar mate ze aan meer mensen leiding geven ($r = -.43$ $p < .05$). Waardoor mogelijk veronderstelt zou kunnen worden dat oudere mannen minder aan zelfdoelstelling doen en oudere mannen die aan meer mensen leidinggeven minder zelf observeren en daarmee mogelijk meer gespannen zijn. Daarnaast zijn hoger opgeleide mannen meer gemotiveerd ($r = .35$ $p < .05$).

Gekeken naar het verschil hierbij bij vrouwen, is te zien dat leeftijd hier een veel minder grote rol speelt dan bij mannen. Alleen voor uitputting en leeftijd is het vrouwen opvallend dat jongere vrouwen meer uitputting ervaren dan oudere vrouwen ($r = -.32$; $p < .05$). Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn, is dat uit onderzoek van Schueller-Weidekamm & Kautzky-Willer (2012), naar vrouwen op leidinggevende positief met tenminste een kind, vaker druk ervaren vanuit de zorgtaken thuis en daarmee het in balans houden van de werk en privé situatie en dus eerder uitgeput zouden kunnen raken. Bij vrouwen bleek uit de resultaten dat zij meer positief significante verbanden tussen zelfleiderschap en vitaliteit hebben. Zelfdoelstelling heeft zowel op energie ($r = .37$; $p < .05$), als op motivatie ($r = .39$; $p < .05$) als op veerkracht ($r = .48$; $p < .01$) een significant positief effect. Geconcludeerd zou kunnen worden dat zelfdoelstelling meer van invloed is op de mate van vitaliteit van vrouwen dan dat bij mannen het geval is. Daarnaast zijn er bij vrouwen ook meer significant positieve effecten van zelfleiderschap op ervaren van stress. Zelfobservatie heeft een negatief effect op gedeprimeerdheid ($r = -.44$; $p < .01$) en gespannenheid ($r = -.41$; $p < .01$). En zelfbeloning heeft een negatief effect op gedeprimeerdheid ($r = -.36$; $p < .05$) en gespannenheid ($r = -.41$; $p < .01$). Ook hierbij kan daarmee geconcludeerd worden dat dit een verschillend effect heeft bij vrouwen dan bij mannen.

Concluderend kan gesteld worden dat deze verschijnselen bij elkaar genomen, voldoende opvallend zijn en daarmee heldere aanknopingspunten vormen voor vervolgonderzoek.



5.3 De beperkingen van dit onderzoek

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en of bepaalde keuzes in het onderzoek als beperkend kunnen worden aangemerkt.

De eerste beperking van dit onderzoek is dat de respondenten voor dit onderzoek zijn geselecteerd uit de contacten van Higher & Company. Hiermee is niet zeker of deze populatie een werkelijke afspiegeling is van de doelgroep.

De tweede beperking van dit onderzoek is dat het uiteindelijk benaderde aantal respondenten voor het onderzoek onduidelijk is. Er is de leiders gevraagd om de link naar het onderzoek tevens door te sturen naar andere leiders waarvan zij het vermoeden hadden dat deze een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd. Hierdoor is niet duidelijk hoeveel mensen de vragenlijst doorgestuurd hebben gekregen. Op die manier kan er niet worden vastgesteld wat de non-respons van het onderzoek is. Hierdoor zou het mogelijk kunnen zijn dat de respondenten geen werkelijke afspiegeling vormen van de populatie.

De derde beperking van dit onderzoek is het gevaar van sociaal-gewenste antwoorden. Vanwege het feit dat de leiders werd gevraagd zichzelf te beoordelen, is het mogelijk dat er een vertekening plaats heeft gevonden van de werkelijke situatie. Dit kan ervoor zorgen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek minder groot is en de generaliseerbaarheid van de resultaten uit dit onderzoek minder is dan in eerste instantie werd gedacht.

De vierde beperking van het onderzoek is dat niet met zekerheid kan worden gezegd dat alle respondenten een even zware positie bekleden en daardoor dus verschillende ervaringen hebben wanneer het gaat om het belang van het inzetten van zelfleiderschap, de ervaren stress en daarmee de aantasting hiervan op de eigen vitaliteit. De leiders is gevraagd in te vullen of zij een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd. Dit is gedaan ter controle of deze leiders door de organisaties op langere termijn als leiders zijn bestempeld, om op die manier een zo homogeen mogelijke doelgroep te kunnen selecteren. Echter, is er niet in gegaan op de inhoud van het leiderschapsontwikkelingstraject en kan daarmee niet met zekerheid worden gezegd dat alle trajecten van de respondenten gelijk aan elkaar zijn. Wat betekent dat de betrouwbaarheid van de respondenten voor dit onderzoek in twijfel kan worden genomen. Daarnaast kan het zijn dat door het selecteren van alleen leiders die een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd, bepaalde groepen worden uitgesloten. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn, dat de gevonden effecten niet alleen bij leiders spelen die een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd, maar ook onder



leiders die dat niet hebben gedaan. En daarnaast ook onder leiders uit andere organisaties die niet zijn aangeschreven, maar ook bijvoorbeeld bij een doelgroep als hogere managers.

De vijfde beperking van dit onderzoek is, dat op basis van een longitudinale opzet van het onderzoek, gekeken had kunnen worden naar het effect van het aanpassen van een leiderschapsontwikkelingstraject bij een bepaalde groep leiders. Hierdoor had op basis van een voor-en nameting geconcludeerd kunnen worden of directe aandacht voor de effecten van het toepassen van zelfleiderschap, aandacht hebben voor ervaren van stress, er voor had kunnen zorgen dat de vitaliteit verbeterd was. Door het gebrek aan tijd en mogelijkheden om een dergelijke groot onderzoek op te zetten, was dat voor dit onderzoek niet haalbaar. Daarbij vertegenwoordigen leiders van organisaties een kleinere groep, dan bijvoorbeeld uitvoerende medewerkers. Daardoor was het in dit onderzoek al lastig om deze leiders, door hun positie en verantwoordelijkheden te benaderen en te overtuigen om deel te nemen aan het onderzoek. De verwachting is dat de kans dat leiders deel willen nemen aan een longitudinaal onderzoek, daardoor erg klein is. Dit laatste punt kan tevens een verklaring zijn voor het relatief lage aantal van 74 respondenten. Daarbij kan meespelen, dat er niet vooraf bij organisaties is gelobbyd om mee te doen, wat ook een verklaring kan zijn voor het relatief lage aantal respondenten.

De beperkingen van dit onderzoek kunnen uiteraard worden gezien als beperkend, daarnaast bieden deze beperkingen inzicht voor toekomstig onderzoek. Echter, zijn er ook een aantal aspecten die het onderzoek van meerwaarde laten zijn, ten opzichte van andere onderzoeken. Vanwege het feit dat dit thema niet is onderzocht binnen één organisatie, maar onder verschillende organisaties in Nederland, kan worden gesteld dat de resultaten gegeneraliseerd zouden kunnen worden. Wat betekent dat voorzichtig kan worden verondersteld dat de resultaten van dit onderzoek kunnen worden gezien als algemene uitkomsten van deze selecte doelgroep, ten aanzien van zelfleiderschap, vitaliteit en het ervaren van stress.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden de aanbevelingen gepresteerd voor vervolgonderzoek.

In vervolgonderzoek zou rekening kunnen worden gehouden met onder andere de procesmatige en inhoudelijke beperkingen van dit onderzoek. Procesmatig zou kunnen worden gedacht aan het selecteren van organisaties die overeenkomsten of verschillen hebben, waarbij zeker is dat de leiders van de organisaties dezelfde zwaarte aan positie bekleden en daarmee ongeveer gelijk opgaan qua werkdruk en ervaren van stress. Daarnaast zou het onderzoek longitudinaal kunnen worden opgezet,



om een voor- en nameting te kunnen doen. Hierdoor zou inzicht kunnen worden verkregen in het effect van zelfleiderschap en ervaren van stress wanneer daar aandacht voor is in een leiderschapsontwikkelingstraject en de uitwerking die dat heeft op de mate van vitaliteit. Daarnaast zou op voorhand bij organisaties en hun leiders om medewerking gevraagd kunnen worden, zodat er meer deelnemers zijn die een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Tot slot zou het ook interessant kunnen zijn om leiders die wel een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd te vergelijken met leiders die dit niet hebben gevolgd. Het vergelijken van deze twee groepen zou in een combinatie van longitudinaal onderzoek, met het volgen van een extra training in het kader van vitaliteitsmanagement ook kunnen worden getoetst en in hoeverre dit effect heeft op de deelnemers.

Tevens zou er aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksopzet verder kunnen worden ingezoomd op de verschillen in vitaliteit van werknemers die verschillende functies bekleden. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat het belangrijk is om apart naar de vitaliteit van de doelgroep leiders te kijken, ditzelfde kan ook gelden voor andere doelgroepen werknemers.

Inhoudelijk gezien zou er kunnen worden ingezoomd op de specifieke verschillen tussen mannen en vrouwen en de inhoudelijke oorzaken en gevolgen van de effecten hiervan. In vervolgonderzoek zou ook, in tegenstelling tot dit onderzoek, een focus kunnen worden gelegd op de persoonlijkheidskenmerken van de leiders en wat deze kenmerken voor invloed hebben op de mate van zelfleiderschap, ervaren stress en vitaliteit. Daarnaast kan er meer aandacht voor het effect van leeftijd zijn, waardoor kan worden onderzocht of leeftijd van invloed is op de hoeveelheid zelfleiderschap iemand beheerst, iemand anders met ervaren stress om kan gaan of dat de leeftijd op een bepaald punt meer van invloed is op de vitaliteit. Een grote spreiding in verschillende leeftijden van respondenten is hiervoor wel van belang. Verder zou dit kunnen worden gekoppeld aan de hoeveelheid ervaring iemand heeft met het omgaan met ervaren stress, maar ook bijvoorbeeld met het stellen van realistische doelstellingen in het kader van zelfleiderschap of bijvoorbeeld het hebben van zelfvertrouwen ten opzichte van het belang van beloningen.

In de additionele resultaten kwamen nu al een aantal opvallende verschillen tussen mannen en vrouwen naar voren, waarbij de combinatie met leeftijd en de druk van het leidinggeven aan een bepaald aantal mensen opvallend was. Bij de vrouwen is het eventueel ook interessant om het verschijnsel van uitputting en de werk- privé balans nader te onderzoeken en de mate waarin zelfleiderschap dan eventueel wel een grotere rol zou kunnen spelen en bepaalde druk zou kunnen verlagen waardoor dit mogelijk ook effect heeft op de hoeveelheid energie, motivatie en/of



veerkracht. Daarnaast waren er duidelijke verschillen tussen de effecten van zelfleiderschap op de mate van vitaliteit en ervaren van stress tussen mannen en vrouwen. In vervolgonderzoek zou dit als focusgebied kunnen fungeren. Met daarbij bijvoorbeeld de vraag of er sprake kan zijn van een kantelpunt bij bijvoorbeeld: ouder hogeropgeleide mannen, die aan grotere groepen leiding zijn gaan geven in hun loopbaan, meer gespannenheid ervaren, wat leidt tot minder motivatie en veerkracht, dan voordat ze aan een grotere groep leidinggaven.

Tot slot zou in het onderzoek ook kunnen worden gedacht aan het verbreden van het begrip vitaliteit, met als toevoeging fysieke fitheid en voedingspatronen. Volgens de definitie van energie van Strijk et al. Vallen fysieke fitheid en voedingspatronen hier ook onder, maar zouden specifieke vragen over deze twee factoren een vollediger beeld geven kunnen geven van de vitaliteit. Hierdoor zou het belang van voldoende beweging en gezonde voeding, op de mate van vitaliteit, maar ook op de mate van ervaren stress kunnen worden ondersteund. Voor de praktische implicaties zou dit kunnen leiden tot een gerichtere aanpak van het verhogen van vitaliteit.

5.5 Implicaties voor de theorie

In deze paragraaf wordt besproken wat de uitkomsten van deze studie betekenen voor de theorievorming.

In dit onderzoek zijn de relaties tussen de drie aspecten van zelfleiderschap, de vier aspecten van ervaren stress met de drie aspecten van vitaliteit, specifiek bij leiders, onderzocht. Hoewel in eerdere onderzoeken wel naar de relaties tussen zelfleiderschap en gezondheid is gekeken, zijn de drie geselecteerde gedragsaspecten van zelfleiderschap nog niet eerder direct onderzocht met vitaliteit. Daarnaast was het ervaren van stress in eerdere onderzoeken onderzocht met bevoegdheid en fysieke fitheid, wat beide nauw samenhangt met vitaliteit, maar is dit in beperkte mate gerelateerd aan vitaliteit als centraal thema. Daarbij is zeer beperkt gekeken naar de effecten hiervan op de vitaliteit van leiders als specifieke doelgroep. Tevens blijkt uit onderzoek van Lovelace et al. (2007), dat de combinatie van zelfleiderschap op de mate van fysieke fitheid om de werkdruk, waar leiders mee te maken hebben, te verminderen, nog niet eerder is onderzocht in het kader van de mogelijkheid om leiders hierin te ontwikkelen. Dit onderzoek heeft dan ook een bijdrage geleverd aan de theorievorming van het effect van drie specifieke gedragsaspecten van zelfleiderschap en het effect van het ervaren van stress; van leiders als specifieke doelgroep, op vitaliteit. Dit draagt tevens bij aan de theorievorming over de mogelijkheden tot het ontwikkelen van leiders op dit gebied en biedt daarmee nieuwe inzichten voor leiderschapsontwikkelingsprogramma's.



Tot slot is hierbij specifiek gekeken naar drie vormen van zelfleiderschap die gaan over het gedrag van leiders van organisaties. Waar kennis over het beïnvloeden van vitaliteit in eerdere onderzoeken naar vitaliteit gegeneraliseerd werd over bevolkings- of werknemerspopulaties, is hierbij specifiek gekeken naar de vitaliteit van leiders. Dit maakt dat dit onderzoek een specifiek bijdrage levert, gericht op leiders van organisaties.

5.6 Implicaties voor de praktijk

In deze paragraaf wordt besproken wat de uitkomsten van deze studie betekenen voor het toepassen van de opgedane inzichten in de praktijk.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat voor de mate van vitaliteit van leiders, die een leiderschapsontwikkelingstraject hebben doorlopen en als leider worden aangemerkt door hun organisatie, zelfdoelstelling en ervaren stress een belangrijke rol spelen. Dit betekent dat de mate van vitaliteit van deze leiders wordt beïnvloed door de mate van de doelen die zij zichzelf stellen en de mate van stress die zij ervaren.

Om de vitaliteit van leiders te verhogen is het stellen van doelen als leider van belang. Leiders die een duidelijke doelstelling voor ogen hebben geven aan energieke, gemotiveerder en veerkrachtiger te zijn. Bij de term zelfdoelstelling kan worden gedacht aan: het doelen stellen voor eigen prestaties, doelen stellen voor werkinspanningen, toewerken naar specifiek vastgestelde doelen, nadenken over het bereiken van bepaalde doelen in de toekomst of specifieke doelen opschrijven met betrekking tot de eigen prestaties. Daarnaast is er het effect van ervaren stress op de mate van vitaliteit. De mate van vitaliteit wordt in deze negatief beïnvloed door een hoge mate van het ervaren van stress. Leiders die dus veel stress ervaren, zijn dan ook minder vitaal. Het is voor leiders van belang om het ervaren van stress te herkennen, zodat er iets mee kan worden gedaan. Bij het ervaren van stress kan er worden gedacht aan bijvoorbeeld, negatieve emoties van gespannenheid, waarbij men onrustig wordt of negatieve emoties waar men gedeprimeerd van wordt of signalen van vermoeidheid waarbij signalen van mentale vermoeidheid of fysieke uitputting voorkomen.

Voor organisaties zijn deze indicaties gemakkelijk te herkennen wanneer er voldoende aandacht is voor aspecten als het leren stellen van doelen, het tijdig herkennen van ervaren stress en daarmee de beïnvloeding op de vitale gesteldheid van leiders. Vanwege het feit dat er uit veel verschillende onderzoeken is bewezen dat er een effect uitgaat van de leider op de volger zou het hierbij ook zo kunnen zijn, dat aandacht voor vitaliteit bij leiders zou kunnen leiden tot vitalere



managers die in contact staan met de leider en eventueel daarmee indirect voor de rest van de werknemers binnen de organisatie. Dit zou in de praktijk voor organisaties betekenen dat er apart aandacht wordt besteed aan het vitaal houden van leiders, door aandacht te hebben voor het werken met zelfdoelstelling en specifiek te letten op indicaties dat leiders (te) veel stress ervaren. Dit zijn immers predictoren voor de mate van vitaliteit, waarmee het directe effecten heeft op de energie, motivatie en veerkracht van deze leiders. Hierbij kan gedacht worden aan specifieke informatie rondom deze thema's, een- op- een coaching activiteiten en individuele aandacht om het menselijk leider kapitaal van de organisatie vitaal te houden. Ook de werksetting speelt daarin een belangrijke rol, de hoeveelheid mensen aan wie een leider leiding geeft, maar ook de lengte van de werkdagen, aandacht voor gezond eten, voldoende bewegen en afwisseling in het werk. Daarnaast moet een leider vanaf het begin door de organisatie gestimuleerd worden, zoals in een leiderschapsontwikkelingstraject. Hierbij moet worden stilgestaan bij de vraag hoe om te gaan met vitaliteit? En hoe de leider er zelf voor kan waken en zorgen dat hij of zij zichzelf vitaal houdt. Naast het zelf stellen van concrete doelen is het vermogen om zelf de eigen persoon te observeren, van belang voor het beperken van gedeprimeerdheid. De overige aspecten van ervaren stress zijn voor leiders indicatoren dat de mate van vitaliteit negatief wordt beïnvloed wanneer de ervaren stress niet omlaag wordt gebracht.

Kortom, wanneer organisaties investeren in leiders zelf, kunnen deze in staat worden gesteld om zelf voor een groot deel de mate van vitaliteit positief te beïnvloeden. Om dit te bewerkstelligen zal de organisatie directe aandacht moeten hebben voor dit belang en hierover informeren, herkennen en omgaan met zelfdoelstelling, ervaren stress en het positief beïnvloeden van vitaliteit.

5.7 Algemene conclusie

In dit onderzoek is het verband tussen zelfleiderschap en vitaliteit onderzocht. Uit de analyses is gebleken dat zelfdoelstelling een positief effect heeft op de mate van energie, motivatie en veerkracht en daarmee de vitaliteit bevordert. Daarnaast is geen mediërend effect van het ervaren van stress op deze relatie gebleken. Om de vitaliteit van leiders binnen organisaties te bevorderen, zodat deze leiders een optimale bijdrage aan de prestatie van de organisatie kunnen leveren, is het van belang dat organisaties zich focussen op het informeren, handvatten aanreiken en ontwikkelen van deze leiders. Het is van belang dat leiders dermate het belang van doelen stellen in verband brengen met de mate van energie, motivatie en veerkracht voor het verhogen van de vitaliteit. Daarnaast is het herkennen van de ervaren stress van belang, voordat dit de vitaliteit van de leiders



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

negatief kan aantasten. Wanneer leiders zelf doelen stellen en de mate van het ervaren van stress herkennen, zij zelf hun eigen vitaliteit kunnen bevorderen. Het is daarom ook van belang dat hiervoor aandacht is en leiderschapsontwikkelingsprogramma's op basis van deze kennis worden uitgebreid.



Literatuurlijst

Achmea. (2015). *Preventief inspelen op vitaliteit tijdens reorganisatie*. Retrieved from HRpraktijk:

<http://www.hrpraktijk.nl/case/preventief-inspelen-op-vitaliteit-tijdens-reorganisatie>

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051814565819.

Arbeidsinspectie, L. de Jong. (2008), *Vragenlijst Werkdruk, Stress in of door het werk*.

Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284 – 309.

Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38.

CBS: Opleiding: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/7C94DE33-621C-4355-928A-8B90F9F5D777/0/2006soiniveauintdeling201213.pdf>, geraadpleegd op: 15-04-2015

CBS: Sectoren, bedrijfsindeling (CBS, <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6E8B2D5C-2FC8-4380-A4AB-51D2037DB8DE/0/sbi2008structuurversie2014.pdf>, geraadpleegd op 15-04-2015)

Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.

Cooper, C. L. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 47(4), 455-471

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

Day, D. V. (2001). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.

Deng, N., Guyer, R., & Ware Jr, J. E. (2015). Energy, fatigue, or both? A bifactor modeling approach to the conceptualization and measurement of vitality. *Quality of Life Research*, 24(1), 81-93.



Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485.

Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. (2009, 04 17).

Opgeroepen op 03 03, 2015, van SER: <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2007/2009/b27720.aspx>

Emslie, C., & Hunt, K. (2009). 'Live to Work' or 'Work to Live'? A Qualitative Study of Gender and Work-life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151-172.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics.* Sage.

Fireman, G., Kose, G., & Solomon, M. J. (2003). Self-observation and learning: The effect of watching oneself on problem solving performance. *Cognitive Development*, 18(3), 339-354.

Gilbreath*, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.

Guérin, E. (2012). Disentangling vitality, well-being, and quality of life: a conceptual examination emphasizing their similarities and differences with special application in the physical activity domain. *Journal of Physical Activity and Health*, 9(6), 896-908.

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.

Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective Stress Management A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238.

Kark, R. &. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Yammarino, *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 67-91). Emerald Group Publishing Limited.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.

Lewis, P., Kimiecik, J., Horn, T., Zullig, K. J., & Ward, R. M. (2014). Can Becoming My Self Influence My Health?: Exploring the Effects of a Eudaimonic-Enhancement Process on Psychological Indicators of Well-Being and Physical Activity. *Applied Research in Quality of Life*, 9(3), 643-665.

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

- Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). Health among leaders: Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, 44(2), 243-260.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, Shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- Pearce, C. L., & Manz, C.C. (2005) The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34:2, pp. 130–140.
- PW de Gids, R. (2012, 10 11). *Gezondere werknemers leveren bedrijfsleven 2,6 miljard op*. Opgehaald van PWdegids: <http://pwdegids.nl/artikel/gezondere-werknemers-leveren-bedrijfsleven-26-miljard-op/>
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The leadership quarterly*, 22(1), 33-42.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65(3), 529-565.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work*. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.



Schueller-Weidekamm, C., & Kautzky-Willer, A. (2012). Challenges of work–life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gender medicine*, 9(4), 244-250.

Steinhardt, M., & Dolbier, C. (2008). Evaluation of a resilience intervention to enhance coping strategies and protective factors and decrease symptomatology. *Journal of American College Health*, 56(4), 445-453.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

Strijk, J. E., Wendel-Vos, G. C. W., Picavet, H. S. J., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. H. (2015) Wat is vitaliteit en hoe is het te meten?. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(1), 32-40.

Strijk, J., Wendel-Vos, G., Picavet, H., Hofstetter, H., & V. H. (2013). *Vitaliteit en de ontwikkeling van de Vita-16*. Leiden: TNO.

Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J., & Schaufeli, W. B. (2001). From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 303.

Thissen, M. (2009). Vitale mensen maken een vitaal bedrijf en dragen bij aan een vitale samenleving. *TSG: tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 87(6), 237-238.

Tummers, L. G., Kruijven, P., Vijverberg, D., & Voeselek, T. (2015). Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, Forthcoming.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2013) *Toegepast onderzoek; opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN)

Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!. *Inaugural Speech*, 16.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Verantwoordelijkheid. (09, 04 2015). Retrieved 04 20, 2015, from Loketgezondleven:

<http://www.loketgezondleven.nl/werk/gezondheidsbeleid-maken/verantwoordelijkheid/>

werkgelegenheid, M. v. (2014, 07 09). *Klijnsma: 22 miljoen voor vitaal houden van werknemer*.

Retrieved from Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/07/09/klijnsma-22-miljoen-voor-vitaal-houden-van-werknemer.html>



Bijlage 1

Vragenlijst

In de oorspronkelijke vorm, voorafgaand aan het husselen van de vragen.

Controlevariabele:

- Wat is uw geslacht: Man (1) / vrouw (2)
- Wat is uw leeftijd: (invullen aantal jaren)
- Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (CBS, 2012)
 - Basisonderwijs, vmbo, mbo1, avo onderbouw (1)
 - Havo, vwo, mbo (2)
 - Hbo, wo bachelor (3)
 - Wo master (4)
 - Doctor/ PhD (5)
- In welke sector van de arbeidsmarkt werkt u? (CBS, 2014)
 - Landbouw, bosbouw en visserij
 - Winning van delfstoffen
 - Industrie
 - Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht
 - Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering
 - Bouwnijverheid
 - Groot- en detailhandel
 - Vervoer en opslag
 - Logies-, maaltijd- en drankverstrekking
 - Informatie en communicatie
 - Financiële instellingen
 - Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening
 - Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening
 - Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen
 - Onderwijs
 - Gezondheids- en welzijnszorg
 - Cultuur, sport en recreatie
 - Huishoudens als werkgever
 - Overige dienstverlening



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

- Hoeveel werknemers bevat de organisatie naar benadering waarin u werkzaam bent? (invullen aantal werknemers)
- Aan hoeveel werknemers geeft u direct leiding? (invullen aantal werknemers)

Zelfleiderschap:

Waardering: Schaal (1-5), Niet juist, Enigszins juist, Veelal juist, Vaak juist, Volledig juist (Neck & Houghton, 2002).

Zelfdoelstelling

Ik stel specifieke doelen vast voor mijn eigen prestaties

Ik heb bewust doelen in gedachten voor mijn werk inspanningen

Ik werk toe naar specifieke doelen die ik voor mezelf heb vastgesteld

Ik denk na over de doelen die ik van plan ben om te bereiken in de toekomst

Ik schrijf specifieke doelen op voor mijn eigen prestaties

Zelfobservatie

Ik houd altijd goed bij hoe ik het op het werk doe

Ik ben me er meestal van bewust hoe goed ik het doe als ik een activiteit uitvoer

Ik besteed aandacht aan hoe goed ik het doe in mijn werk

Ik houd mijn vooruitgang bij op projecten waar ik mee bezig ben

Zelfbeloning

Wanneer ik een opdracht bijzonder goed doe, trakteer ik mezelf op iets of een activiteit waar ik vooral van geniet

Als ik iets goed doe, beloon ik mezelf met een speciale gebeurtenis, zoals goed eten, film, winkelen enz.

Als ik met succes een taak heb voltooid, beloon ik mezelf vaak met iets wat ik waardeer

Vitaliteit:

Waardering: (Schaal: 1-7) Zelden, Soms, Af en toe, Regelmatig, Meestal, Bijna altijd, Altijd (Strijk, 2013).

Energie

Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen

Ik bruis van de energie

Mijn batterij is 100% opgeladen aan het begin van de dag



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Na het avondeten zit ik nog vol energie

Ik verheug mij op elke nieuwe dag

Motivatie

Ik maak plannen voor de toekomst

Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te bereiken

Het behalen van mijn doelen maakt mij gelukkig

Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen

Ik vind het heel erg belangrijk om mijn doelen werkelijkheid te laten worden

Ik ga meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen

Veerkracht

Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen

Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties

Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude

Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden

Elke ervaring in het leven maakt mij sterker

Stress

Waardering: Schaal (1-5), Nooit, Zelden, Soms, Vaak, Altijd (De Jong, 2008).

Gespannenheid: negatieve emoties met hoge activatie

Ik pieker over het werk

Ik kan het werk moeilijk van me afzetten

Ik ben tijdens of door het werk emotioneel

Ik heb tijdens of door het werk gevoelens van angst

Ik heb door het werk slaapklachten

Ik voel me in of door het werk onzeker

Ik voel me in of door het werk gespannen

Ik blijf me na het werk zorgen maken over het werk

Ik lig door problemen op het werk 's nachts wakker

Ik kom na het werk moeilijk tot rust

Gedepimeerdheid: negatieve emoties met een lage activatie

Ik raak in of door het werk geïrriteerd

Ik verveel me op het werk

Ik heb geen zin meer in het werk



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Ik ben cynisch over het werk

Ik heb in of door het werk gevoelens van vijandigheid

Ik ben ontevreden over het werk

Ik voel me in of door het werk somber

Ik baal van mijn werk

Mentale vermoeidheid:

Ik ben in of door het werk vergeetachtig

Ik voel me in of door het werk geestelijk op

Ik voel me in of door het werk lusteloos

Ik heb in of door het werk concentratieproblemen

Uitputting:

Ik ben na het werk echt op

Ik ben na het werk uitgeput



Bijlage 2

Brief aan de organisaties

Beste klantrelatie van Higher & Company,

Higher & Company werkt samen met Universiteit Utrecht aan een onderzoek naar Vitaliteit en Leiderschap in het kader van Leiderschapsontwikkeling. Voor het ontwikkelen van meer inzicht en kennis met betrekking tot dit thema, vragen wij u een bijdrage te leveren door het invullen van een vragenlijst. Dit neemt circa **5 minuten** van uw tijd in beslag.

In het verleden heeft Higher & Company vaker onderzoek gedaan naar Leiderschap. De resultaten uit deze onderzoeken bleken voor organisaties en hun beleid erg waardevol. Wij zullen om die redenen, als u deelneemt, de resultaten van het onderzoek ook met u delen. Wij verwachten deze eind juli.

Doel van het onderzoek:

Vanwege de steeds groter wordende vraag van organisaties "*hoe leiders vitaal te houden*" is dit onderzoek begin februari 2015 van start gegaan. Afgezien van het feit dat die vraag steeds groter wordt, vormt het vraagstuk an sich voor de wetenschap een betrekkelijk nieuw onderzoeksterrein.

Wat vragen wij u?

- De vragenlijst zelf in te vullen door te klikken op de link: [Vitaliteit & Leiderschap](#) (For English: [Vitality and Leadership](#))
- De vragenlijst via de bijgevoegde informatiemail in uw organisatie te verstrekken aan alle deelnemers die aan een leiderschapsontwikkelingsprogramma hebben deelgenomen.
- Na een week ontvangt u een herinneringsmail, wij verzoeken u om ook deze herinneringsmail te versturen naar de betrokken deelnemers.

De rol van Higher & Company

In het kader van dit onderzoek stelt Higher & Company haar netwerk van klantrelaties ter beschikking. Hierdoor kan een groot aantal organisaties worden aangeschreven en schrijven wij ook uw organisatie aan.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

mede namens Henry Haaijer en Inca van Uuden van Higher & Company



Laurence van Tuijl, Universiteit Utrecht

Indien u vragen heeft kunt u gerust contact opnemen via:

L.vantuijl@students.uu.nl of Utrecht@higher.nl

Werkt de link niet? Klik dan voor *Vitaliteit & Leiderschap* op: <http://goo.gl/forms/ubdpcj0w7K> of voor *Vitality and Leadership*: <http://goo.gl/forms/JkK7zL61q3>

Brief aan de deelnemers

Beste klantrelatie van Higher & Company,

Higher & Company werkt samen met Universiteit Utrecht aan een onderzoek naar Vitaliteit en Leiderschap. Voor het ontwikkelen van meer inzicht en kennis met betrekking tot dit thema, vragen wij u een bijdrage te leveren door het invullen van een vragenlijst. Dit neemt circa **5 minuten** van uw tijd in beslag.

In het verleden heeft Higher & Company vaker onderzoek gedaan naar Leiderschap. De resultaten uit deze onderzoeken bleken voor organisaties en hun beleid erg waardevol. Wij zullen om die redenen, als u deelneemt, de resultaten van het onderzoek ook met u delen. Wij verwachten deze eind juli.

Doel van het onderzoek

Vanwege de steeds groter wordende vraag van professionals en organisaties “*hoe leiders vitaal te houden*” is dit onderzoek begin februari 2015 van start gegaan. Afgezien van het feit dat die vraag steeds groter wordt, vormt het vraagstuk an sich voor de wetenschap een betrekkelijk nieuw onderzoeksterrein.

De ingevulde vragenlijst wordt direct en rechtstreeks naar onze datapagina verzonden, wordt niet door derden ingezien en wordt geheel vertrouwelijk behandeld.

Wat vragen wij u?

- De vragenlijst in te vullen door te klikken op de link: [Vitaliteit & Leiderschap](#)
(For English: [Vitality and Leadership](#))
- Deze e-mail door te sturen naar uw relaties die hebben deelgenomen aan een leiderschapsontwikkelingstraject.

De rol van Higher & Company



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

In het kader van dit onderzoek stelt Higher & Company haar netwerk van klantrelaties ter beschikking. Hierdoor kan een groot aantal professionals en organisaties worden aangeschreven en schrijven wij ook u aan.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

mede namens Henry Haaijer en Inca van Uuden van Higher & Company

Laurence van Tuijl, Universiteit Utrecht

Indien u vragen heeft kunt u gerust contact opnemen via:

L.vantuijl@students.uu.nl of Utrecht@higher.nl Werkt de link niet? Klik dan voor Vitaliteit &

Leiderschap op: <http://goo.gl/forms/ubdpcj0w7K> of voor Vitality and Leadership:

<http://goo.gl/forms/JkK7zL61q3>



Bijlage 3: Paper publieke dimensie

De publieke dimensie van Higher & Company en het onderzoeksvraagstuk

In deze paper wordt antwoord gegeven op een aantal vragen van de publieke dimensie van de organisatie Higher & Company en het afstudeeronderzoek. Hierbij wordt gekeken wat er publiek is aan de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd, in hoeverre social legitimacy een doelstelling is van het HR-beleid van de organisatie en het onderzoeksvraagstuk en tot slot een eigen oordeel over het publieke domein van het onderzoeksvraagstuk.

Wat is er publiek aan Higher en Company als organisatie?

Om de vraag te kunnen beantwoorden wat er publiek is aan Higher als organisatie, is het van belang om te weten waar we hierbij op zouden kunnen letten. Welke aspecten en kenmerken kunnen een organisatie uiteindelijk omschrijven als publiek of privaat en is het wel van belang om een organisatie op deze manier zwart-wit te labelen?

In het artikel van Rainey (2003) waarin het onderscheid tussen publieke en private organisaties wordt besproken, wordt gewezen op de versimpeling waarop het onderscheid tussen publieke en private organisaties gedurende een lange periode is gemaakt. Terwijl in hun artikel juist wordt gewezen op het feit dat publieke en private organisaties op een complexe wijze kunnen verschillen en verschillende aspecten van invloed kunnen zijn op de karakteristieken van de organisatie. Een van de voorbeelden die hierbij wordt genoemd is dat de *taak en functie* een grotere invloed kan hebben op het karakter van de organisatie dan de status publiek of privaat van een organisatie. Het maken van onderscheid tussen publieke en private organisaties is in het kader van het inzicht in het zo efficiënt mogelijk besturen van organisaties interessant. Hoe efficiënter alles moet, hoe meer de scheiding tussen publiek en privaat vervaagd en hoe lastiger het is om op basis van de labels publiek en privaat organisaties in te delen.

Het vermijden van labels gaat in het artikel *De publieke identiteit* van Noordegraaf en Teeuw (2003), nog iets verder. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt op basis van het identificeren van een organisatie aan de hand van *duurzame onderscheidende kenmerken*. Hierbij vervaagt het label van publiek en privaat en wordt niet langer door middel van een zwart-wit perspectief gekeken naar organisaties. Het onderscheid tussen organisaties wordt gemaakt op basis van twee dimensies en verschillende kenmerken. Dit zijn formele kenmerken van organisaties en informele kenmerken. Er wordt dus genuanceerder naar organisaties gekeken, waarbij de centrale waarden van een organisatie centraal staan. Om een organisatie in te delen op de

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

verticale as zijn drie kenmerken van belang, eigendom, zeggenschap en bron van inkomsten. Om een organisatie in te delen op de horizontale as zijn vier kenmerken van belang, doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Uiteindelijk kan de organisatie op basis van de assen worden ingedeeld in een van de vier organisatorische posities: *bestuurlijk, bedrijfsmatig, maatschappelijk en bedrijf*. Wanneer gekeken wordt naar de case van Higher is het beeld complexer dan in eerste instantie gedacht. Dit benadrukt direct het belang van deze genuanceerde opvatting die door Noordegraaf en Teeuw wordt gehanteerd.

Verticale as, formele kenmerken

Om Higher als organisatie te duiden op de verticale as wordt uitgegaan van de drie kenmerken. De invulling hiervan is voor Higher helder en weinig complex. Higher is geregistreerd als BV, waarvan het *eigendom* van de organisatie, de aandelen, in handen zijn van de twee managing partners. De *zeggenschap* binnen de organisatie, is in handen van de twee managing partners van de organisatie. Waarbij een van de partners zich meer met de financiële kant van de organisatie bezig houdt en de andere partner zich meer met de personele kant van de organisatie. Beiden houden zich bezig met sales en het onderhouden relaties met klanten en samenwerkingspartners. Als gekeken wordt naar de *bron van inkomsten* van de organisatie, kan geconcludeerd worden dat de organisatie eigen inkomstenbronnen heeft en op geen enkele wijze ondersteund wordt, en enkel op private basis inkomsten verwerft door het verkopen van adviezen/ diensten. Het verweven en onderhouden van klantcontacten is hierbij van groot belang voor de organisatie. Opdrachten op het gebied van HR development, Leadership development en Change management worden geworven door zowel de managing partners als de overige acht senior consultants bij nieuwe of bestaande klanten. Aan de hand van de formele kenmerken is Higher eenvoudig in te delen in het bedrijfsmatige onderdeel van het model van Noordegraaf en Teeuw.

Horizontale as, informele kenmerken

De identiteit van Higher voor de horizontale as op basis van de dimensies doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Higher dient met betrekking tot *doelgerichtheid* geen hoger doel voor de maatschappij, dan het samenbrengen en het vergroten, van kennis en kunde onder specialisten in veranderkunde, leiderschap, training en HRM. De omzet en winst voor de organisatie staan hierbij voorop.

De opvatting van *oorzakelijkheid* van Higher is atomistisch. Hierbij staan doelen duidelijk vast. Om deze doelen te bereiken wordt er gericht met de inzet van passende middelen gewerkt aan het verwezenlijken van deze doelen. Uiteindelijk is een duidelijke relatie zichtbaar tussen

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

oorzaak en gevolg en de doelen en middelen die worden geformuleerd en ingezet.

Hierbij geldt echter dat de grens tussen het onderhouden van een persoonlijke relatie tussen consultant en opdrachtgever en het afleveren van tastbare prestaties op inhoud niet altijd even duidelijk is. Deze vervaging kan ook wel als complex en zelfs holistisch worden ervaren door de consultants. De term holistisch neemt hier een plaats in, omdat de onderlinge afhankelijkheid tussen handelingen en beslissingen groot is en op verschillende fronten impact kan hebben. Zowel op de persoonlijke relatie als op inhoudelijk afgeleverde prestaties. Waarbij zowel nadelige als voordelige effecten kunnen optreden tussen opdrachtgever en consultant, maar ook tussen Higher en de rest van de relaties en klanten waar een langdurige relatie is opgebouwd.

Met betrekking tot *tijd* is Higher gedurende een opdracht en de relatie tussen opdrachtgever en consultant betrokken bij zowel een statische opvatting als een dynamische opvatting van tijd. Hierbij is de statische opvatting van tijd, de tijd die het daadwerkelijk in beslag neemt om op inhoudelijk vlak een product te kunnen leveren voor de opdrachtgever.

De dynamische opvatting van tijd heeft betrekking op het relationele vlak en betreft voornamelijk de lange termijn relatie tussen consultant en opdrachtgever. De relatie moet voor, tijdens en na een opdracht gevoed blijven. Hierbij is geen sprake van het beïnvloeden van de publieke opinie, maar wel sprake van het beïnvloeden van de opinie van een verzameling van klanten uit het verleden, het heden en de toekomst.

Binnen Higher is sprake van een combinatie tussen een verticale en horizontale *orde*. De verticale orde betreft het aspect dat de twee managing partners van de organisatie de koers voor de organisatie bepalen.

De horizontale orde betreft de onderlinge afhankelijkheid binnen de organisaties, zoals het delen van relaties, het verkopen van een nieuw traject van een collega-consultant bij een huidige klant van een andere consultant. Maar ook het gebruik maken van elkaars kennis en vaardigheden bij opdrachten uit het verleden, het heden of de toekomst. De gehele organisatie is extern gericht en heeft daardoor met meerdere partijen te maken, waardoor een politieke voorzichtigheid is geboden en een totale verticale verhouding binnen de organisatie schadelijk zou kunnen zijn voor het externe aandachtsgebied.

De kenmerken die door Noordegraaf en Teeuw worden gehanteerd voor de horizontale as, zorgen bij de indeling van Higher voor een complexer beeld van de organisatie. Aan de ene kant is Higher eenvoudig in te delen aan de hand van formele kenmerken op het bedrijfsmatige vlak. Aan de andere kant is er een minder duidelijk beeld wanneer het gaat om de horizontale as, waarbij Higher ook kenmerken heeft die neigen naar de kenmerken van een meer publieke

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

identiteit. Een indeling op een puur private identiteit doet daarbij geen recht aan de complexe werkwijze van Higher. Het voortdurend bewegen tussen de opdrachtgevers (klanten) op basis van en hun belangen, de eigen belangen van Higher als organisatie en de onduidelijkheid tussen relationele en inhoudelijke diensten, zorgen ervoor dat Higher kan worden ingedeeld aan de linkerkant op de bedrijfspositie.

[In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van Higher & Company, en specifiek ten aanzien van het vraagstuk vitaliteit en leiderschap in dit onderzoek?](#)

Vanwege het feit dat het onderzoek niet wordt gedaan binnen Higher zelf, maar bij verschillende externe organisaties, wordt hier beschreven hoe het HR-beleid van Higher zelf is, ten aanzien van social legitimacy en of daar sprake van is bij het vraagstuk van het onderzoek zelf.

Het bestuderen van het HR-beleid van de organisatie wordt door Paauwe (2004) aan de hand van een duidelijke scheiding gedaan tussen *Strategic* en *Human*. Volgens Paauwe kan deze combinatie wanneer deze goed op elkaar worden afgestemd bijdragen aan *competitief voordeel* voor de organisatie. Paauwe (2004) focust op de verschillende processen, waarbij het HR-proces centraal staat. Het HR is volgens Paauwe: *meer dan alleen een organisatiebron, hoeft niet alleen over financiën te gaan, focust op de uitwisseling tussen werknemer en organisatie en vindt de relatie tussen werknemer en werkgever plaats in een plaats waar continu sprake is van spanningen tussen toegevoegde waarde en morele waarden*. Bij dit laatste staan *Social legitimacy*, wat de verwachtingen zijn van de maatschappij ten aanzien van de organisatie en *Fairness*, de relatie tussen individu en organisatie. Bij beide staat de uitwisseling tussen de twee dimensies centraal.

De dimensie doelgerichtheid van Noordegraaf en Teeuw kan hierbij mooi aansluiten. Omdat het doel van organisaties kan verschillen voor de lange en kortere termijn, is het voor organisaties meer van belang om rekening te houden met deze social legitimacy en faireness die Paauwe onderschrijft.

Alleen kijken naar output, zoals Boyne in zijn artikel doet, en het centraal stellen van economische positie van organisaties is voor de maatschappelijke opvatting van een organisatie niet productief. Een organisatie wordt geacht een zekere zorg te dragen voor haar omgeving.

Het HR-beleid

In het geval van Higher ligt het HR-beleid op het eerste gezicht minder gecompliceerd dat in het geval van een publieke organisatie. In de relatief kleine organisatie is het HR-beleid niet vastgelegd en is de organisatie niet gericht op het bedienen van een groot deel van de

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

maatschappij. Daarnaast heeft de maatschappij hoogst waarschijnlijk een relatief kleine verwachting van de organisatie ten opzichte van grotere instellingen. Het belang voor Higher om aandacht te hebben voor de social legitimacy is in die zin minder groot. Echter, de diensten die Higher levert aan de klanten worden geleverd uitgaande van een bepaalde visie op het manage van organisaties. De verwachting van klanten ten aanzien van het beleid van Higher is dus wel degelijk van belang.

In het informele beleid van Higher is een duidelijke sturing merkbaar wanneer het gaat om het welzijn van de werknemers. Dit geldt ook voor het specifieke onderwerp vitaliteit en leiderschapontwikkeling. Het is van belang dat de werknemers voldoende ruimte krijgen om zo goed mogelijk te presteren. Werknemers die zich willen ontwikkelen, rust nodig hebben om op te laden of ergens anders behoefte aan hebben om beter te presteren, faciliteert Higher zoveel mogelijk in overleg met de werknemer. Fairness neemt in het informele beleid een grote plaats in. Omdat het beleid informeel is, is het des te lastiger om dit voor iedere werknemer gelijk te laten zijn. Het zelf-manage van de HR praktijken en dus ook ten aanzien fairness wordt van zowel de werkgever als de werknemer verwacht om deze zo goed mogelijk in balans te houden. Het HR-beleid van Higher is in die zin niet direct gericht op een bijdrage aan de maatschappij. Wel is het erop gericht om werknemers op een duurzame basis specifiek met een visie voor de langere termijn te kunnen faciliteren.

Het onderzoek naar leiderschap en vitaliteit

De onderzoeksvraag van Higher is gericht op leiderschap en vitaliteit. Hierbij betreft het voornamelijk het zelf-manage vermogen van de leider om vitaal te blijven. Het doel van Higher met dit onderzoek is erachter komen welke aspecten van belang zijn om een leider bij te brengen en aan te leren, zodat de leider zichzelf kan manage en daarmee zijn of haar eigen vitaliteit kan manage. De gedachte is dat dit uiteindelijk ook invloed zal hebben op de rest van de werknemers, waardoor de kans op een gezondere en vitale organisatie wordt vergroot. De aanleiding voor het onderzoek is dat uit wordt gegaan van het concept *isomorphisme*, waar onder wordt verstaan dat organisaties elkaar volgen en nadoen (Pauwe, 2004). Higher gaat hierbij uit van het volgvermogen van organisaties, in dit geval specifiek ten aanzien van leiderschap en vitaliteit. Uiteindelijk verwacht Higher dat zij door middel van inzichten uit het onderzoek op dit onderwerp kunnen inspelen.

Social legitimacy wordt hierbij voornamelijk gestuurd door de invloed die de maatschappij ten aanzien van vitaliteit uitvoert op organisaties. Het begrip *license to operate* is hier van belang



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

voor organisaties. Hiermee wordt bedoeld, de mate waarin de maatschappij het handelen van een organisatie goedkeurt (Paauwe, 2004). Naast de opvattingen vanuit de maatschappij, wordt door Paauwe nog een belangrijke dimensie beschreven, namelijk ruimte van handelen voor organisaties. Deze ruimte van handelen kan door maatschappelijke normen en waarden worden beperkt, maar ook door invloeden vanuit de politiek of vakbonden.

Ten aanzien van het vitaliteitsvraagstuk wordt vanuit de overheid wordt sterk gestuurd op aandacht voor vitaliteit binnen organisaties. Een gezonde werknemer gaat immers langer mee, waardoor de kans groter wordt dat de pensioengerechtigde leeftijd gehaald kan worden. Daarnaast is aandacht voor vitaliteit van belang in het kader van ziekteverzuim en effectiviteit op de werkvloer. In juni 2014 heeft Staatssecretaris Klijnsma (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) 22 miljoen euro vrijgemaakt (werkgelegenheid, 2014). Werkgevers kunnen daardoor subsidie ontvangen, wanneer zij aandacht hebben voor het vitaler maken van werknemers. Om op die manier werknemers gezonder en langer aan het werk te houden.

[Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk dat ik onderzoek, inclusief het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?](#)

Het onderzoeksvraagstuk

In eerste instantie kan het onderzoek een opening bieden voor Higher om hiermee een nieuw product of dienst te vormen. Waar Higher als organisatie financieel beter van zou worden. Het vraagstuk dat ik onderzoek naar aanleiding van de vraag vanuit Higher is een vraagstuk dat voor hen is ontstaan vanuit een observatie en een vraag vanuit de markt waarin zij opereren, aandacht vanuit de overheid, een interesse die sommige werknemers binnen de organisatie zelf hebben voor dit thema en met het oog op een nieuw aan te bieden dienst/ product. De vraag vanuit de markt is voornamelijk gericht op het vitaal houden van sleutelfiguren binnen organisaties. Deze sleutelfiguren staan er om bekend van groot belang te zijn voor de organisatie en vatbaar te zijn voor uitval door de hoge prestatiedruk. Kortom, dit onderzoeksvraagstuk heeft vanuit het perspectief van Higher en de markt geen publieke dimensie.

Echter, klinkt de roep vanuit de overheid voor meer aandacht voor vitaliteit. De overheid trekt het punt over vitale werknemers breder, namelijk gericht op alle werknemers en niet alleen op leidinggevende. Door de algemene druk die mensen ervaren vanuit de maatschappij en hun omgeving en daarnaast de verhoging van de pensioenleeftijd zijn dit twee belangrijke factoren voor de overheid om aandacht voor vitaliteit te stimuleren. Dit gebeurt door middel van subsidies en voorlichting om op die manier zowel de werknemer als de werkgever bewuster te



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

maken. Er ligt dus wel degelijk een maatschappelijk belang onder dit vraagstuk, namelijk het belang van vitale werknemers.

De onderzoeksvraag heeft dus eigenlijk verschillende kanten. Aan de ene kant, kan het onderzoek voor Higher uitmonden in een verdienmodel. Aan de andere kant, komt de aandacht voor dit onderwerp blijkbaar niet uit de lucht vallen. De overheid stuurt met een beschikbare 22 miljoen euro wel degelijk direct op dit onderwerp. Vanuit dat perspectief neemt dit vraagstuk een grotere plaats in op de schaal van de publieke dimensie dan in eerste instantie leek.

Het HR-beleid

Het informele HR-beleid is bij Higher gefocust op de prestaties van de werknemers en de organisatie als geheel. De aandacht voor prestaties staat volgens Gould-Williams (2003) bij private organisaties over het algemeen centraal. In het geval van Higher is dit ook zo, een van de uitspraken die laatst werd gedaan *“een consultancy bureau is altijd drie maanden verwijderd van een faillissement”*. Dit zal in de praktijk misschien niet altijd opgaan, maar het tekent met de gedachte en daarmee de druk die heerst binnen de organisatie. In het artikel van Gould-Williams, wordt prestatie onder andere gekoppeld aan het vertrouwen dat werknemers hebben in de organisatie. Dat komt in het geval van Higher overeen. Een informeel beleid dat vraagt van werknemers om een grote verantwoordelijkheid op zich te nemen, bijvoorbeeld wanneer het gaat om welzijn, kan alleen op basis van wederzijds vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Een directe relatie die ik hier leg, is de relatie met het punt *fairness* van Paauwe. Het informele beleid is gebaseerd op vertrouwen dat de relatie tussen werkgever en werknemer *faire* is. Als dat niet meer het geval is, is de kans groot dat het vertrouwen wegvalt en dus de performance ook daalt

Uiteindelijk zijn er een aantal punten die voortdurend terugkomen wanneer naar Higher wordt gekeken. Het is een kleine organisatie die niet veel directe druk ervaart van de maatschappij. Alleen wanneer bepaalde zaken als maatschappelijke normen en waarden worden gezien, ervaart Higher deze. Dit kan zijn via de klanten, de overheid en de eigen werknemers. De druk waar de werknemers onder moeten presteren is over het algemeen hoog. Het beleid van Higher is erg informeel en werkt voor het grootste gedeelte op basis van vertrouwen en via een grote verantwoordelijkheid aan de kant van de werknemers.

Een van de punten waarop het beleid minder goed uitpakt is het diversiteitsbeleid bij Higher. De diversiteit binnen de organisatie is erg laag. Nieuw aangenomen werknemers hebben over het algemeen hetzelfde profiel als de huidige werknemers. Daarnaast kan de grote

*Masterscriptie Strategisch Human Resource Management*

verantwoordelijkheid die bij de werknemer ligt ten aanzien van bijvoorbeeld welzijn, een keerzijde hebben. En ontstaan er situaties waarin presteren voorgaat en andere zaken worden genegeerd. Aan de andere kant blijkt uit het winnen van de beste werkgever in 2013 voor werkende ouders (consultancy.nl, 2013) dat de combinatie van een informeel beleid, vertrouwen en verantwoordelijkheid, wel heel goed kan uitpakken. Door het informele beleid kunnen werknemers hun eigen planning maken, wat stress juist voorkomt.

In bovenstaande voorbeelden is te zien dat dit beleid op sommige punten erg goed werkt, zoals het punt van werkende ouders, maar dat het op andere punten zoals, diversiteit en de sommige momenten in de dagelijkse praktijk rondom welzijn, minder goed werkt. Door hier als organisatie meer bij stil te staan en aandacht voor te hebben, kan het huidige beleid wel in stand worden gehouden, maar kan dan wel verbeteren.

Literatuurlijst

- Boyne, G. A. (2002). Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 17-24.
- consultancy.nl. (2013, 10 16). *consultancy.nl*. Opgehaald van Accenture, KPN Consulting, Higher & samhoud in Loflist: <http://www.consultancy.nl/nieuws/7100/accenture-kpn-consulting-higher-co-en-samhoud-in-loflist-2013>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource*, 14(1), 28-54.
- Noordegraaf, T. (2003). Publieke identiteit. *Bestuurskunde*, 12(1).
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford Press.
- Rainey. (2003). What makes public organizations distinctive. In Rainey, *Understanding and managing public organizations* (pp. 55-77).
- werkgelegenheid, M. v. (2014, 07 09). *Klijnsma: 22 miljoen voor vitaal houden van werknemer*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/07/09/klijnsma-22-miljoen-voor-vitaal-houden-van-werknemer.html>