



Universiteit Utrecht

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN
MASTER ARBEIDS- EN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE

**Van zelfmanagement naar bevlogenheid; een nieuwe kijk op
zelfmanagement**

Sjors Lewis – 3640892

Eerste beoordelaar: Toon Taris

Tweede beoordelaar:

Aantal woorden: 8.088

Datum: 24 augustus 2015

Abstract

Dit onderzoek had als doel om een nieuw concept van zelfregulatie te vormen en de invloed hiervan op bevlogenheid te meten. Het nieuwe concept – zelfmanagement – is gevormd uit zelfinzicht, self-efficacy, een interne locus of control en persoonlijk initiatief. Naast de relatie met bevlogenheid is onderzocht of zelfmanagement invloed heeft op P-J en P-O fit en of P-S fit van invloed is op zelfmanagement. De gegevens zijn d.m.v. een online-enquête verzameld via een zakelijk dienstverlener en bij de dienstverlener zelf ($N = 103$). Zoals verwacht hing zelfmanagement positief samen met P-J fit en hingen P-J en P-O fit hingen positief samen met bevlogenheid. Daarnaast bleek P-S fit niet van invloed op zelfmanagement maar wel op de P-J en P-O fit. Dit suggereert dat zelfmanagement en P-S fit invloed hebben op de fit van een medewerker met baan en organisatie, wat mogelijk tot gevolg heeft dat medewerkers bevlogen worden. Zelfmanagement lijkt daarmee een veelbelovend concept voor vervolgonderzoek en het werken aan bevlogenheid in praktijk.

1. Inleiding

De wereld zit sinds de komst van computers en internet in een stroomversnelling waar geen vertraging in lijkt te komen. Op alle fronten worden organisaties, idealen en mensen uitgedaagd om in beweging te komen; waarbij de technische revoluties elkaar in rap tempo opvolgen en data (lees: Big Data) de basis van vele beslissingen is. Hier wordt gelijk een heikel punt geraakt, de beslissing zelf ligt namelijk altijd bij de mens. Er zijn altijd mensen nodig om data te kunnen verwerken, conclusies te trekken, adviezen uit te brengen en doelen met uitvoering te verbinden. Om als organisatie succesvol te kunnen zijn, moeten de beste mensen aanwezig zijn.

De huidige ontwikkelingen grijpen steeds meer terug op de kracht van mensen om zelf keuzes te maken en zichzelf aan te sturen. Het is niet meer realistisch (of rendabel) om mensen continu aan te sturen. Organisaties worden hierdoor log, langzaam en hiërarchie werkt steeds meer de innovaties en klantgericht tegen (Van Belleghem, 2014). Veel start-ups werken vanuit een zo plat mogelijke organisatie en steeds meer bedrijven proberen zelfsturende teams te implementeren om mensen meer verantwoordelijk te maken voor hun eigen werk. Er wordt een doel gesteld, waarbij de weg naar het doel aan de medewerkers (vaak in een team) zelf is. Wat hierbij steeds meer naar voren komt is dat mensen hun eigen handelen op het werk moeten gaan managen. Ze worden verantwoordelijk voor een onderdeel en moeten hierbinnen presteren. Het belang van het geluk van een werknemer gaat dan ook een rol spelen, denk hierbij aan de nog steeds relevante *happy-productive worker hypothesis* uit de jaren '30 die stelt dat gelukkige medewerkers gemiddeld productiever zijn dan anderen (Taris & Schreurs, 2009). Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat er een relatie is tussen het geluk en de productiviteit van een werknemer (Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008). Een hieraan gerelateerde theorie is die van *bevlogenheid*. Bevlogen mensen zijn gezonder, productiever en vertonen veel extra-rol gedrag, oftewel ze presteren niet alleen in eigen werkzaamheden goed maar pakken ook ongevraagd extra taken op (organizational citizenship behavior/extrarolgedrag, zie Leiter & Bakker, 2010). Het lijkt daarom steeds belangrijker te worden dat mensen iets doen waar ze zich gelukkig en competent voelen. De vraag is echter of een hogere mate van zelfsturing, zelfmanagement en verantwoordelijkheid ook leidt tot betere prestatie en werkgeluk, oftewel bevlogenheid.

1.1 ZELFMANAGEMENT

Om te kunnen onderzoeken of een hogere mate van zelfmanagement leidt tot meer bevologenheid en prestatie is het van belang om te begrijpen wat iemand goed maakt in zelfmanagement (ZM). Wat maakt iemand succesvol in het managen (oftewel het *reguleren*) van zijn/haar eigen gedrag? Vervolgens is het zaak om te bekijken hoe medewerkers *bevlogen* raken, wat geeft mensen richting en welke vormen van zelfregulatie hebben een positief effect op bevologenheid?

1.1.1 Inzicht

In eerste instantie is het belangrijk voor mensen dat zij überhaupt inzicht hebben in de eigen wensen en doelen. Zelfinzicht is een conceptualisatie van inzicht, die wordt beschreven als de helderheid van iemands begrip van de eigen gedachten, gevoelens en gedrag (Grant et. al, 2002). Bandura beschrijft (1991) in zijn theorie over zelfregulatie dat zelfinzicht een mechanisme is dat verandering in gang kan zetten. Daarnaast blijkt dat inzicht positief samenhangt met zelfverzekerdheid, positieve emoties en verminderde angst, stress en depressie (Grant et. al, 2002, Silvia & Philips, 2011). Zelfinzicht zorgt er voor dat mensen de juiste keuzes kunnen maken op basis van hun inzicht in hun eigen gedachten, gevoelens en gedrag. Al het bovenstaande gaat echter uit van een reflectieve vorm van inzicht. Om jezelf te kunnen managen is des te belangrijker om inzicht te verkrijgen in doelen, gewenst gedrag en gewenste situaties. Door vanuit zelfinzicht een bewustere keuze te maken voor een baan en organisatie, wordt verwacht dat dit positieve effecten heeft op de fit met een organisatie en baan; met als doel tot een hogere mate van bevologenheid te komen.

1.1.2 Self-efficacy

Naast het inzicht in eigen doelen, gedrag en gevoelens is het voor zelfmanagement van belang dat men zich competent genoeg voelt om iets te doen met het inzicht. De theorie die hier mee samenhangt, is de *Social Cognitive Theory* (SCT) van Bandura (1991). *Self-efficacy* wordt hier beschreven als: het geloof in iemands capaciteit om succesvol een manier te vinden en uit te voeren om bepaalde doelen te behalen of problemen op te lossen. Oftewel, in hoeverre is iemand zelfverzekerd over de eigen kwaliteiten en denkt men hiermee invloed te kunnen uitoefenen op de omgeving? Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat een hoge mate van self-efficacy leidt tot betere performance (Stajkovic & Luthans, 1998) en meer bevologenheid (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). De SCT wordt gezien als een motivatietheorie. Van de verschillende motivatietheorieën blijkt dat de SCT het meest

succesvol is in het voorspellen van daadwerkelijk gedrag (Graham & Weiner, 1996). Een hoge mate van self-efficacy zorgt ervoor dat mensen zichzelf effectiever tot doelen kunnen aanzetten. Als je iets wilt bereiken is het altijd de vraag hoe je er gaat komen. Met een sterker gevoel van competentie zal je eerder tot actie overgaan, omdat je het gevoel hebt dat het realistisch is om dat doel daadwerkelijk te halen. Dit aspect van het motivatieproces kan bijdragen aan het verwezenlijken van de zelf gestelde doelen. De verwachting is dat de aanwezigheid van een hoge mate van self-efficacy bijdraagt aan het tot actie overgaan en aan de motivatie die iemand heeft om doelen daadwerkelijk te bereiken.

1.1.3 Locus of Control

Hierop voortbouwend is het naast inzicht en motivatie van belang dat iemand zich verantwoordelijk voelt voor de eigen situatie. Dit wordt in de theorie ook wel de *locus of control* genoemd. Rotter (1966) beschrijft dat wanneer iemand een uitkomst van een gebeurtenis waar diegene bij betrokken was – maar niet de volledige controle had – toeschrijft aan bijvoorbeeld geluk, kans, lot, invloed van anderen of de krachten om hem/haar heen dan is dit een vorm van geloof in een externe locus of control. Als iemand de uitkomst juist toeschrijft aan zichzelf – eigen gedrag, persoon of karakter – dan is dit een interne locus of control. Het verschil tussen hoe intern georiënteerden (internals) zich gedragen in organisatie in vergelijking met extern georiënteerden (externals) blijkt consequenties te hebben voor motivatie, medewerkerstevredenheid en performance (Spector, 1982). Internals blijken efficiëntere carrièrepaden te hebben, grotere inzet te tonen en beter te presteren op het werk dan externals (Spector, 1982). De sterke relatie tussen werktevredenheid en locus of control – intern hoger dan extern – (Coleman et. al, 1998) bevestigt de relatie met zelfmanagement. In aanvulling op de eerdere dimensies wordt verwacht dat locus of control mede kan voorspellen hoe iemand omgaat met het inzicht in zijn/haar doelen en de mate van self-efficacy. Doordat internals sneller hun keuzes maken om bijvoorbeeld voor zichzelf te bekijken hoe ze hun situatie kunnen verbeteren, kan iemand met duidelijke doelen en een hoge mate van vertrouwen in eigen kunnen nog beter de juiste keuze maken en hier voor gaan staan.

1.1.4 Persoonlijk initiatief

Een hoge mate van zelfmanagement blijft niet beperkt tot inzicht hebben in eigen doelen, gevoel van competentie (self-efficacy) en eigen verantwoordelijkheid (internal locus of control); toegevoegd hieraan wordt de dimensie *persoonlijk initiatief*. Persoonlijk initiatief is erop gericht om te onderzoeken of men ook gericht is op het overgaan tot actie om de eigen situatie ook *daadwerkelijke* te veranderen en/of verandering *zelf* in te zetten. In de theorie

wordt persoonlijk initiatief gedefinieerd als actief en initiatief-nemend gedrag dat verder gaat dan de formele verwachtingen (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Onderzoek van Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) toont aan dat niet alleen bevlogenheid een positief effect heeft op het nemen van initiatief, maar dat juist andersom mensen die meer persoonlijk initiatief tonen meer bevlogen zijn; wat vervolgens ook leidt tot betere performance (Fay & Frese, 2001). Dit ondersteunt de assumptie dat het van belang is om naast de eerder genoemde dimensies – die invloed hebben op gedrag – ook de intentie om het laten zien van dit gedrag te stimuleren.

1.1.5 Zelfmanagement

Bovenstaande vormen van zelfregulatie worden in dit onderzoek samengevoegd tot het construct *zelfmanagement*. Dit zal gemeten worden aan de hand van vier dimensies: zelfinzicht, self-efficacy, locus of control en persoonlijk initiatief. Deze vier samen vormen de kern van het *weten waar je naartoe wilt*, je *competent voelen* om je doelen te behalen, je *verantwoordelijk voelen* om doelen zelf te behalen en de mate waarin je daadwerkelijk *initiatief neemt* om zaken voor elkaar te krijgen. Door deze te combineren wordt verwacht dat gedrag beter verklaard en/of voorspeld kan worden. Gezien de verschillende positieve effecten van elke dimensie apart – zoals werktevredenheid, performance, bevlogenheid en motivatie – kunnen de vier samen een krachtig geheel vormen. Van deze positieve werkgerelateerde uitkomsten voor een organisatie is bevlogenheid een zeer belangrijke (Schaufeli & Salanova, 2011).

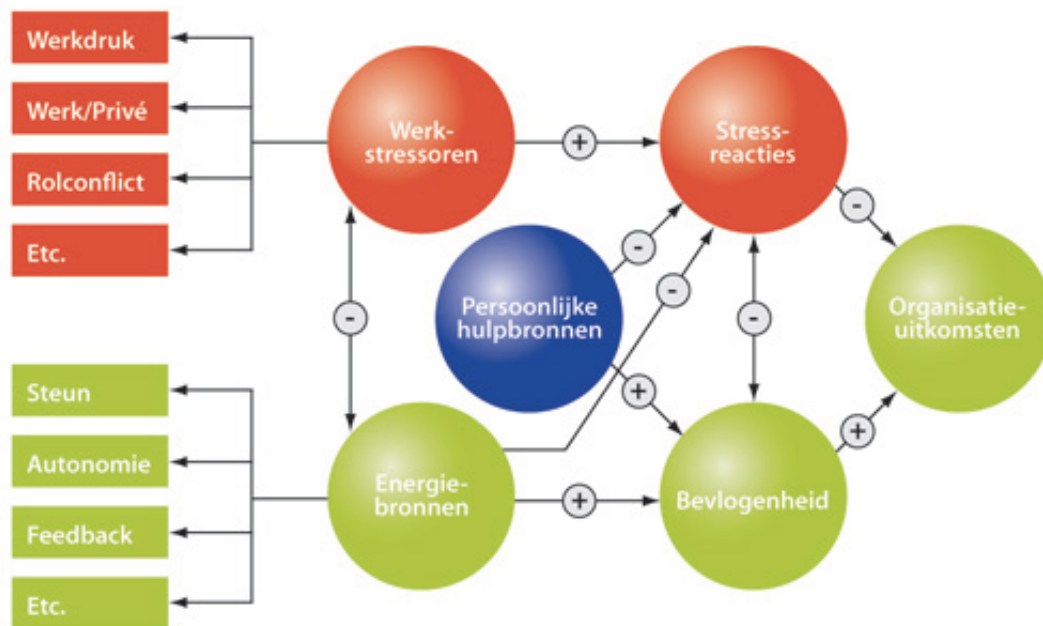
1.2 BEVLOGENHEID

Bevlogenheid wordt gekenmerkt door drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli, et. al, 2001). Vitaliteit houdt in dat een medewerker over energie en veerkracht beschikt. In het algemeen wordt dit beschreven als een medewerker die energie krijgt van werk. Toewijding draait om de mate van identificatie met het werk en de organisatie waar de medewerker voor werkt. Hierbij draait het om gevoelens van trots, inspiratie en enthousiasme. Absorptie betekent dat iemand op kan gaan in het werk. Een bevlogen medewerker gaat enerzijds op in het werk waardoor de tijd voorbij vliegt, maar zodra diegene vakantie neemt is hij/zij ook in staat daarvan te genieten en de aandacht te verleggen.

Zoals eerder genoemd zijn de positieve effecten van bevlogenheid dat medewerkers gezonder zijn, productiever en veel extra-rol gedrag vertonen (Leiter & Bakker, 2010). Oftewel, een organisatie is gebaat bij meer bevlogen medewerkers.

Het huidige – en leidende – model om de effecten op en van bevlogenheid inzichtelijk te maken is het Job Demands-Resources model (JD-R), dat gebruikt wordt om de invloeden op bevlogenheid en burn-out te beschrijven (Bakker & Demerouti, 2007). Schaufeli en Taris (2013) beschrijven dat dit model als uitgangspunt heeft dat er niet per se specifieke negatieve of positieve werkkenmerken zijn, maar dat ieder werkkenmerk als potentiële bron van werkstress of energie kan worden opgenomen in het model.

Figuur 1 - Het JD-R model (http://www.nobco.nl/kenniscentrum/artikelen/marianne_eussen)



Belangrijke aspecten van het JD-R model voor dit onderzoek zijn de persoonlijke hulpbronnen en de energiebronnen. Persoonlijke hulpbronnen worden door Schaufeli en Taris (2013, p.188) gedefinieerd als *psychologische kenmerken of aspecten van het zelf, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar eigen hand te zetten*. Deze definitie kent al een belangrijk deel van de in dit onderzoek gebruikte zelfmanagement definitie waarin beïnvloeding van omgeving centraal staat. In hun verdere onderzoek noemen Schaufeli en Taris (2013) ook de eerder genoemde dimensie self-efficacy. Dit bevestigt de verwachting dat zelfmanagement in het model past als persoonlijke hulpbron die invloed heeft op bevlogenheid. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Demerouti, Bakker en Schaufeli (2009) dat niet alleen de aanwezigheid van persoonlijke hulpbronnen de mate van bevlogenheid voorspelde, maar ook andersom. Er bleek sprake te zijn van een *positive gain cycle*, waarbij de persoonlijke hulpbronnen bevlogenheid stimuleerden en bevlogenheid juist weer de beschikbaarheid van persoonlijke hulpbronnen vergrootte. Dit is met name interessant omdat

dit onderzoek er van uit gaat dat het beïnvloeden van zelfmanagement invloed heeft op de mate van bevlogenheid. Hieruit volgt de eerste hypothese:

Hypothese 1a: zelfmanagement heeft een positief verband met bevlogenheid

Voor organisaties is gemeten bevlogenheid onder werknemers iets wat hen een beeld kan geven over de mentale staat van werknemers, het zegt echter niet direct iets over de prestatie die geleverd wordt. Interessant is om te bekijken of de veronderstelde positieve effecten van bevlogenheid (zoals extra-rol gedrag en een hogere productiviteit, Leiter & Bakker, 2010) ook tot uiting komen in een zelf gerapporteerde hoge *performance*. Vinden bevlogen medewerkers dat zij beter presteren?

Hypothese 1b: bevlogenheid heeft een positief verband met performance

1.3 FIT & BEVLOGENHEID

Een ander mogelijk gevolg van een hoge mate van zelfmanagement is dat een medewerker op basis van zijn/haar doelen beter voor de juiste baan en/of organisatie weet te kiezen. In de literatuur wordt dit ook wel *fit* genoemd. Fit is een verzamelnaam waaronder verschillende vormen van aansluiting van een persoon bij een situatie, baan of organisatie kunnen vallen. Het begrip kreeg gestalte nadat er een positief effect gevonden was op het gedrag van een medewerker in de organisatie door diens fit met de baan (Edwards, 1991). Vervolgens is uit verschillende onderzoeken naar voren gekomen dat een goede fit samenhangt met hogere performance (Greenberg, 2002), meer werktevredenheid (Lauver & Kristof-Brown, 2001) en hogere motivatie (Mahmood & June, 2011).

1.3.1 Person-Job Fit

Bovenstaande positieve effecten zijn gemeten wanneer medewerkers een goede fit hadden tussen wat zij kunnen en wat er van hen gevraagd werd in het werk. Deze goede Person-Job fit (P-J fit) betekent enerzijds dat iemand zich competent voelt in zijn baan en anderzijds dat diegene zich op zijn plek voelt in de betreffende functie (Cable & DeRue, 2002). Deze P-J fit wordt in het JD-R model aangeduid als een hulpbron voor bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007). Dit betekent dat mensen met een goede fit verondersteld worden meer bevlogenheid te laten zien. Het hebben van een hoge P-J fit wordt verwacht bij een hoge zelfmanagementscore aangezien medewerkers met meer inzicht in eigen doelen sneller zullen kiezen voor een baan die bij hen past. Een medewerker die tot doel heeft om manager te worden zal sneller beginnen met het solliciteren naar leidinggevende functies. Wanneer

iemand actief zijn doelen najaagt, zal diegene eerder in een baan komen waarin zijn (ervaren) fit hoger is dan wanneer iemand passief afwacht wat er komen gaat. In dit onderzoek zal met name gekeken worden naar de ervaren fit. Het verschil tussen daadwerkelijke (objectieve) en ervaren fit is dat de daadwerkelijke fit bepaald wordt door een onafhankelijk oordeel (bijvoorbeeld door de leidinggevende) over de competenties waarover iemand beschikt en de eisen aan de baan, terwijl de subjectief ervaren fit door de medewerker zelf beoordeeld wordt.

Hypothese 2a: Zelfmanagement heeft een positief verband met de ervaren P-J fit

Zoals eerder genoemd zijn er verschillende positieve gevolgen gevonden van een hoge P-J fit. Het is daarom interessant om te kijken of in dit onderzoek mensen met een hoge P-J fit ook een hoge mate van bevlogenheid laten zien. Dit kan verwacht worden, gezien de eerder genoemde invloed als hulpbron in het JD-R model. Daarnaast betekent een hoge P-J fit dat iemand ervaart dat hij/zij op de goede plek zit. Dit schept ruimte voor mensen om niet alleen tevreden, maar ook bevlogen te raken.

Hypothese 2b: P-J fit heeft een positief verband met bevlogenheid

1.3.2 Person-Organization Fit

Naast de P-J fit zal er ook gekeken worden naar de fit die iemand heeft met zijn organisatie (P-O fit). De P-O fit wordt gebruikt om te bekijken of de waarden van de medewerker aansluiten bij de waarden en kenmerken van het bedrijf (Biswas & Bhatnagar, 2013). Hiermee kan bekeken worden of iemand zich op zijn plek voelt in een organisatie. De mate waarin iemand zich op zijn plek voelt en de mate waarin de waarden van het bedrijf en de medewerker op elkaar aansluiten, hebben invloed op de tevredenheid van de medewerker (Kristof, 1996). Het kan zijn dat medewerkers niet tevreden zijn met hun baan maar zich wel gecommitteerd voelen aan hun organisatie, in zo'n geval is er sprake van een hoge P-O fit (Becker & Bilings, 1993). Dit betekent dat een medewerker mogelijk op zoek gaat naar een andere positie binnen het bedrijf. Dit proces van zelfregulatie waarbij de medewerker gericht overgaat tot actie als bijvoorbeeld de organisatie niet passend is, komt sterk overeen met de verwachte uitkomsten van zelfmanagement (Bandura, 1991). De verwachting is dat medewerkers die hoog op zelfmanagement scoren een hogere P-O fit zullen hebben. Deze medewerkers zijn beter in staat te kiezen voor welke organisatie zij willen werken en ondernemen eerder actie om hun situatie te veranderen.

Hypothese 3a: Zelfmanagement heeft een positief verband met P-O fit

De positieve effecten van P-O fit worden vaak gemeten in termen van hoe snel iemand van organisatie wisselt (Hollenbeck, 1989). Dit is echter slechts een klein onderdeel van de mogelijke positieve gevolgen van een goede P-O fit. Weinig wisselingen impliceert dat medewerkers tevreden zijn met de situatie op het werk. Volgens de self-determination theorie van Ryan en Deci (2000) zorgt het bevredigen van de (sociale) behoeftes van mensen ervoor dat mensen actiever worden, meer gelijkgesteld zijn en beter integreren in de situatie. Zij gaan hierin nog verder; omgevingen die de behoeftes goed vervullen, kunnen grotere commitment, inzet en prestatie teweeg brengen. Dit is bevestigd in het onderzoek van Lauver en Kristof-Brown (2001) waarin een positieve relatie tussen P-O fit en performance gevonden is controlerend voor P-J fit. De verhoogde inzet en positieve gevoelens ten aanzien van de organisatie door een goede fit laten zien dat mensen in zekere mate energie krijgen van de situatie die de organisatie creëert. Dit maakt het interessant om te toetsen of P-O fit een positief verband heeft met bevlogenheid.

Hypothese 3b: P-O fit heeft een positief verband met bevlogenheid

1.3.3 Person-Superior Fit

Terugkijkend naar het JD-R model is zichtbaar dat drie belangrijke energiebronnen voor bevlogenheid steun, autonomie en feedback zijn. Deze drie energiebronnen kunnen door verschillende mensen geboden worden aan een werknemer, de belangrijkste hierbij is de leidinggevende (Brauchli et al., 2013). Dit maakt de fit tussen leidinggevende en medewerker (P-S) fit een interessante invalshoek, wanneer een leidinggevende de energiebronnen kan beïnvloeden kan deze wellicht de zelfmanagement van een medewerker beïnvloeden. Theoretisch gezien kan P-S fit vergeleken worden met de *leader-member exchange* (LMX) theorie van Graen en collega's (Gerstner & Day, 1997). Deze theorie gaat uit van de relatie tussen de leider en de volger waarbij deze relatie een voorspellende waarde heeft voor uitkomsten op individueel, groeps- en organisatieniveau. Het verschil met P-S fit is dat de LMX uitgaat van een ruilrelatie waarbij de leider en volger elkaar aanvullen, P-S fit bekijkt hoe de relatie leidinggevende – medewerker overall is. Uit verschillende studies blijkt dat LMX invloed heeft op performance, gevoel van competentie en werktevredenheid (Gerstner & Day, 1997). Dit maakt het interessant om te bekijken of de relatie tussen de leidinggevende en medewerker ook invloed heeft op de zelfmanagement-score van een medewerker. Zeker aangezien gevoel van competentie een van de onderdelen is, wordt verwacht dat er een positief verband bestaat. De LMX wordt in dit onderzoek gebruikt om te onderzoeken hoe de medewerker de fit met de leidinggevende ervaart.

Hypothese 4: P-S fit heeft een positief verband met zelfmanagement

1.3.4 Interactie ZM en fit

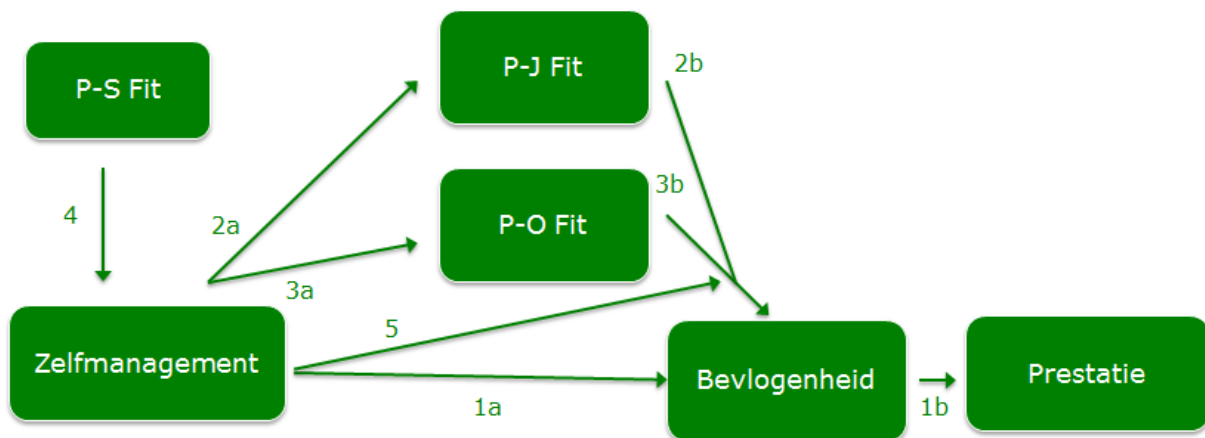
Het in dit onderzoek vernieuwde construct zelfmanagement is nog niet getoetst in de context van bovenstaande theorieën. Een laatste mogelijke invloed van het construct is op de relatie tussen enerzijds de fit van medewerker met baan en organisatie, en bevlogenheid anderzijds. Er wordt verwacht dat deze relatie bestaat, maar speelt zelfmanagement een modererende rol? Verondersteld kan worden dat naarmate iemand beter weet wat hij/zij wil, zich competent en verantwoordelijk voelt en initiatief neemt, dit ervoor kan zorgen dat hij/zij van de goede fit die hij/zij heeft met zijn/haar werk en baan bevlogen raakt. Oftewel, een goede fit alleen zorgt misschien niet voor het hele effect op bevlogenheid, zelfmanagement kan daarbij een stimulerende rol spelen in de zin dat het effect van een positieve fit op bevlogenheid sterker zal zijn bij mensen die veel zelfmanagement vertonen dan bij mensen die laag scoren op zelfmanagement. Wanneer een medewerker initiatief neemt vanuit zijn zelfinzicht en verantwoordelijkheid kan hij/zij door de goede fit meer bevlogen raken.

Hypothese 5: zelfmanagement heeft een positief interactie-effect op de relatie tussen fit en bevlogenheid

1.4 MODELWEERGAVE

Het totale onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:

Figuur 2 – Onderzoeksmodel



2. Methode

2.1 PROCEDURE

De data zijn verzameld bij - en via de Nederlandse en Belgische vestigingen van een zakelijk dienstverlener. Deze organisatie heeft een programma waarin trainees een tweejarig traineeship volgen waarin zij opdrachten doen bij diverse bedrijven. Tijdens het traineeship volgen ze een ontwikkelprogramma om hun leiderschapstalent te ontwikkelen. Na het traineeship stromen de trainees gewoonlijk uit naar één van de participerende bedrijven waar opdrachten gevolgd zijn. In totaal zijn bij - en via deze organisatie vier groepen benaderd. (1) Bij de organisatie zelf zijn de trainees en is de interne organisatie bevraagd. (2) Bij een van de participerende bedrijven – een grote Nederlandse bank – zijn gegevens verzameld onder de uitgestroomde trainees van het programma. Zij zijn benaderd uit het bestand van de zakelijk dienstverlener met de vraag of zij bij willen dragen aan het onderzoek ten behoeve van de zakelijk dienstverlener. (3) Een ander participerend bedrijf – uit de energiesector – heeft meegedaan aan het onderzoek in het kader van vergroten van de werktevredenheid. (4) Tot slot zijn een aantal respondenten los benaderd uit het netwerk van de onderzoeker.

De verschillende groepen zijn via e-mails benaderd, per doelgroep is de briefing aangepast op basis van de incentive tot deelname. In elke briefing is nadrukkelijk de anonimiteit en vertrouwelijke behandeling van de data benoemd. Zie voor een overzicht van de verschillende briefings appendix 1.

2.2 RESPONDENTEN

De vragenlijst is uitgezet onder 112 medewerkers van de zakelijk dienstverlener, met een responsratio van 44,64% (gebaseerd op aantal respondenten die de dienstverlener als werkgever heeft ingevuld, missing values en mogelijke trainees bij opdrachtgevers niet meegerekend). Daarnaast is deze verstuurd naar 10 medewerkers van de Belgische tak, met een responsratio van 20%. Van de 76 alumni uit het bestand hebben 6 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Bij het bedrijf in de energiesector is het onbekend naar hoeveel medewerkers de vragenlijst is verstuurd. Hier hebben 23 mensen de vragenlijst volledig ingevuld. Tot slot zijn er nog een aantal losse respondenten uit het eigen netwerk. In totaal hebben 124 mensen de vragenlijst ingevuld waarvan 51 mannen en 73 vrouwen. Een relatief groot deel van de respondenten heeft niet aangegeven voor welk bedrijf hij/zij werkzaam is,

mogelijk omdat deze vraag als laatste werd gesteld. De respondenten die te weinig vragen (< 80%, oftewel minder dan 16) hebben ingevuld zijn verwijderd. In totaal komt het aantal respondenten op 103.

Na het uitsluiten van de respondenten die onvoldoende vragen hebben ingevuld bleek dat er drie variabelen waren met *missing values* (in alle gevallen <10%). Met behulp van de in SPSS beschikbare multiële imputatie-methode van Little en Rubin (1987) zijn er passende waarden geschat voor de ontbrekende waarden, zodat de informatie van deze respondenten alsnog meegenomen kon worden in de analyses.

De meeste respondenten zijn tussen de 25 en 35 jaar oud (50%), hiervan is de helft tussen de 26-28 jaar oud. Onder de respondenten zijn slechts twee ZZP'ers. Ongeveer 75% van de respondenten is hoger opgeleid (WO of HBO opleiding). Daarnaast heeft van de respondenten 26% een leidinggevende functie, met gemiddeld 10 mensen onder zich, waarbij het hoogste aantal 30 is. Van de sample blijkt 50% bij een zakelijk dienstverlener te werken. Ongeveer 20% heeft bij "anders" de energiesector ingevuld en is daarom opgenomen in het overzicht in tabel 1.

Tabel 1 – beschrijvende statistieken (N=103)

	Categorie	n	%
Opleidingsniveau	MAVO, LBO, VMBO	3	2,9
	HAVO, MBO	17	16,3
	VWO	3	2,9
	HBO	21	20,2
	WO	59	56,7
Sector	Financiële instelling	12	11,5
	Zakelijke dienstverlening	52	50,0
	Communicatie	4	3,8
	Overheid	4	3,8
	Energie	20	19,2
	Industrie	4	3,8
	Overig	7	7,3
Leeftijd	15-25	6	5,8
	25-35	51	50,0
	35-45	17	16,3
	45-55	22	21,2
	55-65	7	6,7

2.3 MEETINSTRUMENTEN

2.3.1 Zelfmanagement

Zelfmanagement is gemeten met vier schalen: zelfinzicht, self-efficacy, locus of control en persoonlijk initiatief. *Zelfinzicht* is gemeten aan de hand van de 8 items van de vragenlijst van Grant, Franklin en Langford (2002). Er is gemeten op een 5-punts Likertschaal, van (1) = ‘helemaal mee oneens’ tot (5) = ‘helemaal mee eens’. In de vragenlijst zijn gevoelens en reflectieve gedachten omgezet in ‘doelen’ en ‘willen bereiken’, om de vragenlijst om te zetten naar doelgericht inzicht in plaats van reflectief inzicht. ($a = .83$, bijvoorbeeld “*ik ben mij meestal bewust van mijn gevoelens*” is omgezet naar “*Ik ben mij meestal bewust van mijn doelen*”).

Self-efficacy is gemeten met de 10 items van de *Dutch Adaptation of the General Self-Efficacy Scale* (Teeuw, Schwarzer & Jerusalem, 1994). Deze vragenlijst kent een 4-punts Likertschaal, van (1) = ‘volledig onjuist’ tot (4) = ‘volledig juist’. De vragenlijst meet hoe mensen over het algemeen denken ($a = .83$, bijvoorbeeld: “*Het lukt me altijd moeilijke problemen op te lossen, als ik er genoeg moeite voor doe*”).

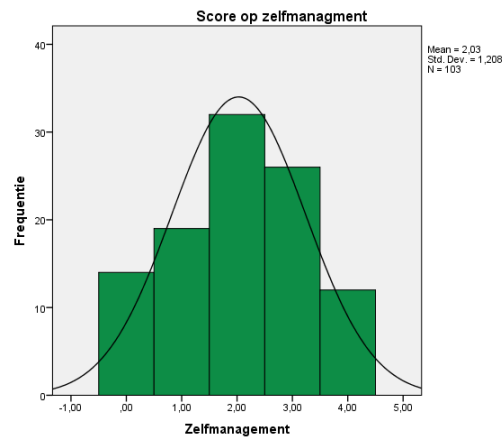
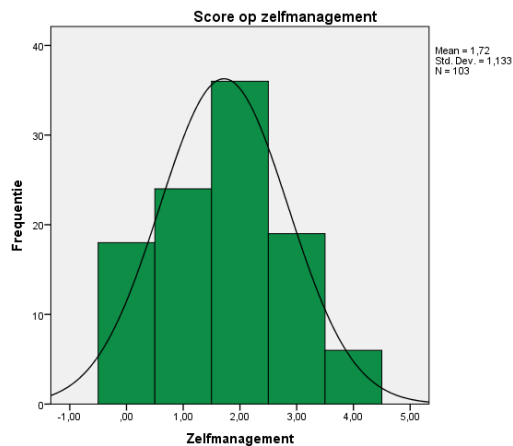
Locus of Control is gemeten aan de hand van 13 items uit de *internal vs. external control of reinforcement scale* van Rotter (1966) zoals gebruikt door Mergler (2007 p.182). Deze schaal gebruikt een 4-punts Likertschaal, met (1) = ‘helemaal mee oneens’ t/m (4) = ‘helemaal mee eens’. Deze vragenlijst meet waar mensen hun verantwoordelijkheid plaatsen, bij zichzelf of buiten zichzelf ($a = .58$, bijvoorbeeld “*Er is een directe relatie tussen hoe hard ik werk en de waardering die ik krijg*”).

Persoonlijk initiatief is gemeten aan de hand van 7 items samengesteld door Frese et al. (1997). Deze vragenlijst meet op een 5-punts Likertschaal – (1) = ‘nooit’ t/m (5) = ‘altijd’ – de mate van persoonlijk initiatief ($a = .76$, bijvoorbeeld: “*ik doe gewoonlijk meer dan er van me gevraagd wordt*”).

De correlaties tussen de vier dimensies liggen tussen de .01 en .52, met een gemiddelde van .31. Ondanks dat de correlaties aan de lage kant lijken, vullen de subdimensies elkaar theoretisch gezien dusdanig aan dat ze zijn gecombineerd. De dimensies zijn gedichotomiseerd (scores 0 en 1) en daarna samengevoegd. Hierbij werd de hoge score toegekend wanneer aan de positieve kant van de schaal gescoord wordt (oftewel bij schaalverdelingen die liepen van 1 tot 5 werden de scores 4 en 5 als ‘hoog’ beschouwd, bij schalen die liepen van 1 tot 4 werden de scores 3 en 4 ‘hoog’ beschouwd). De sample blijkt gemiddeld zeer hoog op self-efficacy en laag op zelfinzicht te scoren. Op basis hiervan en op

basis van de uitkomst op de normaalverdeling (zie figuur X) is er voor gekozen om voor zelfinzicht scores van 3,5 en hoger als ‘hoog’ te beschouwen. Dit resulteert in een normale verdeling van zelfmanagement (zie figuur X), met een score van “0” als extreem laag op zelfmanagement en “4” als maximale score.

Figuur 3 – Zelfmanagement score eerste berekening **Figuur 4 – Zelfmanagement score definitieve berekening**



2.3.2 Bevlogenheid

Bevlogenheid is gemeten met de 17 items van de *UBES* (Utrechtse Bevlogenheid Schaal) van Schaufeli en Bakker (2003). Deze vragenlijst heeft een 7-punts Likertschaal, van 0 (nooit) tot 6 (altijd/dagelijks). De 17 items meten drie domeinen: vitaliteit (bijvoorbeeld “Op mijn werk bruis ik van energie”), absorptie (bijv. “Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij”) en toewijding (bijv. “Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol”). De totale schaal heeft een hoge betrouwbaarheid ($\alpha = .94$) en de verschillende dimensies scoren een hoge betrouwbaarheid; toewijding ($\alpha = .89$), vitaliteit ($\alpha = .86$) en absorptie ($\alpha = .79$). In dit onderzoek is de algehele schaal gebruikt.

2.3.3 Fit

Person-Job fit (P-J fit) is gemeten aan de hand van een vragenlijst van Schaufeli (2013) die bestaat uit 10 items. Deze vragenlijst test aan de hand van een 5-punts Likertschaal, van 1 (geheel mee oneens) tot 5 (geheel mee eens). De vragenlijst meet in twee dimensies in hoeverre iemand past bij zijn baan ($\alpha = .88$). Dit gebeurt op het gebied van *demands-supply* ($\alpha = .86$, bijvoorbeeld “ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen”) en op het gebied van *needs-supply* ($\alpha = .91$, bijvoorbeeld “ik

kan me geen baan voorstellen die beter bij me past”). In dit onderzoek is P-J fit als één dimensie gemeten.

Person –Organization fit (P-O fit) is ook gemeten aan de hand van een onderdeel van de vragenlijst van Schaufeli (2013). Dit deel bestaat uit 8 items waarbij twee dimensies gemeten worden; *demands-abilities* (bijvoorbeeld “*mijn kennis en vaardigheden sluiten goed aan bij datgene wat de organisatie nodig heeft*”) en *needs-supply* (bijvoorbeeld “*ik pas goed bij mijn organisatie*”). De totale betrouwbaarheid van P-O fit is hoog ($a = .86$), waarbij de hoogste betrouwbaarheid gemeten is bij de dimensie needs-supply ($a = .89$) en een iets lagere betrouwbaarheid bij de dimensie demands-abilities ($a = .76$). Ook P-O fit is in dit onderzoek als één dimensie opgenomen

Person-Superior fit is gemeten aan de hand van 12 items over *Leader-Member Exchange* van LeBlanc (1994), die zij vertaald heeft en die gebaseerd is op de vragenlijst van Graen, Liden en Hoel (1982). Deze vragenlijst gebruikt een 5-punts Likertschaal met 1 (nooit) tot 5 (altijd). Daarmee wordt gemeten hoe de relatie is met de directe leidinggevende ($a = .91$, bijvoorbeeld “*ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd*”).

2.3.4 Performance en achtergrond

Daarnaast is er gemeten hoe hoog mensen zichzelf op *performance* scoren. Hiervoor is de vragenlijst van Goodman en Svyantek (1999) gebruikt. Deze 16 items gebruiken een 4-punts Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 4 (helemaal mee eens). Hierbij worden twee dimensies gemeten; *task performance* (bijvoorbeeld: “*u voldoet aan de normen voor goede prestaties*”) en *altruïsm* (bijvoorbeeld: “*u helpt collega’s die kampen met hoge werkdruk of andere problemen hebben*”). Zowel de totale betrouwbaarheid ($a = .84$) als de betrouwbaarheid van de aparte dimensies – task performance ($a = .75$) en altruïsm ($a = .80$) – is hoog. In dit onderzoek is performance als één dimensie gemeten.

Tot slot zijn algemene gegevens gevraagd. Hierbij zijn de achtergrondvariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau bevraagd. De volledige vragenlijst is bijgevoegd in appendix 2.

2.3 DATA-ANALYSE

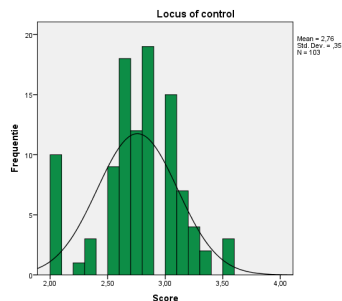
Om de data te analyseren is de software SPSS 23.0 van IBM gebruikt. Voordat de hypothesen getoetst konden worden, zijn eerst factoranalyses uitgevoerd om te controleren of de in deze studie gebruikte concepten door de juiste items gedekt werden. Aangezien binnen de variabelen verwacht werd dat de items correleren is gekozen voor een direct oblimin rotatie

(Field, 2009). Daarnaast is er getest voor verschillende assumpties van de gebruikte analysetechnieken, waaronder normaalverdelingen, uitbijters, multicollineariteit en homoscedasticiteit. Om de hypothesen te toetsen is een stapsgewijze hiërarchische lineaire regressie gebruikt zodat SPSS de onderdelen van het model in een vooraf bepaalde volgorde aan de regressievergelijking toevoegt (Field, 2009). Uitgaande van performance als afhankelijke variabele zijn eerst de achtergrond variabelen ingevoerd in blok 1, vervolgens bevoegenheid in blok 2, P-O en P-J fit in blok 3, ZM in blok 4 en P-S fit in blok 5. Zo is vervolgens teruggewerkt met steeds het volgende blok als afhankelijke variabele – m.u.v. de achtergrond variabelen.

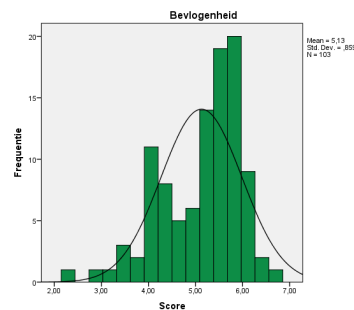
3. Analyse

Inspectie van de verdelingen van de variabelen liet zien dat bevolegenheid, P-S fit en locus of control scheef waren verdeeld (Skewness > 3.2, Field, 2009). Deze verschillen konden niet worden herleid tot verschillen in de vier groepen respondenten of tot man-vrouw verschillen. Als de bijbehorende histogrammen (figuur 5 t/m 7) bekeken worden, wordt duidelijk dat er geen optimale normale verdeling is. Wel is er een behoorlijke spreiding zichtbaar en lijken de scores niet dusdanig ver afwijkend van normale verdeeldheid dat het verdere analyse zou moeten bemoeilijken.

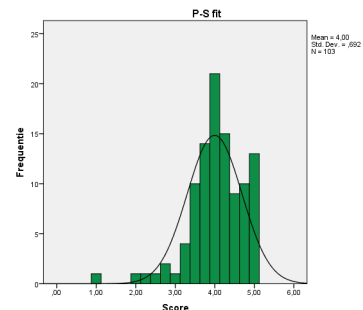
Figuur 5 – score locus of control



Figuur 6 – score bevolegenheid



Figuur 7 – score P-S fit



De items zijn met factoranalyses getest om te kijken of deze op het verwachte concept laadden. Factoranalyse kan ingezet worden als de assumpties van *homoscedasciteit* en *measure of sampling* niet geschonden worden. Bartlett's test en de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) toets lieten zien dat de gegevens geschikt waren voor factoranalyses (Field, 2009). Vervolgens is voor elke variabele onderzocht of er 1 of meerdere factoren gemeten worden. Afhankelijk van de vragenlijst – en het aantal dimensies in de vragenlijst – zijn items verwijderd met te lage factorladingen (< .40, Field, 2009), lage correlaties of aparte hoge factorladingen op losse factoren; hiermee is er voor gezorgd dat de variabelen uit de juiste items zijn samengesteld. Voor een overzicht van verwijderde items, zie de items met een “X” in appendix 2. Tabel 2 presenteert de correlaties, gemiddelden en standaardafwijkingen van de variabelen in de studie.

Tabel 2 – Correlatiematrix van de variabelen in deze studie

Correlatiematrix - N = 103						
	Bevlogenheid	Performance	P-S fit	P-J fit	P-O fit	ZM
Bevlogenheid Mean: 5,13 SD: 0,96	1,00					
Performance Mean: 3,48 SD: -,38	0,12	1,00				
P-S fit Mean: 4,00 SD: 0,69	,212*	0,06	1,00			
P-J fit Mean: 3,73 SD: 0,64	,699**	0,12	0,19	1,00		
P-O fit Mean: 3,67 SD: 0,62	,670**	0,19	,281**	,816**	1,00	
ZM dich Mean: 2,0 SD: 1,21	,302**	0,18	0,18	,343**	,268**	1,00

*. Correlatie is significant bij $p < .05$ (2-tailed).

**. Correlatie is significant bij $p < .01$ (2-tailed).

3.1 REGRESSIE-ANALYSES

3.1.1 Performance

Tabel 3 laat de resultaten van de regressie analyse zien met performance als afhankelijke variabele. In de tabel is zichtbaar dat geen van de modellen significant is, wat betekent dat de ingevoerde variabelen geen significant deel van de variantie in performance verklaren. De lage R^2 laat zien dat slechts een zeer beperkt deel van de variantie door de verschillende variabelen verklaard wordt. Hypothese 1b stelt dat bevlogenheid een positieve relatie heeft met performance. Gezien deze resultaten wordt geconcludeerd dat hypothese 1b niet bevestigd is.

Tabel 3 – Resultaten van hiërarchisch stapsgewijze lineaire regressieanalyse met performance als afhankelijke variabele (N=103)

Afhankelijke variabele: Performance															
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Blok 1															
Geslacht	,050	,082	,065	,043	,083	,055	,035	,083	,045	,029	,083	,038	,030	,084	,039
Opleidingsniveau	,060	,035	,195	,057	,035	,185	,057	,036	,186	,054	,036	,177	,055	,036	,181
Leeftijd	,006	,004	,180	,006	,004	,158	,005	,004	,149	,005	,004	,134	,005	,004	,136
Blok 2															
Bevlogenheid				,029	,046	,065	-,019	,064	-,044	-,027	,064	-,062	-,028	,064	-,064
Blok 3															
P-J fit							-,053	-,090	,116	-,078	,116	-,132	-,075	,118	-,127
P-O fit							,159	,261	,107	,166	,107	,272	,161	,110	,265
Blok 4															
Zelfmanagement										,047	,033	,150	,046	,033	,148
Blok 5															
P-S fit													,010	,058	,019
R²	,043			,047			,072			,092			,092		
ΔR^2	,043			,004			,025			,020			,000		

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3.1.2 Bevlogenheid

De volgende stap in het model is bevlogenheid als afhankelijke variabele. De resultaten van de regressie analyse zijn gepresenteerd in tabel 4. De tabel laat zien dat modellen 1 en 2 een significant extra deel van de variantie in bevlogenheid verklaren, terwijl modellen 3-5 geen extra variantie verklaren. Zoals model 2 laat zien is er zoals verwacht een positieve relatie tussen bevlogenheid en P-O en P-J fit. Deze beide variabelen samen blijken 42,4% van de variantie te verklaren in bevlogenheid. Daarnaast is de $F_{\text{change}}(2, 97) = 44.6, p < .001$. De F_{change} laat zien in hoeverre de toevoeging van variabelen bijdraagt aan het model; hoe hoger de F en de significantie daarvan, hoe groter de bijdrage aan het model (Field, 2009, p.236). Beide variabelen hebben onafhankelijk van elkaar een positief verband met bevlogenheid. P-J fit lijkt met een $\beta = .49 (p < .001)$ en een vergelijkbare SD een grotere invloed te hebben op bevlogenheid dan P-O fit met een $\beta = .27 (p < .05)$. De beta geeft de verandering in bevlogenheid aan bij een verandering van 1 standaardafwijking van P-O of P-J fit. Oftewel als P-J fit één SD stijgt, neemt bevlogenheid met .49 SD toe. Naast deze variabelen blijkt ook de achtergrondvariabele opleidingsniveau in model 2 een positief verband te hebben met bevlogenheid ($\beta = .16, p < .05$); als de respondenten een hoger opleidingsniveau rapporteren, zijn zij meer bevlogen.

Hypothese 2b en 3b stelden dat P-O en P-J fit positieve effecten hebben op bevlogenheid. Tabel 4 laat zien dat er inderdaad positieve effecten van P-O en P-J fit op

bevlogenheid zijn, $\beta = .49$, $p < .001$ en $\beta = .27$, $p < .05$. Hypothese 1a stelde dat zelfmanagement een positieve relatie met bevlogenheid heeft. In onderstaande tabel wordt duidelijk dat hier geen significant effect aanwezig is ($\beta = .07$, $p = ns$), waarmee hypothese 1a niet bevestigd is. Hypothese 5 stelde dat er een moderatie effect is van zelfmanagement op de relatie fit en bevlogenheid. Uit de resultaten blijkt (model 5) dat hier geen significant effect is, waarmee hypothese 5 niet bevestigd is.

Tabel 4 – Resultaten van hiërarchisch stapsgewijze lineaire regressieanalyse met bevlogenheid als afhankelijke variabele (N=103)

	Afhankelijke variabele: Bevlogenheid														
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Blok 1															
Geslacht	,249	,179	,143	,039	,133	,022	,033	,133	,019	,041	,134	,024	,054	,134	,031
Opleidingsniveau	,109	,076	,156	,113	,056	,162*	,109	,056	,157	,118	,057	,170*	,119	,057	,171*
Leeftijd	,027	,008	,342**	,005	,006	,057	,004	,006	,050	,004	,006	,056	,005	,006	,067
Blok 2															
P-J fit				,653	,172	,487***	,624	,175	,465***	,641	,177	,478***	,630	,177	,470**
P-O fit				,375	,167	,271*	,379	,167	,274*	,341	,173	,247	,342	,172	,247*
Blok 3															
Zelfmanagement							,046	,053	,065	,039	,053	,055	,023	,056	,032
Blok 4															
P-S fit										,081	,092	,065	,076	,092	,062
Blok 5															
Interactie fit-zelfmanagement													-,058	,055	-,077
R2	,115**			,539**			,543			,546			,552		
$\Delta R2$,115**			,424**			,004			,004			,005		

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3.1.3 Fit

De variabelen P-O en P-J fit zijn apart onderzocht, de resultaten zijn terug te vinden in tabel 5 en 6. Uit tabel 5 blijkt dat met P-J als afhankelijke variabele model 2 significant is ($p = < .01$). Het toevoegen van zelfmanagement aan het model blijkt de totale verklaarde variante te verhogen met 6,1%, $F_{\text{change}}(1, 98) = 8,2$, $p < .01$. Daarnaast is een positief verband gevonden tussen P-J en leeftijd ($\beta = .35$, $p < .001$). De hypothese 2a – die stelt dat zelfmanagement een positief verband heeft met P-J fit – wordt door deze resultaten bevestigd.

Tabel 5 – Resultaten van hiërarchisch stapsgewijze lineaire regressieanalyse met P-J fit als afhankelijke variabele (N=103)

	Afhankelijke variabele: P-J Fit											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
Blok 1	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	,210	,126	,161	,178	,122	,137	,184	,121	,141	,192	,122	,147
Opleidingsniveau	-,020	,053	-,039	-,029	,051	-,055	-,018	,052	-,034	-,017	,052	-,033
Leeftijd	,024	,006	,409***	,021	,006	,351***	,021	,006	,356***	,022	,006	,365***
Blok 2												
Zelfmanagement				,134	,047	,253**	,123	,047	,232*	,110	,050	,207*
Blok 4												
P-S fit							,110	,081	,119	,106	,082	,115
Blok 5												
Interactie fit-zelfmanagement										-,042	0,051	-,075
R2	,218***			,279**			,292			,297		
$\Delta R2$,218***			,061**			,013			,005		

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Uit de analyse (zie ook tabel 6) blijkt in model 3 dat de totale verklaarde variantie van P-O fit van 21,2% is te danken aan effecten van leeftijd en P-S fit (5,7%); model 3 heeft een $F_{\text{change}}(1, 97)$ van 7.0 ($p < .01$). De impact van zelfmanagement is in model 2 significant, maar blijkt bij het toevoegen van P-S fit te weinig van de variantie te verklaren om een significant verschil te maken. Hypothese 3a die stelt dat er een positieve relatie tussen P-O fit en zelfmanagement verwacht wordt, kan met deze uitkomst niet bevestigd worden ($\beta = .16$, $p = .ns$). Daarnaast blijkt ook hier leeftijd een positieve relatie te hebben ($\beta = .28$, $p < .01$). De positieve relatie die is gevonden tussen P-S fit en P-O fit ($\beta = .25$, $p < .01$) was ook hier niet verwacht maar blijkt uit de test wel significant.

Tabel 6 – Resultaten van hiërarchisch stapsgewijze lineaire regressieanalyse met P-O fit als afhankelijke variabele (N=103)

	Afhankelijke variabele: P-O Fit											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
Blok 1	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Geslacht	,196	,130	,155	,171	,128	,135	,183	,124	,145	,189	,125	,150
Opleidingsniveau	,024	,055	,048	,018	,054	,035	,040	,053	,079	,040	,053	,080
Leeftijd	,018	,006	,318**	,016	,006	,272**	,016	,006	,283**	,017	,006	,289**
Blok 2												
Zelfmanagement				,103	,049	,200*	,080	,048	,155	,070	,051	,136
Blok 3												
P-S fit							,220	,083	,245**	,217	,084	,242**
Blok 4												
Interactie fit-zelfmanagement										-,003	0,052	-,058
R2	,117**			,155*			,212*			,215		
$\Delta R2$,117**			,038*			,057*			,003		

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3.1.4 Zelfmanagement

Tenslotte is onderzocht of zelfmanagement samenhangt met de achtergrondvariabelen en P-S fit. Uit tabel 7 blijkt dat geen van de modellen een significant deel van de variantie in zelfmanagement verklaart ($p = ns$). Hypothese 4 (die stelde dat P-S fit een positief verband heeft met zelfmanagement) werd dus niet bevestigd.

Tabel 7 – Resultaten van hiërarchisch stapsgewijze lineaire regressieanalyse met zelfmanagement als afhankelijke variabele ($N=103$)

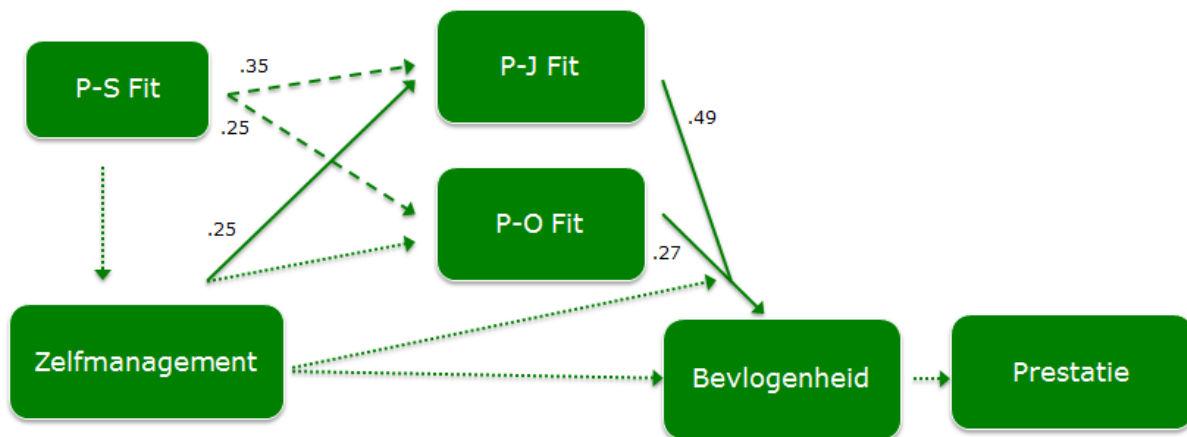
Afhankelijke variabele: zelfmanagement							
Model 1				Model 2			
Blok 1	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	
Geslacht	,239	,261	,098	,249	,258	,102	
Opleidingsniveau	,064	,110	,065	,092	,110	,094	
Leeftijd	,026	,012	,229	,026	,012	,229	
Blok 2				<i>B</i>	<i>SE</i>	β	
P-S fit				,307	,171	,176	
<i>R</i>²	,054			,084			
ΔR^2	,054			,030			

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4. Conclusie en discussie

In dit onderzoek stond de vraag centraal welke invloed zelfmanagement op bevlogenheid heeft. In onderstaand model is te zien hoe de variabelen in dit onderzoek samenhangen en hoe (sterk) deze samenhang is.

Figuur 8 - Onderzoeksresultaten



Ten eerste bleek uit de resultaten dat zoals verwacht P-O en P-J fit effect hebben op bevlogenheid (zie ook Bakker & Demerouti, 2007 en Ryan & Deci, 2000). Met name P-J fit bleek een sterke relatie te hebben met bevlogenheid. Op de P-J en de P-O fit zelf bleek P-S fit een behoorlijk effect te hebben. Ondanks dat deze hypothese niet benoemd is, is het niet onverklaarbaar dat P-S fit van invloed is op de P-O en P-J fit. Zo is een leidinggevende enerzijds het eerste aanspreekpunt voor mogelijke verbeterpunten over de organisatie (Kassing, 2009) wat de P-O fit kan versterken, en anderzijds de persoon is die medewerkers kan ondersteunen in hun baan, wat de P-J fit kan vergroten (Schaufeli et. al, 2013).

Ten tweede bleek zelfmanagement zich alleen significant te verhouden tot P-J fit. De verwachte positieve verbanden met P-O fit, bevlogenheid en de relatie fit-bevlogenheid werden niet gevonden. De verwachting dat medewerkers naarmate ze meer zelfmanagement laten zien een betere fit met hun baan weten te bewerkstelligen is hiermee bevestigd. Dat ZM geen effect heeft op P-O fit kan verklaard worden doordat P-O fit gaat om de relatie met de organisatie als geheel (Biswas & Bhatnagar, 2013), hier heeft een medewerker minder invloed op behalve door te wisselen van organisatie. Wellicht wordt er op langere termijn wel bewijs gevonden dat ZM de keuze voor organisaties beïnvloedt. De relatie tussen ZM en bevlogenheid suggereert gezien de positieve relatie met P-J fit een indirect effect.

Ten derde bleek prestatie met geen van de andere variabelen samen te hangen. De verwachte relatie tussen bevlogenheid en prestatie blijkt bijvoorbeeld niet in deze studie

bevestigd te worden. In dit onderzoek zijn zelfrapportages gebruikt om prestatie te meten, mogelijk beoordelen medewerkers zichzelf dusdanig positief in relatie tot bevoegtheid dat de relatie tussen bevoegtheid en prestatie in dit onderzoek niet bevestigd wordt, omdat de betekenisvolle variantie in prestatie laag is. Externe prestatiebeoordelingen zouden hier meer licht op kunnen werpen.

5.1 STERKE EN ZWAKKE PUNTEN

Dit onderzoek test voor het eerst zelfmanagement als concept bestaande uit *self-efficacy*, *locus of control*, *zelfinzicht en persoonlijk initiatief*. Dit construct blijkt significant samen te hangen met de ervaren P-J. Hoewel dit concept zelf ontwikkeld is, blijkt dat de aan het zelfmanagementconcept ten grondslag liggende theorieën over gedrag en attitude met elkaar gecombineerd kunnen worden en significant gerelateerd zijn aan andere variabelen. Dit suggereert dat deze vorm van zelfregulatie een interessant startpunt is voor vervolgonderzoek waarin de kracht om vanuit zelfinzicht, verantwoordelijkheidsgevoel en gevoel van competentie initiatief te nemen om de eigen situatie te vormen, centraal staat.

Een beperking van dit onderzoek is dat het een cross-sectioneel onderzoeksdesign is. De verschillende groepen respondenten hebben gelijktijdig de vragenlijst eenmalig ingevuld, wat betekent dat er geen oorzaak-gevolg relaties (causaliteit) vastgesteld kunnen worden. Dit betekent dat bijvoorbeeld de verwachting dat zelfmanagement leidt tot een betere fit en een betere fit tot bevoegtheid niet door dit onderzoeksdesign aangetoond kan worden. Wel geeft het aanleiding tot onderzoek naar deze causaliteit; de betreffende relaties zijn immers wel consistent met een causale opvatting.

De meetinstrumenten zelfinzicht, self-efficacy en persoonlijk initiatief zijn zeer betrouwbaar. De locus of control schaal (Rotter, 1966) is een stuk minder betrouwbaar met een relatief lage Cronbach alpha van .58 (cut off value is normaal gesproken .70, Field, 2009). Dit kan komen door het feit dat de items van deze schaal een zeer diverse range aan aspecten van locus of control meten. Voor vervolgonderzoek is het advies om een schaal te gebruiken die meer gericht is op het nemen van verantwoordelijkheid specifiek op de werkvloer.

Ondanks dat ZM relatief direct geoperationaliseerd is door vier vragenlijsten samen te voegen, blijkt het veelbelovend voor vervolgonderzoek. Al met een relatief kleine steekproef (iets meer dan 100 respondenten) werden significante effecten gevonden. Hypothesen die niet bevestigd zijn, zijn mogelijk door de lage statistische power onder de radar gebleven. Daarnaast is het advies om te onderzoeken of een integrale vragenlijst mogelijk is die het concept ZM als geheel meet in plaats van via vier aparte componenten met eigen schalen.

5.2 WETENSCHAP

Gezien deze positieve relatie tussen ZM en P-J fit is het interessant om dit construct verder uit te diepen in vervolg onderzoek. Hierbij is het interessant om het concept *job crafting* er naast te leggen. Job crafting is de manier waarop een werknemer de taken binnen zijn baan verandert en aanpast naar de eigen cognitieve en fysieke behoeften (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Speelt ZM bijvoorbeeld een rol in hoeverre iemand job crafting toepast om de P-J fit te vergroten?

Daarnaast is het de vraag in hoeverre zelfmanagement ontwikkelbaar is? Is het mogelijk om deze competenties te vergroten en leidt dit vervolgens op lange termijn ook daadwerkelijk tot verandering in de fit met baan en organisatie? Daarbij moet gezien dit onderzoek meegenomen worden hoe de relatie met de leidinggevende is. Hierbij kan onderzocht worden wanneer de theorie van Leader-Member Exchange (Gerstner & Day, 1997) invloed heeft op de ontwikkeling van zelfmanagement. Verwacht werd dat er een relatie gevonden zou worden tussen de P-S fit en ZM. Deze bleef uit. Desondanks lijkt het aannemelijk dat de ontwikkeling van het gevoel van competentie en een interne locus of control en de ruimte om persoonlijk initiatief te nemen, sterk beïnvloed kunnen worden door de leidinggevende. Advies is dan ook om vervolgonderzoek te doen naar welke aspecten in de LMX wel invloed hebben en welke niet.

5.3 PRAKTIJK

De positieve relatie tussen P-J en P-O fit en bevlogenheid (zie ook Bakker & Demerouti, 2007) suggereert dat het voor organisaties interessant is om bij het werken aan bevlogenheid met medewerkers te bespreken of de huidige baan bij hen aansluit. De investering om medewerkers te helpen een betere fit te ervaren zal naar verwachting de bevlogenheid verhogen. Ondanks dat het niet in dit onderzoek is bevestigd, blijkt uit verschillende onderzoeken dat bevlogen medewerkers op lange termijn beter presteren, gelukkiger zijn en minder verzuimen (Leiter & Bakker, 2010). In het zoeken naar de juiste fit, blijkt de verhouding met de leidinggevende belangrijk (zie ook Brauchli et al., 2013). Organisaties doen er daarom goed aan om leidinggevend te sturen op het ondersteunen van medewerkers in zelfmanagement om (gezamenlijk) een betere fit te creëren.

Met deze relatie tussen leidinggevende en medewerker zal rekening gehouden moeten worden in de huidige ontwikkeling richting zelfsturende teams. De invloed van de leidinggevende zal verminderen bij afwezigheid van directe leidinggevend, wat naar

verwachting de invloed van het team op de ervaren P-J fit zal versterken. Hiermee wordt het belang van goede teamsamenstelling en focus op samenwerking steeds groter.

6. Literatuurlijst

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Co.
- Becker, T. E. & Billings, R. (1993) Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190
- Biswas, S. & Bhatnagar, J. (2013) Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38 (1), 27-40
- Brauchli, R., Schaufli, W.B., Jenny, G., Füllemann, D. & Bauer, G. (2013). Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being — A three-wave study of the Job-Demands Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 117-129
- Cable, D.M., DeRue, D.S. (2002) The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884
- Fay, D. & Frese, M. (2001) The Concept of Personal Initiative: An overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997) The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999) Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275
- Graen, G.B., Liden, R.C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872
- Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. In D.C. Berliner & R.C. Calfee (Eds.), *Handbook of educational psychology* (pp. 63–84). New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The Self-Reflection and Insight Scale: A New Measure of Private Self-Consciousness. *Social Behaviour and Personality*, 30(8), 821–836

- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008) Positive Gain Spirals at Work: from Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91
- Hollenbeck, J.R. (1989) Control Theory and the Perception of Work Environments: The Effects of Focus of Attention on Affective and Behavioral Reactions to Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 406-430
- June, S. & Mahmood, R. (2011) The Relationship Between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Techonology*, 1(2), 95-105
- Kassing J.W. (2009) Investigating the Relationship Between Superior - Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69
- Kristof, A.L. (1996), Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49
- Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001) Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470
- LeBlanc, P. (1994). *De steun van de leiding: Een onderzoek naar het Leader-member exchange model in de verpleging*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Leiter, M.P., Bakker, A.B. (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Utrecht
- Little, R., & Rubin, D. (1987). *Statistical Analysis With Missing Data*. New York: Wiley.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2007) Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841
- Markham, S.E. & Markham, I.S. (1995) Self-Management and Self-Leadership Re-examined: A Levels-of-Analysis Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359
- Mergler, A. (2007) *Personal Responsibility: The Creation, Implementation and Evaluation of School-Based Program* [PHD –Thesis] Brisbane: Queensland University of Technology, Kelvin Grove Campus
- Rotter, J.B. (1966) Generalized Expantancies for Internal Versus External Control of Reinforcements. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-28
- Schaufeli, W.B. (2013). *Vragenlijsten Persoon-Omgeving fit*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Afdeling Sociale & Organisatiepsychologie

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003) *Utrecht Work Engagement Scale (preliminary manual)*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2011) Work Engagement: On How to Better Catch a Slippery Concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013) Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag En Organisatie*, 26(202441), 203–204
- Schaufeli, W.B., Loo, M., Van der Velde, C. & Siegert, H. (2013) *Dossier Bevlogenheid*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Afdeling Sociale & Organisationspsychologie
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. & De Jonge J. (2001) *Maakt Arbeid Gezond? Op Zoek Naar De Bevlogen Medewerker*. *De Psycholoog*, 422-428
- Silvia, P. J., & Phillips, A. G. (2011) Evaluating self-reflection and insight as self-conscious traits. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 234–237
- Smulders, P.G.W. (2006) De Bevlogenheid van Werknemers Gemeten. *TNO Special*, 11
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998) Self-Efficacy and Work-Related Performance, A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261
- Stein, D. & Grant, A.M. (2014) Disentangling the Relationships Among Self-Reflection, Insight, and Subjective Well-Being: The Role of Dysfunctional Attitudes and Core Self-Evaluations. *The Journal of Psychology*, 148(5), 505–522
- Taris, T.W. & Schreurs, P.J.G. (2009) Well-being and Organizational Performance: An Organizational-Level Test of The Happy-Productive Worker Hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136
- Teeuw, B., Swarzer, R., Jerusalem, M. (1994) *Dutch Adaptation of the General Self-Efficacy Scale*. Verkregen van de Universiteit Utrecht, Afdeling Sociale & Organisationspsychologie
- Van Belleghem, S. (2014) *When Digital Becomes Human*. Culemborg: Lannoo nv
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009) Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200
- Zelenski, J.M., Murphy, S.A. & Jenkins, D.A. (2008) The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537

Appendix 1

Briefing ORMIT NL

Beste collega's,

Zoals jullie weten ben ik druk bezig om mijn scriptie af te ronden en daar heb ik jullie voor nodig! Zouden jullie mijn vragenlijst in kunnen vullen? Het duurt ongeveer 10-15 min. Je helpt mij er enorm mee!

Via deze link kun je hem invullen:

https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_3zacbX3mvmw8mN

Héél erg bedankt alvast!

Groetjes,

Sjors Lewis

P.s. het is uiteraard volledig anoniem!!

Rabobank Briefing:

Beste oud-ORMIT'er,

Mijn naam is Sjors Lewis, masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie aan de UU en sinds kort de nieuwe communicatie medewerker van ORMIT.

Ik ben bij ORMIT begonnen om mee te lopen en om onderzoek te doen naar de relatie tussen persoonlijk leiderschap en bevlogenheid. ORMIT gelooft namelijk dat mensen die veel persoonlijk leiderschap tonen ook met meer bevlogenheid hun werk (kunnen) doen.

In het kader daarvan zou ik jou als alumnus willen vragen om mijn vragenlijst in te vullen, zodat ik een mooie groep heb om de huidige groep trainees en internen te vergelijken. Het

duurt ongeveer 10-15 minuten en de gegevens worden volledig vertrouwelijk en anoniem verwerkt.

De vragenlijst is bereikbaar via:

https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_3zacbX3mvmbw8mN

Ben je benieuwd naar de resultaten van het onderzoek, laat het me dan weten.

Alvast bedankt! Je helpt mij enorm met mijn afstuderen!

Met vriendelijke groet,

Briefing Nuon

Graag wil ik je vragen de bijgevoegde vragenlijst in te vullen. In het kader van werktevredenheid en bevlogenheid doen wij mee aan een onderzoek naar de factoren die bevlogenheid onder werknemers stimuleren. Jouw input is van belang omdat wij hierdoor een goed beeld krijgen van de huidige situatie en belangrijker nog, hoe wij jou kunnen helpen om nog meer bevlogen te raken.

Om hier een goed antwoord op te krijgen, vragen we je om bij de laatste vraag “Voor welk bedrijf werk je” Nuon in te vullen.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Sjors Lewis masterstudent aan de Universiteit Utrecht.

De gegevens worden volledig anoniem verwerkt en worden alleen voor dit onderzoek gebruikt.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10-15 minuten.

https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_3zacbX3mvmbw8mN

Alvast bedankt voor je medewerking.

Appendix 2

Bevlogenheid & zelfmanagement

Q1 Bent u een man of vrouw?

- Man (1)
- Vrouw (2)

Q2 Wat is uw geboortejaar?

Q4 Wat is uw burgerlijke staat?

- Samenwonend (1)
- Getrouwd (2)
- Alleenstaand (3)
- Inwonend bij ouders (4)

Q5 Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (Als uw opleiding er niet bij staat klik dan de opleiding aan die het meest op de door u gevolgde opleiding lijkt)

- Lagere school (1)
- MAVO, LBO, VMBO (2)
- HAVO, MBO (3)
- VWO (4)
- HBO (5)
- WO (6)

Q6 Bent u werkzaam bij een organisatie?

- Ja (1)
- Nee, ik ben ZZP'er (2)

If Nee, ik ben ZZP'er Is Selected, Then Skip To In welke sector van de arbeidsmarkt w...

Q7 Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

- vast dienstverband (1)
- tijdelijk dienstverband met uitzicht op vaste aanstelling (2)
- tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd (3)
- oproepkracht / invalkracht (4)
- uitzendkracht (5)
- geen arbeidscontract, werk in eigen bedrijf (6)
- werkzaam in WSW (Wet Sociale Werkvoorziening) (7)
- anders, namelijk (8) _____

Q8 Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja (1)
- Nee (2)

If Nee Is Selected, Then Skip To In welke sector van de arbeidsmarkt w...

Q9 Aan hoeveel mensen geeft u direct leiding?

Q10 In welke sector van de arbeidsmarkt werkt u?

- industrie (1)
- bouw (2)
- handel (3)
- horeca (4)
- vervoer (5)
- financiële instelling (6)
- zakelijke dienstverlening (7)
- communicatie (8)
- overheid (9)
- onderwijs (10)
- gezondheidszorg en welzijnswerk (11)
- cultuur en vrije tijd (12)
- agrarische sector (13)
- anders, namelijk (14) _____

Q11 Geef bij onderstaande stellingen aan in hoeverre het op u van toepassing is:

	Nooit (1)	(2)	(3)	Neutr aal (4)	(5)	(6)	Altijd (7)
Op mijn werk bruis ik van energie (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk voel ik me fit en sterk (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk vergeet ik alle dingen om me heen (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben voel ik mij gelukkig (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk is voor mij een uitdaging (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij in vervoering (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk zet ik altijd door ook als het tegenzit (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 Geef bij onderstaande vragen aan in hoeverre het op u van toepassing is:

	Nooit (1)	(2)	(3)	(4)	Altijd (5)
Ik pak problemen met veel energie aan (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er ergens iets fout gaat dan zoek ik meteen naar een oplossing (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
X					
Ik grijp elke kans aan om ergens actief bij betrokken te raken (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem meteen het voortouw ook al doen anderen dat niet (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er zich een mogelijkheid voordoet om mijn doelen te bereiken, dan grijp ik die meteen aan (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik doe gewoonlijk meer dan van me gevraagd wordt (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bijzonder goed in het verwerkelijken van ideeën (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	Nooit (1)	(2)	(3)	(4)	Altijd (5)
Mijn leidinggevende laat mij weten of hij/zij tevreden is met mijn werk (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft begrip voor mijn problemen/wensen met betrekking tot mijn werk (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is vriendelijk en staat open voor mij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik me op mijn gemak voel (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er gaat rust van mijn leidinggevende uit (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn leidinggevende helpt mij bij problemen (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende bepaalt precies wat er gebeuren moet en niet hoe het moet gebeuren (8) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende let er op dat ik mijn uiterste best doe (9) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn leidinggevende gemakkelijk bereiken als ik hem/haar nodig heb (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende staat er op dat alles volgens de vaste regels gebeurt (11) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	geheel mee oneens (1)	mee oneens (2)	noch mee eens/ noch mee oneens (3)	mee eens (4)	geheel mee eens (5)
Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Met mijn huidige capaciteiten kan ik voldoen aan de eisen die mijn werk aan mij stelt (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn huidige kennis en vaardigheden passen goed bij het werk dat ik doe (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschik over de juiste ervaring om mijn werk goed te kunnen doen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een goede verhouding tussen wat de baan van mij eist en mijn vaardigheden (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pas goed bij mijn werk (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan me geen baan voorstellen die beter bij me past (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze baan komt tegemoet aan al mijn wensen en verlangens (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben nog lang niet uitgekeken op het werk dat ik doe (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een goede overeenkomst tussen wat mijn baan me biedt en wat ik zoek in een baan (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	geheel mee	mee oneens	noch mee eens/ eens/	mee eens (4)	geheel mee
--	---------------	---------------	----------------------------	-----------------	---------------

	oneens (1)	(2)	noch mee oneens (3)		eens (5)
Mijn kennis en vaardigheden sluiten goed aan bij wat de organisatie nodig heeft (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Met mijn capaciteiten en ervaring lever ik een belangrijke bijdrage aan de organisatie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschouw mezelf als een waardevolle werknemer voor mijn organisatie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pas goed bij mijn organisatie (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie biedt me precies wat ik zoek (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan me geen organisatie voorstellen die beter bij me past (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie komt tegemoet aan al mijn wensen en verlangens (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De cultuur die er in deze organisatie heerst past goed bij mij (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	volledig onjuist (1)	nauwelijks juist (2)	enigszins juist (3)	volledig juist (4)
Het lukt me altijd moeilijke problemen op te lossen, als ik er genoeg moeite voor doe (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als iemand mij tegenwerkt, weet ik een manier te bedenken om te bereiken wat ik wil (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is voor mij makkelijk om vast te houden aan mijn plannen en mijn doel te bereiken (3) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik in onvoorziene situaties moet handelen (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan de meeste problemen oplossen als ik er de nodige moeite voor doe (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik blijf kalm als ik voor moeilijkheden kom te staan omdat ik vertrouw op mijn vermogen problemen op te lossen (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik geconfronteerd word met een probleem heb ik meestal meerdere oplossingen (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als ik in een benarde situatie zit, weet ik meestal wat ik moet doen (9) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door het passende antwoord aan te klikken?

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Mee eens (3)	Helemaal mee eens (4)	Niet van toepassing (5)
U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U behaalt de doelen van uw functie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U voldoet aan de normen voor goede prestaties (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U neemt initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van uw functie is (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U helpt collega's die kampen met hoge werkdruk of andere problemen hebben (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U vervult alle eisen die uw functie aan u stelt (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U helpt collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U kunt meer aan dan er van u gevraagd wordt (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U doet goede suggesties om de algehele kwaliteit van de afdeling/organisatie te verbeteren (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U lijkt geschikt voor een hogere positie (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U bent bereid om dingen te doen die niet door	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie (13)					
U bent competent op alle terreinen van uw functie (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U presteert goed in uw functie doordat u uw taken naar verwachting uitvoert (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U organiseert en plant het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen (16) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q18 Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik ben mij meestal bewust van mijn doelen (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet vaak niet zo goed welke doelen ik nu echt belangrijk vind (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet dat ik persoonlijke doelen heb, maar ik ben mij niet altijd bewust wat deze inhouden (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben me meestal bewust van wat ik wil bereiken (4) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet niet goed welke doelen ik voor mijzelf wil behalen (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gedachten brengen me vaak in de war (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het vaak lastig te bepalen wat ik wil gaan doen (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet vaak goed waarom ik bepaalde dingen doe (8) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Mee eens (3)	Helemaal mee eens (4)
Er is een directe relatie tussen hoe hard ik werk en de waardering die ik krijg (1) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik heb vaak het gevoel dat ik weinig invloed heb op de dingen die mij gebeuren (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik plannen maak, ben ik er bijna zeker van dat ik ze kan laten slagen (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veel vervelende dingen in het leven van mensen hebben te maken met pech (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iemand moet altijd bereid zijn om zijn fouten toe te geven (5) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is voor mij onmogelijk om te geloven dat geluk een belangrijke rol speelt in mijn leven (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is meestal het handigste om je fouten te verbergen (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan vaak het beste iets beslissen door een muntje op de gooien (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om succesvol te zijn moet je hard werken, geluk speelt daar bijna tot geen rol in (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is niet wijs om ver vooruit te plannen, aangezien dingen toch door pech of geluk veranderen (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soms heb ik het gevoel dat ik niet genoeg controle heb over welke richting mijn leven op gaat (11) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat mij gebeurt, komt door mijn eigen handelen (12) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het krijgen van wat ik wil heeft weinig tot niets te maken met geluk (13) X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22 Voor welk bedrijf/organisatie bent u op dit moment werkzaam?