



Universiteit Utrecht



De rol van persoonlijke energiebronnen in het Job Demands-Resources model

Meike Schrijver

Studentnummer: 3166171

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

Begeleidster: Pascale le Blanc

2^o beoordelaar: Elianne van Steenbergen

17 juni 2011

Inhoud

Samenvatting	3
Abstract	4
Inleiding	5
Het Job Demands Resources model	5
Bevlogenheid	7
Werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen	7
Sociale steun	8
Feedback op prestatie	9
Persoonlijke energiebronnen in het motivationele proces	10
Self-efficacy	11
Proactive coping	12
Extraversie	13
Methoden	15
Participanten	15
Dataverzameling	17
Vragenlijst	17
Operationalisatie constructen	18
Analysemethode	20
Resultaten	21
Correlaties	21
Hoofdhypothesen	22
Subhypothesen	25
Discussie	37
Beperkingen van het onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek	38
Praktische implicaties	40
Literatuurlijst	41
Bijlage: vragenlijst	47

Samenvatting

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is in de afgelopen jaar veel onderzocht. Onderzoek heeft zich echter vooral gericht op het uitputtingsproces en niet op het motivationele proces. Met de opkomst van de 'positieve psychologie' heeft dit laatste proces meer aandacht gekregen. De rol van persoonlijke energiebronnen in dit proces blijft echter onderbelicht. In dit onderzoek wordt verwacht dat persoonlijke energiebronnen (self-efficacy, proactieve coping en extraversie) een modererend effect hebben op de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen (sociale steun en feedback op prestatie) en de mate van bevlogenheid. Dit werd onderzocht aan de hand van online vragenlijsten onder een groep van 117 werknemers uit verschillende sectoren van de arbeidsmarkt. Uit de resultaten bleek dat werkgerelateerde energiebronnen inderdaad positief samenhangen met bevlogenheid, maar dat persoonlijke energiebronnen hier geen modererend effect op hebben. Wel hebben persoonlijke energiebronnen een directe positieve relatie met bevlogenheid.

Abstract

The Job Demands-Resources model (JD-R model) has been well-studied during the past decade. The main focus has been on the exhaustion process. Because of the raise of 'positive psychology', the motivational proces also gained attention. The role of personal resources, however, is still under-researched. In the present study, it was hypothesized that personal resources (self-efficacy, proactive coping and extraversion) have a moderating effect on the relationship between job resources and work engagement. Data were collected by means of an online survey among 117 workers from different sectors. The results of this study show that there is a positive relationship between job resources and work engagement, but personal resources don't have an moderating effect on this relationship. However, personal resources are also directly, positively related to work engagement.

Inleiding

Van oorsprong kent de psychologie drie missies; namelijk het helpen van mensen met een geestelijke aandoening, het verhogen van de productiviteit en van de bevrediging in het leven van mensen en het ontdekken en begeleiden van getalenteerde mensen (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000; Luthans, 2002). Sinds de tweede wereldoorlog zijn de laatste twee missies echter naar de achtergrond verschoven, waardoor de psychologie zich voornamelijk eenzijdig heeft gericht op het herstellen van negatieve aspecten van de mens, zoals stoornissen en beperkingen (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000; Gable & Haidt, 2005; Luthans, 2002). Ook in de arbeids- en organisatiepsychologie is deze negatieve focus te herkennen. Dit blijkt onder andere uit het feit dat 96% van de artikelen in de *'Journal of Occupational Health Psychology'* over negatieve onderwerpen gaat (Peeters, 2010).

De laatste jaren wordt er echter steeds meer aandacht besteed aan een andere stroming binnen de psychologie, die de *'positieve psychologie'* wordt genoemd. Deze stroming richt zich niet op het herstellen van de negatieve aspecten, maar op het verder ontwikkelen van de positieve aspecten van de mens. Het doel van de positieve psychologie is daarbij om de focus binnen de psychologie meer naar deze positieve aspecten te verplaatsen (Snyder & Lopez, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002). De aandacht voor deze stroming binnen de psychologie is in grote mate toegenomen sinds Seligman en Csikszentmihalyi in 2000 een heel themanummer van de *'American Psychologist'* aan deze stroming wijdden. Het uitbrengen van dit themanummer en de *'positive psychology movement'* die hieruit volgde heeft onder andere geresulteerd in een betere wetenschappelijke onderbouwing van de constructen en modellen die onder deze stroming vallen (Gable & Haidt, 2005; Luthans, 2002). Het onderzoek waarover in deze thesis verslag wordt gedaan gaat ook uit van de positieve psychologische benadering. Meer specifiek wordt onderzocht wat de rol van persoonlijke energiebronnen is binnen het motivationele proces van het Job Demands-Resources Model. De centrale onderzoeksvraag luidt hierbij 'Spelen persoonlijke energiebronnen een modererende rol in het motivationele proces van het Job Demands-Resources model?' Hieronder zal het onderwerp van dit onderzoek verder toegelicht worden.

Het Job Demands-Resources Model

Het model dat als theoretische basis is genomen voor dit onderzoek is het Job Demands-Resources Model (JD-R model) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Dit model wordt veel gebruikt bij onderzoeken naar het welzijn van werknemers en wordt ruimschoots ondersteund door (significante) onderzoeksresultaten (Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Bakker, 2007).

Volgens het JD-R model kent elke beroepsgroep zijn eigen specifieke kenmerkende

aspecten, die globaal zijn in te delen in twee categorieën (Schaufeli & Bakker, 2007; Bakker & Demerouti, 2006; Bakker, 2003). Aan de ene kant bestaan er taakeisen. Hierbij gaat het om *'de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die voortdurend fysieke en/of psychologische (cognitieve en emotionele) inspanning vereisen, en die daardoor samengaan met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten'* (Bakker & Demerouti, 2006; Bakker, 2003). Voorbeelden van taakeisen zijn werkdruk en emotioneel veeleisende klanten (Schaufeli & Bakker, 2007; Bakker & Demerouti, 2006). Deze taakeisen zijn op zichzelf niet schadelijk, maar wanneer zij voortdurend aanwezig zijn en er onvoldoende mogelijkheden zijn voor herstel, kunnen zij stressreacties veroorzaken (Schaufeli & Bakker, 2007; Demerouti & Bakker, 2006).

De andere categorie wordt gevormd door werkgerelateerde energiebronnen. energiebronnen worden gedefinieerd als *'fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die: (1) functioneel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen; (2) taakeisen en de daarmee samenhangende fysiologische en psychologische kosten verminderen; (3) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren'* (Bakker, 2003; Schaufeli & Bakker, 2007). Deze werkgerelateerde energiebronnen bevinden zich op vier gebieden, namelijk op organisatie-niveau (bijvoorbeeld loopbaanmogelijkheden), in interpersoonlijke relaties (bijvoorbeeld steun van collega's), in de organisatie van het werk (bijvoorbeeld participatie in de besluitvorming) en met betrekking tot de taak (bijvoorbeeld autonomie) (Schaufeli & Bakker, 2007; Bakker, 2003).

Met deze twee soorten kenmerkende aspecten als startpunt zijn er binnen het JD-R model twee processen te onderscheiden. Het eerste proces, wat zich meer op de negatieve kant van het welzijn richt, is het uitputtingsproces. Volgens dit proces leiden taakeisen, wanneer iemand er veelvuldig aan wordt blootgesteld zonder dat er voldoende mogelijkheden zijn om te herstellen, op lange termijn tot een burn-out (Schaufeli & Bakker, 2007). Burn-out is een vorm van langdurige vermoeidheid die in verband staat met ervaren stress op het werk en onderscheiden kan worden van andere psychologische klachtenpatronen, terwijl er geen sprake is van psychiatrische stoornissen (Gaillard, 2003). Hierbij moet echter opgemerkt worden dat de aanwezigheid van energiebronnen op kan treden als een soort buffer in de relatie tussen taakeisen en burn-out. Dit houdt in dat de kans dat mensen die in grote mate bloot worden gesteld aan taakeisen, maar daarnaast ook veel werkgerelateerde energiebronnen tot hun beschikking hebben, minder kans lopen op een burn-out dan mensen die deze werkgerelateerde energiebronnen niet tot hun beschikking hebben. Wanneer de burn-out zich toch ontwikkelt, zal deze vervolgens leiden tot negatieve uitkomsten, zoals gezondheidsklachten (Schaufeli & Bakker, 2007).

Het tweede proces dat centraal staat in het JD-R model is het 'motivationale proces'. In dit proces staan de werkgerelateerde energiebronnen centraal. Wanneer iemand de beschikking heeft over voldoende van deze energiebronnen zal dit leiden tot een grote werkgerelateerde motivatie en daarmee tot een hoge mate van bevlogenheid bij deze persoon (Schaufeli & Bakker, 2007). Bevlogenheid kan worden gedefinieerd als *'een positieve, affectief-cognitieve toestand van*

opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie' (Schaufeli & Bakker, 2007). Een hoge mate van bevlogenheid zorgt vervolgens voor positieve uitkomsten, zoals betrokkenheid bij de organisatie (Schaufeli & Bakker, 2007).

In het huidige onderzoek zal het motivationele proces centraal staan. Meer specifiek zal er worden onderzocht wat de rol van persoonlijke energiebronnen in dit proces is. Hieronder zullen de drie concepten die in dit onderzoek centraal staan, namelijk bevlogenheid, werkgerelateerde energiebronnen en persoonlijke energiebronnen, verder toegelicht worden.

Bevlogenheid

Het centrale construct in het motivationele proces is bevlogenheid. Uit onderzoek is gebleken dat dit een construct is dat relatief stabiel is over de tijd (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007). Zoals hierboven is vermeld kan bevlogenheid gedefinieerd worden als *'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'* (Schaufeli & Bakker, 2007). Uit deze definitie blijkt dat bevlogenheid uit drie onderliggende dimensies bestaat. De eerste dimensie is vitaliteit. Hiermee wordt bedoeld dat iemand die hoog scoort op bevlogenheid zich sterk en fit voelt, bruist van energie, lang en hard door kan en wil gaan met werken, en in grote mate beschikt over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli & Dijkstra, 2010; Salanova, Agut & Peiró, 2005). Bij de tweede dimensie, toewijding, gaat het om de betrokkenheid die men ervaart bij het werk. Iemand die hoog scoort op bevlogenheid vindt zijn/haar werk nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend en is trots en enthousiast over zijn/haar werk (Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli & Dijkstra, 2010; Salanova et al., 2005). Tenslotte kenmerken mensen die hoog scoren op bevlogenheid zich door absorptie, de derde dimensie. Hiermee wordt bedoeld dat zij, op een plezierige manier, helemaal opgaan in hun werk en zich er moeilijk van los kunnen maken (Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli & Dijkstra, 2010; Salanova et al., 2005).

Wanneer een werknemer een hoge mate van bevlogenheid ervaart, leidt dit tot verschillende positieve uitkomsten, voor zowel de werknemer zelf als voor de organisatie waarin hij/zij werkzaam is. Zo blijkt uit onderzoek van Harter, Hayes & Schmidt (2002) dat bevlogenheid op het niveau van de organisatie samenhangt met een hogere klanttevredenheid, een hogere productiviteit, meer winst en het behoud van werknemers. Op individueel niveau hangt een hoge mate van bevlogenheid onder andere samen met het ervaren van meer positieve emoties, een goede psychische en fysieke gezondheid en het ervaren van meer betrokkenheid bij de organisatie (Bakker & Demerouti, 2008).

Uit deze positieve uitkomsten blijkt dat een verdere verkenning van dit construct relevant is voor zowel werkgevers als werknemers. Daarbij is het van belang dat duidelijk wordt welke werkgerelateerde en/of persoonlijke aspecten samenhangen met de mate van bevlogenheid die een werknemer ervaart, zodat werkgevers en werknemers weten op welke aspecten ze zich

moeten richten wanneer ze de mate van bevlogenheid, bij henzelf of bij anderen, willen vergroten.

Werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen

De factoren die de mate van bevlogenheid kunnen beïnvloeden zijn op te delen in twee groepen, namelijk werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen. De positieve relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen, zoals hierboven beschreven bij de toelichting van het JD-R model, en bevlogenheid wordt door veel significante onderzoeksresultaten ondersteund (Schaufeli & Bakker, 2007; Bakker, 2002; Schaufeli et al, 2008). Werkgerelateerde energiebronnen zorgen voor een hogere mate van bevlogenheid, doordat zij motiverend werken (Bakker, 2002).

De tweede groep aspecten die de mate van bevlogenheid die werknemers ervaren kunnen beïnvloeden zijn persoonlijke energiebronnen. Met persoonlijke energiebronnen worden *'aspecten van de persoon die in het algemeen worden verbonden aan veerkracht en die verwijzen naar het gevoel dat hij/zij het vermogen heeft om zijn/haar omgeving succesvol te beheersen en te beïnvloeden'* bedoeld (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Het is echter nog onvoldoende duidelijk wat de rol van deze persoonlijke energiebronnen is binnen het motivationele proces. Verderop in deze inleiding zal er nader inhoudelijk worden ingegaan op deze persoonlijke energiebronnen en hun rol binnen het JD-R model.

Hieronder zullen eerst de werkgerelateerde energiebronnen die in dit onderzoek zijn meegenomen, namelijk sociale steun en feedback op prestaties, verder worden toegelicht. Er is voor deze energiebronnen gekozen, omdat deze energiebronnen bij de meerderheid van de functies een rol spelen (Xanthopoulou et al, 2009). Dit is in dit onderzoek een belangrijk criterium, doordat de deelnemers naar verwachting een diversiteit aan functies zullen bekleden.

Sociale steun

Zoals in het voorgaande is beschreven, wordt bevlogenheid gestimuleerd door de aanwezigheid van werkgerelateerde energiebronnen. Sociale steun is een van deze energiebronnen die bij de meerderheid van de functies een rol speelt (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) op het niveau van interpersoonlijke relaties (Schaufeli & Bakker, 2004). Sociale steun is een construct dat omschreven kan worden als *'alle manieren waarop het werk, in het bijzonder het oplossen van problemen, bevorderd wordt door sociale contacten en de werksfeer'* (Gaillard, 2003). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen sociale steun en bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008; Xanthopoulou et al., 2009). Deze relatie zou op verschillende manier verklaard kunnen worden. Zo hangt sociale steun samen met de mate waarin iemand zich identificeert met zijn/haar werk en met de organisatie waarvoor hij/zij werkt (Warr, 1994; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001). Door de contacten die werknemers hebben met collega's en met leidinggevenden merken zij dat deze mensen hen als onderdeel van de organisatie zien en krijgen zij het gevoel dat ze centraal staan

en gewaardeerd en gerespecteerd worden. Hierdoor voelen werknemers zich onderdeel van de groep en kunnen zij zich beter identificeren met de organisatie (Wiesenfeld et al., 2001).

Wanneer werknemers zich identificeren met het werk dat ze doen en met de organisatie waarvoor ze werken ervaren zij dat de gezamenlijke doelen, die binnen de organisatie worden nagestreefd, ook de doelen zijn die zij willen nastreven (Warr, 1994; van Knippenberg, 2000). De identificatie met de organisatie en het nastreven van gezamenlijke doelen werkt motiverend (van Knippenberg, 2000; van Knippenberg & van Schie, 2000). Dit zal de mate van ervaren bevlogenheid waarschijnlijk doen stijgen.

Op basis van de bovenstaande onderbouwing wordt er in het huidige onderzoek het volgende verwacht:

Hypothese 1: Er bestaat een positieve samenhang tussen sociale steun en bevlogenheid.

Feedback op prestatie

Een tweede werkgerelateerde energiebron die op het niveau van de taak (Schaufeli & Bakker, 2004) bij de meerderheid van de functies een rol speelt is feedback op prestatie (Xanthopoulou et al., 2009). Deze vorm van feedback geeft werknemers informatie over de prestaties die ze in het verleden geleverd hebben (Balcazar, Hopkins & Suarez, 1985).

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat feedback op prestatie leidt tot een hogere mate van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, 2003; Saks, 2006). Dit is te verklaren vanuit de motiverende werking van feedback op prestatie (Bakker & Demerouti, 2008; Salanova et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Mauno et al., 2007). Hierbij kan feedback op prestatie op twee manieren leiden tot een hogere werkgerelateerde motivatie.

Allereerst leidt het tot intrinsieke motivatie. Door de feedback op prestatie ontstaat er een meer optimaal leerproces bij de werknemer, wat leidt tot een betere ontwikkeling van (werkgerelateerde) competenties, een van de basisbehoeften van de mens (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008). Deze ontwikkeling van competenties zorgt ervoor dat werknemers zich meer competent voelen en dit motiveert werknemers van binnen uit (Arnold, 1985). Deze toename van intrinsieke motivatie blijkt ook uit de '*Job Characteristics Theory*' (JTC) van Hackman & Oldman (1976). Deze theorie stelt onder andere dat feedback op prestatie ertoe leidt dat de werknemer weet hoe hij werkelijk gepresteerd heeft bij het uitvoeren van zijn/haar taken en dat deze kennis intrinsiek motiverend werkt.

Aan de andere kant kan feedback op prestatie ook leiden tot extrinsieke motivatie, doordat het krijgen van goede feedback de kans dat een werknemer goed presteert en zijn doelen behaalt vergroot. De beloning (bijvoorbeeld in de vorm van een geldbedrag) die de werknemer ontvangt als gevolg voor het behalen van zijn/haar doelen zorgt voor extrinsieke motivatie (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008).

Aangezien motivatie een belangrijk aspect van bevoegenheid is, zal feedback op prestaties de mate van bevoegenheid waarschijnlijk doen toenemen.

Op basis van bovenstaande onderbouwing wordt in het huidige onderzoek het volgende verwacht:

Hypothese 2: Er bestaat een positieve samenhang tussen feedback op prestatie en bevoegenheid.

Persoonlijke energiebronnen in het motivationele proces

Naast werkgerelateerde energiebronnen bestaan er ook persoonlijke energiebronnen. De rol van dit type energiebronnen in het motivationele proces is tot nu toe onderbelicht in het onderzoek dat gedaan is naar het JD-R model (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007; Demerouti & Bakker, 2010). Wel bestaan er sterke aanwijzingen dat deze persoonlijke energiebronnen een rol spelen binnen het motivationele proces van het JD-R model. Een van deze aanwijzingen komt naar voren uit een onderzoek van Salanova, Bakker & Llorens (2006). Zij hebben ontdekt dat het bezit van persoonlijke energiebronnen leidt tot het ervaren van een 'flow', een construct dat grotendeels overeenkomt met de dimensie 'absorptie' van bevoegenheid (Csikszentmihalyi, 1990).

Daarnaast blijkt ook uit het Conservation of Resources model (COR model) van Hobfoll (1989) dat persoonlijke energiebronnen een rol spelen binnen het motivationele proces. De rol die (persoonlijke) energiebronnen in dit model hebben komt in grote mate overeen met de rol van energiebronnen binnen het JD-R model. Volgens het COR model wordt er stress ervaren wanneer er een (dreigend) tekort aan (persoonlijke) energiebronnen is. Daaruit kan worden opgemaakt dat er geen sprake van stress is wanneer er voldoende (persoonlijke) energiebronnen aanwezig zijn. Dit vertoont gelijkenis met de bufferende functie van energiebronnen in het JD-R model, waarbij de aanwezigheid van energiebronnen ervoor zorgt dat er minder stress ervaren wordt (Schaufeli & Bakker, 2007). Aan de andere kant worden er volgens het COR model extra (persoonlijke) energiebronnen opgebouwd wanneer er geen stress wordt ervaren, om aldus een buffer op te bouwen voor momenten waarop er wel stress wordt ervaren. De opbouw van deze extra (persoonlijke) energiebronnen zorgt daarnaast voor een verhoogd welzijn (Csikszentmihalyi, 1990). Ook dit komt grotendeels overeen met het JD-R model, waarbij een toename in bevoegenheid ook gezien kan worden als een verhoogd welzijn (Schaufeli et al., 2008). Aangezien uit het voorgaande naar voren komt dat er een aantal overeenkomsten zijn tussen het COR model en het JD-R model, zou er verwacht kunnen worden dat de persoonlijke energiebronnen die in het COR model een rol spelen, ook een rol kunnen spelen in het JD-R model (Xanthopoulou et al., 2007).

Ondanks dat verschillende onderzoeken de rol van persoonlijke energiebronnen binnen het JD-R model onderstrepen (Xanthopoulou et al., 2007; Demerouti & Bakker, 2010; Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006), bestaat er nog onduidelijkheid over hoe deze rol er

precies uitziet. Het identificeren van deze rol wordt door Demerouti & Bakker (2010) ook benoemd als een van de '*toekomstige uitdagingen voor onderzoek rondom het JD-R model*'. In het huidige onderzoek wordt een van de mogelijke rollen van persoonlijke energiebronnen in het motivationele proces, namelijk de modererende rol, onderzocht. Hierbij worden er drie persoonlijke energiebronnen meegenomen, namelijk self-efficacy, proactieve coping en extraversie. Hieronder zullen deze drie soorten persoonlijke energiebronnen verder worden toegelicht.

Self-efficacy

De eerste persoonlijke energiebron die binnen dit onderzoek centraal staat is self-efficacy. Met self-efficacy wordt '*de overtuiging van een persoon dat hij/zij een specifieke actie kan uitvoeren om een doel te bereiken*' bedoeld (Larsen & Buss, 2008). Meer specifiek leidt self-efficacy ertoe dat een persoon het gevoel heeft dat hij/zij de juiste capaciteiten bezit om de motivatie, cognitieve bronnen en de gedragingen die nodig zijn om te voldoen aan een vraag/eis vanuit de omgeving te mobiliseren (Wood & Bandura, 1989).

Self-efficacy lijkt het verband tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid te versterken. Zo blijkt uit onderzoek van Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman (2006) dat mensen die hoog scoren op self-efficacy energiebronnen beter gebruiken en genereren dan mensen die laag scoren op self-efficacy. Dit komt ook naar voren in het onderzoek van Waldman (2003), waaruit blijkt dat studenten die hoog scoren op self-efficacy eerder geneigd zijn om voor hun studie gebruik te maken van energiebronnen (in dit geval informatie uit de bibliotheek en van het internet) dan studenten die laag scoren op dit construct. Dit komt onder andere doordat mensen die hoog scoren op self-efficacy meer gemotiveerd zijn om te presteren dan mensen die hier laag op scoren. Om zo goed mogelijk te kunnen presteren zullen zij optimaal gebruik maken van energiebronnen (Heuven et al, 2006). Hierdoor zal de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid waarschijnlijk sterker zijn voor mensen die hoog scoren op self-efficacy dan voor mensen die hier laag op scoren.

Uit bovenstaande argumentatie wordt er in het huidige onderzoek het volgende verwacht:

Hypothese 1a: De relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid wordt gemodereerd door self-efficacy, zodat de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op self-efficacy dan voor mensen die hier laag op scoren.

Hypothese 2a: De relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door self-efficacy, zodat de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op self-efficacy dan voor mensen die hier laag op scoren.

Proactive coping

De tweede persoonlijke energiebron die centraal staat in dit onderzoek is proactive coping, een construct dat betrekking heeft op de manier waarop er met stressoren wordt omgegaan. Wanneer een stressor zich aandient, wordt deze in twee stappen beoordeeld. In de eerste stap, de eerste taxatie, wordt de ernst van de stressor vastgesteld en wordt er bekeken welke schade de stressor aan zou kunnen richten. In de tweede stap, de tweede taxatie, wordt er nagegaan welke mogelijkheden de persoon heeft om met deze stressor om te gaan (copingmogelijkheden) en of dit voldoende is om schade te voorkomen (Gaillard, 2003; Carver, Weintraub & Scheier, 1989). Uit deze taxatie volgt een copingstrategie. Er bestaan in het algemeen twee soorten copingstrategieën, namelijk probleemgerichte coping en emotiegerichte coping. Bij de eerste soort gaat het om het aanpakken van de bron die de stress veroorzaakt, terwijl het bij emotiegerichte coping gaat om het omgaan met de negatieve emotionele gevolgen die de stressor voortbrengt (Gaillard, 2003; Carver et al., 1989). Wanneer deze indeling naast de definitie van proactive coping wordt gelegd, valt op te maken dat proactive coping een vorm van probleemgerichte coping is. Proactive coping kan namelijk gedefinieerd worden als *'inspanningen die worden geleverd om mogelijke stressvolle gebeurtenissen te voorkomen of om ervoor te zorgen dat deze gebeurtenissen voor minder stress zorgen'* (Aspinwall & Taylor, 1997).

Mensen die hoog scoren op dit construct focussen zich meer op het motivationele proces dan op het uitputtingsproces. Deze mensen richten zich vooral op het bereiken van doelen en persoonlijke groei, in plaats van op het beheersen van risico's. Risico's en taakeisen worden niet als gevaar of dreiging gezien, maar als een uitdaging of als een kans op persoonlijke ontwikkeling (Schwarzer & Taubert, 2002). Teneinde deze doelen en persoonlijke groei te bereiken zijn zij op een actieve manier bezig met het benutten en creëren van energiebronnen, wat ervoor zorgt dat zij meer mogelijkheden creëren voor ontwikkeling en beter presteren dan mensen die laag scoren op dit construct (Greenglass & Fiksenbaum, 2009; Schwarzer & Taubert, 2002; Aspinwall & Taylor, 1997). Hierdoor wordt er in dit onderzoek verwacht dat mensen die hoog scoren op proactive coping de beschikbare energiebronnen beter zullen identificeren en benutten, waardoor de positieve relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid bij deze mensen sterker zal zijn dan bij mensen die laag scoren op proactive coping.

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1b: De relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid wordt gemodereerd door proactive coping, zodat de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op proactive coping dan voor mensen die hier laag op scoren.

Hypothese 2b: De relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door proactive coping, zodat de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid sterker is voor mensen die

hoog scoren op proactieve coping dan voor mensen die hier laag op scoren.

Extraversie

De derde en laatste persoonlijke energiebron die in die onderzoek aan de orde zal komen is extraversie. Dit is een persoonlijkheidskenmerk dat opgenomen is in de 'Big Five', een veel gebruikt en universeel model met betrekking tot persoonlijkheid. Dit model beschrijft persoonlijkheid aan de hand van vijf dimensies, waar extraversie er een van is (Larsen & Buss, 2008; Schaufeli & Bakker, 2007). Een persoon die als extravert te typeren is, kan vaak omschreven worden als *'iemand die energiek, actief en zelfverzekerd is, ervan houdt om mensen om zich heen te hebben en veel te praten'* (Larsen & Buss, 2008; Smither, London & Richmond, 2005). Dit komt voort uit de grote behoefte van extraverte persoonlijkheden aan sociale aandacht; zij ontlenen energie aan deze sociale omgeving (Larsen & Buss, 2008).

Net als bij de vorige twee persoonlijke energiebronnen wordt er ook van extraversie verwacht dat dit een modererende rol speelt in de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid. Dit wordt, wat betreft de rol van extraversie in de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid ondersteund door verschillende onderzoeken (Swickert, Rosentreter, Hittner & Mushrush, 2002; Schaufeli & Bakker, 2008). Uit deze onderzoeken blijkt bijvoorbeeld dat mensen die hoog scoren op extraversie actiever op zoek gaan naar en meer gebruik maken van sociale steun dan mensen die hier lager op scoren. Doordat zij hier meer gebruik van maken, zal extraversie de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid waarschijnlijk versterken. Daarnaast zal extraversie ook invloed hebben op de relatie tussen feedback op prestaties en bevlogenheid. Mensen die hoog scoren op extraversie zullen, vanwege de sociale interactie die gepaard gaat met het geven en ontvangen van feedback, eerder op zoek gaan naar feedback dan mensen die lager scoren op extraversie (Wanberg & Kammeyer-Mueller, in Smither et al, 2005; Krasman, 2010). Doordat deze mensen meer op zoek gaan naar feedback, en daardoor de mogelijkheden voor feedback waarschijnlijk beter benutten wordt er verwacht dat extraversie ook een modererende rol speelt in de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid.

Deze modererende rol van extraversie in de relaties tussen sociale steun en feedback op prestatie enerzijds en bevlogenheid anderzijds worden ook ondersteund door het *'person-environment fit model'*. Dit model stelt dat stress ontstaat door dat de persoon, de werknemer in dit geval, en de omgeving, in dit geval de organisatie(cultuur), niet op elkaar aansluiten. Wanneer deze twee wel op elkaar aansluiten zal dit de gezondheid van de werknemers positief beïnvloeden (Schaufeli & Bakker, 2007). Daarnaast zorgt de juist 'fit' tussen werknemer en organisatie(cultuur) ervoor dat de werknemer zich meer betrokken voelt bij zijn werk (Blau, 1987). Deze betrokkenheid is een van de aspecten van bevlogenheid, die naar voren komt in de de dimensie 'toewijding' (Schaufeli & Dijkstra, 2010; Schaufeli & Bakker, 2007; Salanova et al., 2005), waardoor verwacht kan worden dat een goede 'fit' tussen werknemer en omgeving samen zal hangen met een hogere

mate van bevlogenheid. Zoals hierboven vermeld is haalt een extraverte persoonlijkheid energie uit het contact met anderen. Hierdoor zullen deze personen het best functioneren in een omgeving waarin zij veel met mensen in contact komen (Larsen & Buss, 2008; Krasman, 2010). Dit sluit goed aan bij de twee werkgerelateerde energiebronnen die centraal staan in dit onderzoek. Bij sociale steun staan sociale contacten centraal en ook bij feedback op prestatie draait het om de interactie tussen personen. Een extraverte persoonlijkheid zal zich daardoor goed voelen in een organisatie waarin een hoge mate van sociale steun en feedback op prestatie aanwezig is. Deze 'fit' tussen werknemer en organisatie(cultuur) zal er, zoals eerder vermeld, waarschijnlijk voor zorgen dat de werknemer zich meer betrokken voelt bij zijn werk en daardoor een hogere mate van bevlogenheid zal ervaren.

Uit bovenstaande redentatie volgen de laatste twee hypothesen die in dit onderzoek centraal zullen staan.

Hypothese 1c: De relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door extraversie, zodat de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op extraversie dan voor mensen die hier laag op scoren.

Hypothese 2c: De relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid wordt gemodereerd door extraversie, zodat de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op extraversie dan voor mensen die hier laag op scoren.

Methoden

Participanten

Aan dit onderzoek hebben 117 participanten deelgenomen, waarvan 60,7% man en 39,3% vrouw is. Dit zijn voldoende participanten om een medium effect size ($r=.3$) te verkrijgen, met een door Cohen aanbevolen power van .8. Hiervoor waren namelijk minimaal 85 participanten nodig (Cohen, 1992 in Field, 2005).

De leeftijden van deze participanten lopen redelijk uiteen, maar het grootste deel van de participanten (32,5%) is tussen de 46 en 55 jaar oud. Daarnaast is het merendeel van de participanten (79,5%) samenwonend of gehuwd en in het bezit van een HBO of Universitair diploma (61,6%). De participanten zijn werkzaam in verscheidene sectoren, waarbij de drie meest voorkomende sectoren worden gevormd door 'politie' (26,5%) 'overige dienstverlening' (23,9%) en 'gezondheids- en welzijnszorg' (14,5%). Bijna de helft van de participanten heeft een contract voor 32 tot 40 uur in de week (46,2%) en heeft al meer dan 25 jaar werkervaring (47%). In onderstaande tabel 1 is een overzicht gegeven van de kenmerken van de steekproef wat betreft demografische gegevens.

Tabel 1

Frequenties en percentages van de demografische gegevens

Variabele	Frequentie	Percentage
Geslacht		
<i>Man</i>	71	60.7
<i>Vrouw</i>	46	39.3
Leeftijd		
<i>15 – 25 jaar</i>	13	11.1
<i>26 – 35 jaar</i>	22	18.8
<i>36 – 45 jaar</i>	23	19.7
<i>46 – 55 jaar</i>	38	32.5
<i>56 – 65 jaar</i>	21	17.9
<i>65 jaar en ouder</i>	0	0.0
Burgerlijke staat		
<i>Samenwonend of gehuwd, geen thuiswonende kinderen</i>	45	38.5
<i>Samenwonend of gehuwd, wel thuiswonende kinderen</i>	48	41.0
<i>Alleenstaand, geen thuiswonende kinderen</i>	20	17.1
<i>Alleenstaand, wel thuiswonende kinderen</i>	1	.9
<i>Overige</i>	3	2.6

Hoogst afgeronde opleiding		
<i>Lagere school</i>	0	0.0
<i>MAVO/LBO</i>	9	7.7
<i>HAVO/MBO</i>	34	29.1
<i>VWO</i>	2	1.7
<i>HBO</i>	54	46.2
<i>WO</i>	18	15.4
Sector waarin men werkzaam is		
<i>Industrie</i>	3	2.6
<i>Bouwnijverheid</i>	5	4.3
<i>Handel</i>	3	2.6
<i>Vervoer en communicatie</i>	1	.9
<i>Financiële dienstverlening</i>	1	.9
<i>Zakelijke dienstverlening</i>	3	2.6
<i>Landbouw, bosbouw, visserij</i>	1	.9
<i>Onderwijs</i>	4	3.4
<i>Gezondheids- en welzijnszorg</i>	17	14.5
<i>Openbaar bestuur</i>	9	7.7
<i>Overige dienstverlening</i>	28	23.9
<i>Energie- en waterleidingsbedrijven</i>	8	6.8
<i>Horeca</i>	3	2.6
<i>Politie</i>	31	26.5
Leidinggevende taken?		
<i>Ja</i>	56	47.9
<i>Nee</i>	60	51.3
<i>Niet ingevuld</i>	1	.9
Aantal uren per week werkzaam		
<i>Minder dan 16 uur</i>	3	2.6
<i>16 – 24 uur</i>	9	7.7
<i>24 – 32 uur</i>	20	17.1
<i>32 – 40 uur</i>	54	46.2
<i>Meer dan 40 uur</i>	31	26.5
Aantal jaren werkervaring		
<i>Minder dan 5 jaar</i>	14	12.0
<i>5 – 10 jaar</i>	17	14.5
<i>11 – 15 jaar</i>	15	12.8
<i>16 – 20 jaar</i>	7	6.0
<i>21 – 25 jaar</i>	9	7.7
<i>Meer dan 25 jaar</i>	55	47.0

Note: N = 117

Dataverzameling

Het huidige onderzoek heeft een cross-sectioneel design. Dit houdt in dat er op een moment gemeten wordt bij verschillende participanten (Goodwin, 2005). Hierbij is er voor de dataverzameling gebruik gemaakt van een kwantitatieve vragenlijst. Er zijn verschillende redenen voor de keuze van deze manier van dataverzameling. Zo kunnen er met behulp van een vragenlijst in relatief korte tijd veel gegevens worden verzameld bij een groot aantal participanten. Ook zijn de data die met behulp van deze methode verzameld worden zeer geschikt om met behulp van statistische software te analyseren (Henn, Weinstein & Foard, 2006; Goodwin, 2005).

De vragenlijst is onder de participanten verspreid via het internet. De internetversie van de vragenlijst is samengesteld met behulp van de website <http://www.thesistools.nl>. Alle potentiële participanten hebben een e-mail ontvangen met daarin de link waarmee ze, als ze er op klikten, bij de vragenlijst terechtkwamen. Op deze manier konden ze zelf bepalen waar en wanneer ze de vragenlijst invulden.

De participanten in dit onderzoek zijn op verschillende manieren benaderd. Een deel van de participanten komt uit het directe netwerk van de onderzoekster, en zijn door haarzelf per mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De overige participanten zijn werkzaam binnen verschillende organisaties (o.a. een politiekorps en een woningbouwvereniging), waar binnen de onderzoekster een of meerdere contactpersonen had. Deze mensen zijn via deze contactpersonen, in naam van de onderzoekster, benaderd per mail. Dit is op een aselechte manier gedaan. Dit houdt in dat er van tevoren geen bewuste keuze is gemaakt welke personen voor deelname zouden worden benaderd, maar dat deze potentiële participanten willekeurig zijn gekozen (Goodwin, 2005; de Leeuw, Hox & Dillman, 2008). Door dat de potentiële participanten voor een groot deel via tussenpersonen zijn benaderd is het niet bekend hoeveel personen er in totaal zijn benaderd. Het exacte responspercentage is hierdoor niet bekend. Wel is bekend dat van de 117 personen die aan de vragenlijst zijn begonnen, er zeven zijn gestopt na het invullen van de vragen met betrekking tot de demografische gegevens.

Vragenlijst

De uiteindelijke vragenlijst bestond uit 53 items en was opgebouwd uit verschillende reeds bestaande schalen, die in de volgende sectie verder worden toegelicht. De complete vragenlijst is te vinden in de bijlage.

De vragenlijst was als volgt opgebouwd: Er werd begonnen met een briefing waarin de participanten werden geïnformeerd over het doel van het onderzoek en waarin ze instructies kregen met betrekking tot het invullen van de vragenlijst. Hierna volgden een aantal vragen met

betrekking tot de demografische gegevens van de participanten, waarbij onder andere werd gevraagd naar leeftijd, geslacht, aantal jaren werkervaring en hoogst afgeronde opleiding. Daarna kwamen de vragen over de te meten constructen (uit het onderzoeksmodel) aan bod. De lijst werd afgesloten met een debriefing waarin de participant werd bedankt voor zijn/haar deelname aan het onderzoek. Ook werd de participant hier de mogelijkheid geboden om een persoonlijke terugkoppeling van zijn/haar antwoorden en de interpretatie hiervan te ontvangen. Ook bestond er een mogelijkheid om een verslag van de resultaten van het totale onderzoek aan te vragen.

Operationalisatie constructen

Zoals vermeld werden de constructen uit het onderzoeksmodel gemeten met reeds bestaande betrouwbare en valide schalen. Hieronder wordt voor alle constructen toegelicht op welke manier zij gemeten zijn.

Bevlogenheid

Bevlogenheid is in het huidige onderzoek gemeten aan de hand van de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) van Schaufeli et al (2002). Deze vragenlijst meet het niveau van bevlogenheid aan de hand van de drie dimensies vitaliteit, absorptie en toewijding. Deze vragenlijst bestond uit 17 items, gemeten op een 7 punt likertschaal die liep van 0 (= nooit) tot 6 (= dagelijks). De items zijn geformuleerd als stellingen waarbij de participant aan moest geven hoe vaak deze stelling op hem/haar van toepassing was. Een voorbeeld van een van de stellingen die in deze vragenlijst aan bod kwam met betrekking tot de dimensie vitaliteit is '*op mijn werk bruis ik van energie*'. Een stelling met betrekking tot de dimensie toewijding luidde '*ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol*'. Een voorbeelditem met betrekking tot de dimensie absorptie luidde tenslotte '*als ik aan het werk ben dan vliegt de tijd voorbij*'. De Cronbach's alpha voor de totale schaal was .91.

Sociale steun

Sociale steun is in het huidige onderzoek gemeten aan de hand van een vragenlijst van Peeters et al (1995). Deze vragenlijst bestond uit 8 items, gemeten op een 5 punt likertschaal die liep van 1 (= nooit) naar 5 (=altijd). Vier items hadden betrekking op sociale steun van collega's en vier items op sociale steun van leidinggevenden. Ook hier waren de items als stellingen geformuleerd. Een van deze stellingen die betrekking had op sociale steun van collega's luidde '*mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen*'. Een voorbeeld van een stelling die betrekking had op sociale steun van leidinggevenden was '*als het nodig is helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak*'. Vervolgens konden de participanten aangeven hoe vaak deze stelling op hen van toepassing was. Aangezien deze schaal twee vormen van sociale steun onderscheid (namelijk van leidinggevenden en van collega's) zal sociale steun bij de analyses ook opgedeeld worden in deze twee subschalen. De Cronbach's alpha van de subschaal met betrekking tot de sociale steun van

de leidinggevende was .87 en die voor de subschaal met betrekking tot de sociale steun van collega's was .82.

Feedback op prestatie

Feedback op prestatie is in dit onderzoek gemeten aan de hand van 3 items, gemeten op een 5 punt likertschaal, die liep van 1 (= nooit) naar 5 (=altijd).. Deze items zijn afkomstig uit de '*Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid*' (VBBA) (van Veldhoven & Meijman, 1994). Deze items zijn ook als stellingen geformuleerd, waarbij een van de stellingen luidde '*ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk*'. De participanten konden hierbij aangeven hoe vaak deze stelling op hen van toepassing was. De Cronbach's alpha voor deze schaal was .80.

Self-efficacy

Self-efficacy werd in het huidige onderzoek gemeten aan de hand van een bewerking van de '*Generalized Self-efficacy Scale*' (Schwarzer & Jerusalem, 1995) Deze schaal telt 5 items, gemeten op een 6 punt likertschaal, die liep van 1 (= sterk mee oneens) tot 6 (= sterk mee eens). Ook bij deze schaal werden de items als stellingen geformuleerd. Een van de stellingen luidde '*als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen*'. De participanten konden vervolgens aangeven in hoeverre ze het eens waren met deze stelling. De Cronbach's alpha voor deze schaal was .76.

Proactive coping

Proactive coping werd in dit onderzoek gemeten aan de hand van een schaal die ontwikkeld is door Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag (1997). Deze schaal bestaat uit 7 items, gemeten op een 5 punt likertschaal die liep van 1 (=niet) tot 5 (=voortdurend). De items werden stellend geformuleerd zoals blijkt uit een voorbeeld van een van de items '*ik pak problemen op een actieve manier aan*'. De participanten werden vervolgens gevraagd om aan te geven hoe vaak deze stelling op hen van toepassing was. De Cronbach's alpha voor deze schaal was .80.

Extraversie

Het laatste construct, extraversie, werd gemeten aan de hand van 3 items, gemeten op een 7 punt likertschaal lopend van 1 (=helemaal niet van toepassing) tot 7 (=helemaal van toepassing). De items zijn afkomstig uit de '*persoonlijkheidsvragenlijst*' van van Emmerik, Jawahar & Stone (2004). Een van de items die in deze schaal naar voren kwam luidde '*bedeesd in het gezelschap van anderen*'. De participanten konden hierbij aangeven in hoeverre de stelling op hen van toepassing was. De Cronbach's alpha voor deze schaal was .93.

Analysemethode

De onderzoeksgegevens zijn geanalyseerd met behulp van SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versie 17.0.

Bij het analyseren van de data is er allereerst gekeken of de schalen aan een aantal basisvoorwaarden voldoen. Allereerst is er gekeken of de schalen betrouwbaar genoeg waren aan de hand van de Cronbach's Alpha. De waarden van deze Alpha voor de verschillende schalen zijn vermeld bij de operationalisatie van de variabelen en hieruit blijkt dat alle schalen als betrouwbaar geclassificeerd kunnen worden (Field, 2005).

Om multicollineariteitsproblemen te voorkomen, zijn de onafhankelijke variabelen getransformeerd naar z-scores, voordat de interactievariabelen werden berekend. Deze getransformeerde versies van de variabelen zijn gebruikt bij de analyses.

De afhankelijke variabele, bevlogenheid in dit geval, is gecontroleerd op de mate waarin deze normaal verdeeld is. Aangezien bevlogenheid onvoldoende normaal verdeeld was en de waarde van de scheefheid van deze variabele negatief was (scheefheid = -1.12), is er voor gekozen om de variabele te kwadrateren en op deze manier voor een normale verdeling van de variabele te zorgen (Field, 2005). Ook hierbij is de getransformeerde versie van de variabele gebruikt bij de analyses.

De daadwerkelijke toetsing van de hypothesen is gebeurd met behulp van multi-pele regressieanalyses die zijn uitgevoerd met SPSS. Bij alle hypothesen is gecontroleerd voor de demografische variabelen leeftijd, geslacht en hoogst afgeronde opleiding. Hierbij zijn bij 'leeftijd' de categorie '65 jaar en ouder' en bij 'hoogst afgeronde opleiding' de categorie 'lagere school' buiten beschouwing gelaten, aangezien er geen participanten waren die binnen deze categorieën vielen.

Resultaten

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties

Voor het toetsen van de verschillende hypothesen is allereerst gekeken naar de intercorrelaties van de variabelen in het onderzoeksmodel. In Tabel 2 staan de gemiddelden, standaarddeviaties en intercorrelaties van deze variabelen weergegeven.

Tabel 2

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen die opgenomen zijn in de analyses.

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5a	5b	6	7	8
1. Leeftijd	3.30	1.27									
2. Geslacht	1.41	.49	-.36**								
3. Opleidingsniveau	4.26	1.27	-.08	-.12							
4. Bevlogenheid	5.78	.80	.09	-.05	-.04						
5. Sociale steun											
a) <i>Leidinggevende</i>	3.06	.85	-.21*	.31**	-.08	.18					
b) <i>Collega's</i>	3.34	.95	-.25**	.18	-.02	.22*	.53**				
6. Feedback	3.35	.80	-.10	.05	.03	.25**	.44**	.46**			
7. Self-efficacy	4.77	.56	.16	-.26**	.01	.41**	.17	.02	.27**		
8. Proactive coping	3.57	.58	-.13	-.05	.04	.45**	.16	.19	.33**	.47**	
9. Extraversie	5.11	1.51	.08	-.11	-.02	.23*	.17	.20*	.31**	.32**	.21*

Note: N = 110. ** $p < .01$ (two-tailed) * $p < .05$ (two-tailed)

Uit de gegevens in deze tabel valt onder andere op te maken dat de participanten gemiddeld relatief hoog scoren op de variabelen bevlogenheid ($M = 5.78$, $SD = .80$), self-efficacy ($M = 4.77$, $SD = .56$) en proactive coping ($M = 3.57$, $SD = .58$).

Uit deze tabel blijkt verder wat de correlaties betreft dat bevlogenheid niet significant correleert met de controlevariabelen leeftijd, geslacht en sector waarin iemand werkzaam is, maar wel significant positief correleert met beide werkkenmerken en de drie persoonskenmerken. Hoe hoger de score op een van deze andere variabelen (sociale steun, feedback op prestatie, self-efficacy, proactive coping en/of extraversie), des te hoger de mate van bevlogenheid. Dit komt overeen met de verwachting dat deze variabelen voorspellers zijn van de mate van bevlogenheid die iemand ervaart.

Verder blijkt uit de tabel dat feedback op prestatie zowel met sociale steun van leidinggevenden ($r = .44$, $p < .01$) als met sociale steun van collega's ($r = .46$, $p < .01$) positief correleert. Dit betekent dat meer sociale steun samengaat met meer feedback op iemands prestatie.

Tenslotte is het opvallend dat extraversie ook significant positief correleert met de twee werkkenmerken (behalve met sociale steun van leidinggevenden), bevologenheid en de twee andere persoonskenmerken. Hierbij correleert extraversie het sterkst met feedback op prestatie ($r = .31, p < .01$) en self-efficacy ($r = .32, p < .01$), en wat minder sterk met bevologenheid ($r = .23, p < .05$), sociale steun van collega's ($r = .20, p < .05$) en proactieve coping ($r = .21, p < .05$).

Hoofdhypothesen

Allereerst zal de analyse van de hoofdhypothesen aan bod komen. Deze hoofdhypothesen zijn getoetst aan de hand van een regressieanalyse. Hierbij werden de variabelen in twee stappen ingevoerd; in de eerste stap werden de controle variabelen ingevoerd en in de tweede stap werd de betreffende onafhankelijke variabele aan het model toegevoegd.

Hypothese 1 luidde '*er bestaat een positieve samenhang tussen sociale steun en bevologenheid*'. Zoals in de methoden sectie is vermeld, zijn de analyses met betrekking tot deze hypothese uitgevoerd voor zowel sociale steun van leidinggevenden als voor sociale steun van collega's. Allereerst is de steun van collega's opgenomen in de analyse. De resultaten van deze regressie-analyse staan weergegeven in Tabel 3.

Uit deze analyse blijkt dat, na invoer van de controle variabelen, de F-waarde voor model 2 niet significant is ($F = 1.62, p > .05$). Hieruit blijkt dat sociale steun van collega's geen hoofdeffect heeft op bevologenheid. Opvallend is dat de R^2 change wel significant is (R^2 change = $.05, p < .01$). Hieruit blijkt dat door de toevoeging van sociale steun van collega's aan het model, de verklaarde variantie significant hoger wordt. Wel is de toename in verklaarde variantie beperkt, waardoor het significantieniveau wel toeneemt, maar onvoldoende voor een significante F-waarde. Een ander opvallende observatie is dat de variabele '15 – 25 jaar versus 36 – 45 jaar' significant negatief samen lijkt te hangen met bevologenheid, zowel in model 1 ($\beta = -.37, p < .01$) als in model 2 ($\beta = -.29, p < .05$). Dit zou betekenen dat het niveau van bevologenheid significant minder hoog is bij iemand tussen de 15 en 25 jaar dan bij iemand tussen de 36 en 45 jaar. Deze observatie is bij elke analyse, die in deze sectie behandeld wordt, gevonden en geldt dus voor elke hypothese.

Tabel 3

Regressie van sociale steun van collega's op bevlogenheid

Variabele	Model 1	Model 2
<i>Controlevariabelen</i>		
Geslacht	.09	.06
Leeftijd		
15-25 versus 26-35	-.25	-.19
15-25 versus 36-45	-.37**	-.29*
15-25 versus 46-55	-.09	-.01
15-25 versus 56-65	-.05	-.01
Opleidingsniveau		
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.06
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.02
MAVO/LBO versus HBO	.11	.03
MAVO/LBO versus WO	.04	-.00
<i>Onafhankelijke variabelen</i>		
Sociale steun van collega's		.23*
R ²	.02	.06
R ² Change	.10	.05*
df		
Regression	9	10
Residual	98	97
Totaal	107	107
F voor Model	1.19	1.62

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Eenzelfde regressie-analyse is ook uitgevoerd voor sociale steun van leidinggevenden. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in Tabel 4. Uit deze analyse blijkt dat er, na invoer van de controlevariabelen, geen significant verband (meer) bestaat tussen bevlogenheid en sociale steun van leidinggevenden ($\beta = .20$, $p > .05$).

Uit deze bevindingen blijkt dat hypothese 1 niet bevestigd kan worden. De positieve samenhang die verwacht werd tussen bevlogenheid en sociale steun lijkt, zowel voor sociale steun van leidinggevenden als voor sociale steun van collega's, niet te bestaan.

Tabel 4

Regressie van sociale steun van leidinggevenden op bevologenheid

Variabele	Model 1	Model 2
<i>Controlevariabelen</i>		
Geslacht	.09	.04
Leeftijd		
15-25 versus 26-35	-.25	-.23
15-25 versus 36-45	-.37**	-.35*
15-25 versus 46-55	-.09	-.05
15-25 versus 56-65	-.05	-.03
Opleidingsnivea		
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.16
MAVO/LBO versus VWO	-.02	.00
MAVO/LBO versus HBO	.11	.11
MAVO/LBO versus WO	.04	.06
<i>Onafhankelijke variabelen</i>		
Sociale steun van leidinggevenden		.20
R ²	.02	.04
R ² Change	.10	.04
df		
Regression	9	10
Residual	98	97
Totaal	107	107
F voor Model	1.19	1.49

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Hypothese 2 luidde 'er bestaat een positieve samenhang tussen feedback op prestatie en bevologenheid'. De resultaten van de bijbehorende regressie-analyse staan weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5

Regressie van feedback op prestatie op bevlogenheid

Variabele	Model 1	Model 2
<i>Controlevariabelen</i>		
Geslacht	.09	.08
Leeftijd		
15-25 versus 26-35	-.25	-.20
15-25 versus 36-45	-.37**	-.31*
15-25 versus 46-55	-.09	-.00
15-25 versus 56-65	-.05	-.03
Opleidingsniveau		
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.08
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.04
MAVO/LBO versus HBO	.11	.02
MAVO/LBO versus WO	.04	.00
<i>Onafhankelijke variabelen</i>		
Feedback op prestatie		.28**
R ²	.02	.09
R ² Change	.10	.07**
df		
Regression	9	10
Residual	98	97
Totaal	107	107
F voor Model	1.19	2.04*

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Uit de analyses blijkt dat deze hypothese kan worden bevestigd. Feedback op prestatie heeft, na invoer van de controle variabelen, inderdaad een positieve relatie met bevlogenheid ($\beta = .28$, $p < .01$): hoe meer feedback, des te hoger het niveau van bevlogenheid.

Subhypothesen

De subhypothesen zijn geanalyseerd met behulp van multi-pele regressieanalyses, waarbij de variabelen in drie stappen zijn ingevoerd. In de eerste stap werden de controlevariabelen ingevoerd, in de tweede stap kwamen daar de onafhankelijke variabelen bij en in de derde stap werd ook de interactievariabele aan het model toegevoegd.

De eerste drie subhypothesen hebben betrekking op de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid en de laatste drie subhypothesen hebben betrekking op de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid. Hieronder staan de resultaten van de analyses met betrekking tot deze hypothesen weergegeven.

Hypothese 1a

Hypothese 1a luidde 'De relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door self-efficacy, zodat de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op self-efficacy dan voor mensen die hier laag op scoren'.

Allereerst is de analyse uitgevoerd voor sociale steun van leidinggevenden. De resultaten van de bijbehorende multipiele regressieanalyse zijn weergegeven in Tabel 6.

Tabel 6

Regressie van sociale steun van leidinggevenden en self-efficacy op bevlogenheid

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.15	.15
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.25	-.26
15-25 versus 36-45	-.37**	-.36*	-.36*
15-25 versus 46-55	-.09	-.09	-.10
15-25 versus 56-65	-.05	-.10	-.10
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.08	.13
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.00	.00
MAVO/LBO versus HBO	.11	.12	.12
MAVO/LBO versus WO	.04	.00	.00
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Sociale steun van leidinggevenden		.09	.09
Self-efficacy		.37**	.38**
<i>Interactievariabele</i>			
Sociale steun van leidinggevenden * self-efficacy			.01
R ²	.01	.16	.15
R ² Change	.10	.15**	.00
df			
Regression	9	11	12
Residual	96	94	93
Totaal	105	105	105
F voor Model	1.19	2.04**	2.54**

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Uit deze analyse blijkt dat self-efficacy een significant hoofdeffect heeft op bevlogenheid: hoe hoger de mate van self-efficacy ($\beta = .37$, $p < .01$), des te meer bevlogen voelt een persoon zich. Sociale steun van leidinggevenden heeft, net zoals bij de analyse van hypothese 1 naar voren kwam, geen significante relatie met bevlogenheid ($\beta = .09$, $p > .05$). De interactie-term van sociale

steun van leidinggevenden en self-efficacy heeft eveneens geen significant effect op de mate van bevlogenheid ($\beta = .01$, $p > .05$), waaruit kan worden opgemaakt dat self-efficacy geen modererende werking heeft in de relatie tussen sociale steun van leidinggevenden en bevlogenheid.

Dezelfde analyse is ook uitgevoerd voor sociale steun van collega's. De resultaten van deze regressieanalyse zijn te vinden in Tabel 7.

Tabel 7

Regressie van sociale steun van collega's en self-efficacy op bevlogenheid.

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.14	.14
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.21	-.21
15-25 versus 36-45	-.37**	-.30*	-.31*
15-25 versus 46-55	-.09	-.04	-.04
15-25 versus 56-65	-.05	-.06	-.06
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.05	.04
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.01	-.01
MAVO/LBO versus HBO	.11	.04	.04
MAVO/LBO versus WO	.04	-.04	.05
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Sociale steun van collega's		.20*	.20*
Self-efficacy		.38**	.36**
<i>Interactievariabele</i>			
Sociale steun van collega's * self-efficacy			.05
R ²	.01	.19	.18
R ² Change	.10	.18**	.00
df			
Regression	9	11	12
Residual	96	94	93
Totaal	105	105	105
F voor Model	1.16	3.22**	2.94**

Note: ** $p < .01$ (two-tailed) * $p < .05$ (two-tailed)

Uit tabel 7 is af te lezen dat uit deze analyse blijkt dat zowel self-efficacy ($\beta = .38$, $p < .01$) als sociale steun van collega's ($\beta = .20$, $p < .05$) een significant positief hoofdeffect hebben op bevlogenheid. De interactie-term van sociale steun van collega's en self-efficacy heeft echter geen significant effect op de mate van bevlogenheid ($\beta = .05$, $p > .05$).

Uit bovenstaande analyses kan worden geconcludeerd dat self-efficacy geen modererende werking heeft op de relatie tussen sociale steun (van leidinggevenden en van collega's) en dat hypothese 1a hiermee is verworpen.

Hypothese 1b

Hypothese 1b luidde 'de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door proactieve coping, zodat de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op proactieve coping dan voor mensen die hier laag op scoren'. Wederom is er bij de analyse van de hypothese eerst gekeken naar sociale steun van leidinggevenden. De resultaten van de bijbehorende multipele regressieanalyse zijn weergegeven in Tabel 8.

Uit deze tabel blijkt dat proactieve coping een significant positief hoofdeffect heeft op bevlogenheid : hoe hoger de mate van proactieve coping, hoe hoger de mate van bevlogenheid die iemand ervaart ($\beta = .45, p < .01$). Sociale steun van leidinggevenden heeft, net als bij de vorige analyses geen significant hoofdeffect op bevlogenheid ($\beta = .16, p > .05$). Ook blijkt uit deze tabel dat de interactie-term van sociale steun van leidinggevenden en proactieve coping geen significant effect heeft op bevlogenheid ($\beta = -.16, p > .05$).

Tabel 8

Regressie van bevlogenheid op sociale steun van leidinggevenden en proactieve coping

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.14	.12
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.26	-.19
15-25 versus 36-45	-.37**	-.35*	-.31*
15-25 versus 46-55	-.09	-.00	.04
15-25 versus 56-65	-.05	-.03	.01
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.09	.14
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.07	-.05
MAVO/LBO versus HBO	.11	.01	.06
MAVO/LBO versus WO	.04	-.02	.02
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Sociale steun van leidinggevenden		.16	.17
Proactieve coping		.45**	.44**
<i>Interactievariabele</i>			
Sociale steun van leidinggevenden * proactieve coping			-.16
R ²	.05	.28	.29
R ² Change	.14	.22**	.02
df			
Regression	9	11	12
Residual	96	94	93
Totaal	105	105	105
F voor Model	1.62	4.62**	4.56**

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Dezelfde multipele regressieanalyse is uitgevoerd voor sociale steun van collega's. De uitkomsten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 9.

Tabel 9

Regressie van bevlogenheid op sociale steun van collega's en proactieve coping

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.14	.14
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.23	-.23
15-25 versus 36-45	-.37**	-.31*	-.31*
15-25 versus 46-55	-.09	.03	.03
15-25 versus 56-65	-.05	-.00	-.00
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.03	.03
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.08	-.08
MAVO/LBO versus HBO	.11	-.05	-.05
MAVO/LBO versus WO	.04	-.06	-.06
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Sociale steun van collega's		.14	.14
Proactieve coping		.45**	.45**
<i>Interactievariabele</i>			
Sociale steun van collega's * proactieve coping			.00
R ²	.05	.29	.28
R ² Change	.14	.223**	.00
df			
Regression	9	11	12
Residual	96	94	93
Totaal	105	105	105
F voor Model	1.62	4.75**	4.31**

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Uit deze tabel blijkt dat proactieve coping een significant positief hoofdeffect heeft op bevlogenheid: hoe hoger de mate van proactieve coping, des te meer gevoelens van bevlogenheid iemand ervaart ($\beta = .45$, $p < .01$). Sociale steun van collega's heeft geen significant hoofdeffect op bevlogenheid ($\beta = .14$, $p > .05$). Tenslotte heeft de interactie-term van sociale steun van collega's en proactieve coping ook geen significant effect op de mate van bevlogenheid ($\beta = .00$, $p > .05$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat proactieve coping geen modererende rol heeft in de relatie tussen sociale steun (zowel van collega's als van leidinggevend) en bevlogenheid, waarmee hypothese 1b is verworpen.

Hypothese 1c

Hypothese 1c is de derde en laatste subhypothese die betrekking heeft op de relatie tussen

sociale steun en bevlogenheid. Deze hypothese is als volgt geformuleerd: 'de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door extraversie, zodat de relatie tussen sociale steun en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op extraversie dan voor mensen die hier laag op scoren'. Wederom is er bij deze hypothese eerst gekeken naar sociale steun van leidinggevenden. De resultaten van de bijbehorende multi-pele regressieanalyse staan weergegeven in tabel 10.

Tabel 10

Regressie van sociale steun van leidinggevenden en extraversie op bevlogenheid.

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.11	.08
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.32	-.27
15-25 versus 36-45	-.37**	-.48**	-.43**
15-25 versus 46-55	-.09	-.16	-.10
15-25 versus 56-65	-.05	-.11	-.07
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.21	.20
MAVO/LBO versus VWO	-.02	.02	.00
MAVO/LBO versus HBO	.11	.16	.14
MAVO/LBO versus WO	.04	.04	.04
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Sociale steun van leidinggevenden		.15	.18
Extraversie		.21*	.19
<i>Interactievariabele</i>			
Sociale steun van leidinggevenden * extraversie`			-.14
R ²	.05	.11	.12
R ² Change	.14	.07*	.02
df			
Regression	9	11	12
Residual	94	92	91
Totaal	103	103	103
F voor Model	1.62	2.20*	2.20*

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Uit de resultaten van deze analyse blijkt dat extraversie een significant positief hoofdeffect heeft op bevlogenheid; naar mate iemand in hogere mate extravert is des te groter de mate van bevlogenheid die hij/zij ervaart ($\beta = .21$, $p < .05$). Sociale steun van leidinggevenden heeft

daarentegen geen effect op de mate van bevlogenheid die iemand ervaart ($\beta = .15, p > .05$). Dit geldt ook voor de interactie-term van sociale steun van leidinggevenden en extraversie; deze heeft ook geen significant effect op bevlogenheid ($\beta = -.14, p > .05$).

Dezelfde analyses zijn ook uitgevoerd voor sociale steun van collega's. De resultaten van deze analyses zijn te vinden in Tabel 11.

Tabel 11

Regressie van sociale steun van collega's en extraversie op bevlogenheid

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.12	.13
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.28	-.28
15-25 versus 36-45	-.37**	-.44**	-.46**
15-25 versus 46-55	-.09	-.13	-.14
15-25 versus 56-65	-.05	-.08	-.09
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.13	.13
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.00	-.02
MAVO/LBO versus HBO	.11	.09	.08
MAVO/LBO versus WO	.04	-.01	-.01
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Sociale steun van collega's		.17	.17
Extraversie		.20*	.22*
<i>Interactievariabele</i>			
Sociale steun van leidinggevenden * extraversie`			.08
R ²	.05	.12	.11
R ² Change	.14	.08*	.01
df			
Regression	9	11	12
Residual	94	92	91
Totaal	103	103	103
F voor Model	1.62	2.24*	2.09*

Note: ** $p < .01$ (two-tailed) * $p < .05$ (two-tailed)

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat extraversie een significant hoofdeffect heeft op bevlogenheid ($\beta = .20, p < .05$). Sociale steun van collega's heeft daarentegen geen significant hoofdeffect op bevlogenheid ($\beta = .17, p > .05$). Ditzelfde geldt voor de interactie-term van sociale steun van collega's en extraversie ($\beta = .08, p > .05$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat extraversie geen

modererende werking heeft op de relatie tussen sociale steun (zowel van leidinggevenden als van collega's) en bevlogenheid; hypothese 1c wordt daarmee verworpen.

Hypothese 2a

Zoals aangegeven hebben de laatste drie subhypothesen betrekking op de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid. De eerste van deze drie hypothesen, hypothese 2a luidde: *De relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid wordt gemodereerd door self-efficacy, zodat de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op self-efficacy dan voor mensen die hier laag op scoren.* In Tabel 12 zijn de resultaten van de multi-pele regressieanalyse weergegeven.

Tabel 12

Regressie van feedback op prestatie en self-efficacy op bevlogenheid

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.16	.16
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.23	-.21
15-25 versus 36-45	-.37**	-.33*	-.32*
15-25 versus 46-55	-.09	-.05	-.03
15-25 versus 56-65	-.05	-.09	-.05
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.08	.08
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.02	-.02
MAVO/LBO versus HBO	.11	.06	.09
MAVO/LBO versus WO	.04	-.03	.00
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Feedback op prestatie		.18	.18
Self-efficacy		.34**	.28**
<i>Interactievariabelen</i>			
Feedback op prestatie * self- efficacy			.18
R ²	.01	.18	.21
R ² Change	.10	.17**	.03
df			
Regression	9	11	12
Residual	96	94	93
Totaal	105	105	105
F voor Model	1.16	3.14**	3.26**

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Uit deze tabel valt af te lezen dat self-efficacy een significant positief hoofdeffect heeft op bevlogenheid; hoe hoger de mate van self-efficacy, hoe hoger de mate van bevlogenheid die iemand ervaart ($\beta = .34, p < .01$). Er bestaat daarentegen geen significant verband meer tussen feedback op prestatie en bevlogenheid ($\beta = .18, p > .05$). Ditzelfde geldt voor de interactie-term van feedback op prestatie en self-efficacy, deze heeft ook geen significante relatie met de mate van bevlogenheid die iemand ervaart ($\beta = .18, p > .05$). Hieruit blijkt dat self-efficacy geen modererende werking heeft op de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid, waardoor hypothese 2a verworpen dient te worden.

Hypothese 2b

De volgende subhypothese is hypothese 2b. Deze werd in de inleiding als volgt geformuleerd: '*de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid wordt gemodereerd door proactive coping, zodat de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op proactive coping dan voor mensen die hier laag op scoren*'. De resultaten van de regressieanalyse worden weergegeven in Tabel 13.

Uit deze resultaten valt af te lezen dat proactive coping een significant positief hoofdeffect heeft op de mate van bevlogenheid; wanneer de mate van proactive coping stijgt, stijgt ook het gevoel van bevlogenheid dat iemand ervaart ($\beta = .43, p < .01$). Feedback op prestatie heeft volgens deze resultaten geen significant hoofdeffect meer op bevlogenheid ($\beta = .14, p > .05$). Ook de interactie-term tussen feedback op prestatie en proactive coping heeft geen significant effect meer op bevlogenheid ($\beta = .08, p > .05$). Dit houdt in dat proactive coping geen modererende werking heeft op de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid en dat hypothese 2b verworpen dient te worden.

Tabel 13

Regressie van feedback op prestatie en proactieve coping op bevlogenheid.

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.16	.16
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.25	-.25
15-25 versus 36-45	-.37**	-.33*	-.33*
15-25 versus 46-55	-.09	.02	.02
15-25 versus 56-65	-.05	-.04	-.02
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.06	.04
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.08	-.09
MAVO/LBO versus HBO	.11	-.03	.04
MAVO/LBO versus WO	.04	-.05	-.05
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Feedback op prestatie		.14	.13
Proactive coping		.43**	.44**
<i>Interactievariabele</i>			
Feedback op prestatie * proactieve coping			.08
R ²	.05	.28	.28
R ² Change	.14	.23**	.01
df			
Regression	9	11	12
Residual	94	92	91
Totaal	103	103	103
F voor Model	1.62	4.72**	4.37**

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Hypothese 2c

De zesde en laatste subhypothese die in dit onderzoek centraal staat is hypothese 2c. Deze hypothese werd als volgt geformuleerd: *'de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid wordt gemodereerd door extraversie, zodat de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid sterker is voor mensen die hoog scoren op extraversie van voor mensen die hier laag op scoren'*. Ook voor deze subhypothese is een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd en de resultaten hiervan zijn te vinden in Tabel 14.

Tabel 14

Regressie van feedback op prestatie en extraversie op bevlogenheid

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	.09	.14	.14
Leeftijd			
15-25 versus 26-35	-.25	-.29	-.29
15-25 versus 36-45	-.37**	-.44**	-.44**
15-25 versus 46-55	-.09	-.12	-.12
15-25 versus 56-65	-.05	-.11	-.11
Opleidingsniveau			
MAVO/LBO versus HAVO/MBO	.15	.15	.15
MAVO/LBO versus VWO	-.02	-.02	-.01
MAVO/LBO versus HBO	.11	.08	.08
MAVO/LBO versus WO	.04	.01	.01
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Feedback op prestatie		.21*	.21*
Extraversie		.17	.17
<i>Interactievariabele</i>			
Feedback op prestatie * extraversie			.00
R ²	.05	.13	.12
R ² Change	.14	.09**	.00
df			
Regression	9	11	12
Residual	94	92	91
Totaal	103	103	103
F voor Model	1.62	2.24*	2.21*

Note: ** p < .01 (two-tailed) * p < .05 (two-tailed)

Uit de gegevens uit Tabel 14 blijkt dat er een significant positief hoofdeffect is van feedback op prestatie op bevlogenheid; een hoge mate van feedback op prestatie gaat gepaard met een hoge mate van bevlogenheid ($\beta = .21$, $p < .05$). Er is echter geen significant verband tussen extraversie en bevlogenheid ($\beta = .17$, $p > .05$) en ook de interactie-term van feedback op prestatie en extraversie heeft geen significant effect op bevlogenheid ($\beta = .00$, $p > .05$). Dit houdt in dat extraversie geen modererende werking heeft op de relatie tussen feedback op prestatie en bevlogenheid en dat hypothese 2c verworpen dient te worden.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de rol van persoonlijke energiebronnen in het motivationele proces van het JD-R Model. Hierbij werd verwacht dat persoonlijke energiebronnen als moderator op zouden treden in de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid. Concreet houdt dit in dat er werd verwacht dat de aanwezigheid van persoonlijke energiebronnen de positieve relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid zou versterken. Uit de analyses blijkt dat de werkgerelateerde energiebron feedback op prestaties inderdaad positief samenhangt met de mate van bevlogenheid. Dit houdt in dat naarmate deze werkgerelateerde energiebron meer aanwezig is, het gevoel van bevlogenheid hoger is. Sociale steun van leidinggevend en van collega's hangen daarentegen niet significant samen met de mate van bevlogenheid die werknemers ervaren.

Ook blijkt uit de analyses dat de persoonlijke energiebronnen self-efficacy, extraversie en proactieve coping, in tegenstelling tot wat werd verwacht, geen modererende rol spelen in de relatie tussen werkgerelateerde variabelen en bevlogenheid. Dit houdt in dat de relatie tussen de werkgerelateerde variabelen sociale steun en feedback op prestatie enerzijds en bevlogenheid anderzijds niet beïnvloed wordt door de mate waarin de persoonlijke energiebronnen self-efficacy, extraversie of proactieve coping aanwezig zijn. Uit de analyses komt naar voren dat persoonlijke hulpbronnen wel een directe positieve relatie hebben met bevlogenheid. Dit houdt in dat het gevoel van bevlogenheid bij een werknemer sterker is naarmate hij/zij over meer persoonlijke energiebronnen beschikt. Deze directe, in plaats van de verwachte indirecte, rol van persoonlijke energiebronnen met betrekking tot bevlogenheid zou verklaard kunnen worden met behulp van onderzoek van Judge, van Vianen & de Pater (2004). Hieruit blijkt namelijk dat persoonlijke hulpbronnen direct samenhangen met drie kenmerken van personen die een hoge mate van bevlogenheid ervaren; namelijk een hogere mate van zelfvertrouwen, wil om te groeien en intrinsieke motivatie met betrekking tot het werk.

Uit de analyses zijn, naast de bovengenoemde conclusies, nog een aantal opvallende observaties naar voren gekomen. Zo blijkt dat de directe relaties tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid over het geheel genomen sterk zijn en ten koste gaan van de directe relaties tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid; wanneer de persoonlijke energiebronnen worden toegevoegd aan het model, zijn de directe relaties tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid niet langer significant. Dit geldt vooral voor de persoonlijke energiebronnen self-efficacy en proactieve coping. Deze directe relatie tussen persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid is ook in eerdere studies aangetoond. Zo bleek dat mensen die een hoge mate van bevlogenheid ervaren ook hoger scoren op een aantal persoonlijke energiebronnen, waaronder proactieve coping en self-efficacy (Bakker, Gierveld & van Rijswijk, 2006; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008). Ook uit het onderzoek van Rothmann &

Storm (2003, in Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008) bleek dat agenten die een hoge mate van bevlogenheid ervaren een meer proactieve copingstijl hanteren. Personen met een proactieve copingstijl zien stressoren op een positieve manier; als uitdagingen in plaats van bedreigingen. Deze positieve blik zorgt voor een hogere intrinsieke motivatie (Schwarzer & Taubert, 2002), hetgeen samenhangt met een sterkere mate van bevlogenheid.

Ook de relatie tussen self-efficacy en bevlogenheid is reeds eerder onderzocht. Zo blijkt uit onderzoek van Luthans et al (2008) dat self-efficacy motiverend werkt; wanneer een werknemer het gevoel heeft dat hij datgene wat van hem gevraagd wordt ook daadwerkelijk met succes kan uitvoeren, zorgt dit voor een hogere intrinsieke motivatie, die de mate van bevlogenheid vergroot.

Een andere opvallende observatie wat betreft de persoonlijke energiebronnen heeft betrekking op de standaarddeviatie. Deze is, vooral bij self-efficacy ($SD = .56$) en proactieve coping ($SD = .58$) relatief laag. Dit houdt in dat de scores van de verschillende participanten op deze persoonlijke energiebronnen erg dicht bij elkaar liggen. Hierdoor is het mogelijk dat de variatie in scores van de participanten te laag zijn om interactie-effecten te kunnen aantonen.

Tenslotte viel ook uit de resultaten van de analyses af te lezen dat sociale steun (zowel van collega's als van leidinggevenden) geen relatie lijkt te hebben met bevlogenheid. Dit komt niet overeen met de resultaten uit onderzoeken uit het verleden. Daaruit blijkt namelijk dat sociale steun wel significant samenhangt met bevlogenheid (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Bakker, van Emmerik & Eeuwema, 2006). Dit verschil tussen het huidige onderzoek en onderzoeken in het verleden zou verklaard kunnen worden door de mate waarin de respondenten contact hebben met hun leidinggevende en met collega's. Uit de demografische gegevens van de huidige groep respondenten komt bijvoorbeeld naar voren dat een groot deel van de respondenten werkzaam is binnen de gezondheids- en welzijnszorg of binnen de politie. Deze branches kennen vele functies waarbij werknemers weinig in contact komen met hun leidinggevenden en collega's (denk bijvoorbeeld aan thuiszorgmedewerkers en/of politieagenten op straat). Het is mogelijk dat het een vertekend beeld geeft wanneer veel mensen in zulke functies de vragenlijst invullen, waardoor de resultaten niet voldoende betrouwbaar zijn.

Beperkingen van het onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Ondanks dat de betrouwbaarheid en validiteit van de in dit onderzoek gebruikte schalen voldoende was, zijn er toch een aantal beperkingen aan dit onderzoek.

Allereerst heeft dit onderzoek een cross-sectioneel design. Dit zorgt ervoor dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot causaliteit; er is bijvoorbeeld wel uit dit onderzoek naar voren gekomen dat er een positief verband bestaat tussen feedback op prestatie en bevlogenheid, maar uit de resultaten kan niet worden opgemaakt of een hogere mate van feedback zorgt voor een hogere mate van bevlogenheid of dat de relatie andersom werkt. Om hier uitspraken over te kunnen doen zal er een longitudinaal onderzoek uitgevoerd moeten worden,

waarbij de onderzoeksvariabelen op meerdere momenten gemeten worden.

Daarnaast zijn de data in het huidige onderzoek verzameld door middel van zelfrapportage, namelijk het afnemen van vragenlijsten. Deze methode maakt het mogelijk om op een snelle manier veel informatie te verzamelen. Aan de andere kant zorgt deze meetmethode ook voor een hoger risico op de *'common method bias'*. Aangezien er binnen de vragenlijst verschillende constructen worden gemeten en een participant de hele vragenlijst invult, is het mogelijk dat de correlaties tussen de verschillende constructen sterker worden, doordat de participant alle items op dezelfde manier beantwoord (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff & Lee, 2003). Ook bestaat er een gevaar voor sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan ervoor zorgen dat de resultaten van het onderzoek minder betrouwbaar zijn (Goodwin, 2005). Om meer objectief te meten zou er in een eventueel vervolgonderzoek gebruik gemaakt kunnen worden van een meer objectieve meetmethode, zoals een experiment. Hierbij zouden werkgerelateerde energiebronnen gemanipuleerd kunnen worden, door de participanten bijvoorbeeld in de ene conditie veel feedback te geven op hun prestatie en in de andere conditie weinig tot geen feedback. Door de bevoegenheid bij beide condities te meten, wordt er op een meer objectieve manier gemeten of er een relatie bestaat tussen feedback op prestatie en de mate van bevoegenheid.

Verder konden de participanten in dit onderzoek zelf bepalen of ze meededen aan het onderzoek. Ondanks dat deelname aan het onderzoek met behulp van een begeleidende brief wel is gestimuleerd, kon deelname niet verplicht worden. Hierdoor is de kans op de *'non-response bias'* aanwezig; het is mogelijk dat de personen die ervoor gekozen hebben om deel te nemen aan het onderzoek en de personen die ervoor gekozen hebben om dit niet te doen, van elkaar verschillen in scores op de onderzochte variabelen. Zo vonden van Loon, Tijhuis, Picavet, Surtess & Ormel (2003) in hun onderzoek onder Nederlandse respondenten onder andere dat respondenten gemiddeld een hogere sociaal-economische status hadden, zich gezonder voelden en er een gezondere levensstijl op na hielden dan de personen die ervoor kozen om niet deel te nemen aan het onderzoek. Om de kans op deze verschillen bij mogelijk vervolgonderzoek te minimaliseren zou er in een eventueel vervolgonderzoek gebruik gemaakt kunnen worden van een panel van respondenten die verplicht zijn om de vragenlijst in te vullen en een representatieve afspiegeling van de populatie vormen.

Naast deze mogelijkheden voor vervolgonderzoek die betrekking hebben op de methodische opzet van het huidige onderzoek, zijn er ook een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek die te maken hebben met de inhoud. Zo is er in het huidige onderzoek geen moderatie-effect gevonden van persoonlijke energiebronnen op de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevoegenheid, maar het is mogelijk dat dit effect wel optreedt bij andere persoonlijke energiebronnen. Daarom zouden er in vervolgonderzoek andere persoonlijke energiebronnen betrokken kunnen worden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan optimisme, een persoonlijke energiebron die een modererende rol speelt in het uitputtingsproces van het JD-R

model, op de relatie tussen taakeisen en burn-out (Xanthopoulou et al., 2007). Aangezien optimisme een modererende rol speelt in het uitputtingsproces van het JD-R model, zou het deze rol ook in kunnen nemen in het motivationele proces.

Naast andere persoonlijke energiebronnen zouden er in vervolgonderzoek ook andere werkgerelateerde energiebronnen kunnen worden opgenomen. Het zou zo kunnen zijn dat modererende rol van persoonlijke energiebronnen niet geldt voor de relaties tussen sociale steun, proactieve coping en bevlogenheid, maar wel voor de relatie tussen andere werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid. Hierbij kan er gedacht worden aan bijvoorbeeld autonomie en/of ontplooiingsmogelijkheden, twee werkgerelateerde energiebronnen die een positief samenhangen met bevlogenheid (Bakker, 2003).

Naast bovengenoemde mogelijkheden om de modererende rol van persoonlijke energiebronnen in de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid verder te onderzoeken, zou het ook zinvol zijn om te onderzoeken of persoonlijke energiebronnen geen mediërende, in plaats van een modererende, rol spelen in de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid. De resultaten van het huidige onderzoek lijken hier namelijk op te wijzen, doordat de significantie van de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid verdwijnt, wanneer er persoonlijke energiebronnen worden toegevoegd aan het model. Ook in eerdere onderzoeken zijn er aanwijzingen te vinden voor deze rol van persoonlijke energiebronnen. Zo bleek uit de resultaten van een onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009-II) dat de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid via persoonlijke energiebronnen loopt.

Praktische implicaties

Onderzoeken naar het motivationele proces van het JD-R model hebben zich, zoals in de inleiding vermeld, voornamelijk gericht op werkgerelateerde energiebronnen. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat niet de werkgerelateerde energiebronnen, maar juist persoonlijke energiebronnen de sterkste relatie hebben met bevlogenheid. Dit geldt in het huidige onderzoek met name voor de persoonlijke energiebronnen self-efficacy en proactieve coping. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de mate van bevlogenheid die iemand ervaart waarschijnlijk meer toeneemt wanneer zijn/haar self-efficacy en/of proactieve coping toeneemt, dan wanneer deze persoon meer sociale steun van collega's ontvangt. Het lijkt dus meer raadzaam om, wanneer iemand meer bevlogenheid wil ervaren, zijn/haar self-efficacy en/of proactieve coping te vergroten dan om op zoek te gaan naar meer feedback op prestatie.

Er zijn verschillende manieren waarop de mate van self-efficacy vergroot kan worden. Aangezien er een sterke positieve relatie bestaat tussen self-efficacy en proactieve coping (Schwarzer & Taubert, 2002), zal daarmee de mate van proactieve coping en daarmee ook de mate van bevlogenheid toenemen. Een van de mogelijkheden om de mate van self-efficacy te verhogen is door het

stimuleren van *'empowerment'* (Pellino, Tluczek, Collins, Trimborn, Norwick, Engelke & Broad, 1998). Empowerment kan omschreven worden als *'een verhoogde intrinsieke taakmotivatie die zich onder andere manifesteert in de gedaante van self-efficacy'* (Spreitzer, 1995). Volgens Spreitzer (1995) zijn er vier aspecten die bijdragen aan een hoge mate van empowerment. De eerste is 'zelfvertrouwen'. Een persoon met een hoog zelfvertrouwen is overtuigd van zijn/haar talenten en heeft het gevoel dat hij/zij iets toe kan voegen aan de organisatie. Dit zorgt voor een hogere intrinsieke motivatie en voor het aannemen van een actieve rol met betrekking tot de werkomgeving (Spreitzer, 1995). Het tweede aspect is 'locus of control'. Hierbij gaat het om de mate waarin een persoon denkt dat externe krachten bepalen wat er gebeurt in het leven, of dat de persoon dat zelf bepaalt. Bij deze laatste mogelijkheid, ook wel 'interne locus of control' genoemd, voelen personen zich capabel en vormen zij zelf hun werkomgeving. Het derde aspect dat bijdraagt aan empowerment is 'informatie'. Volgens Spreitzer (1995) heeft een persoon twee soorten informatie nodig om een hoge mate van empowerment te ervaren, namelijk informatie over de missie en over de resultaten van de organisatie. Wanneer werknemers hier informatie over hebben zij het gevoel dat ze iets kunnen bijdragen aan de organisatie, wat de motivatie versterkt. Het vierde en laatste aspect is 'beloning per individu'. Wanneer een werknemer individueel beloond wordt voor zijn/haar prestaties geeft dit een gevoel van erkenning en competentie.

Om de mate van self-efficacy, en daarmee die van proactive coping en bevlogenheid, te stimuleren zou er daarom op deze vier aspecten gestuurd kunnen worden, door werknemers bijvoorbeeld informatie te verstrekken over de missie en resultaten van de organisatie en ze individueel te belonen.

Naast empowerment hangt ook het meemaken van succeservaringen samen met self-efficacy. Wanneer een persoon ervaart dat hij/zij succes heeft bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden, zal deze persoon steeds meer het gevoel krijgen dat hij/zij datgene wat van hem/haar gevraagd wordt ook daadwerkelijk waar kan maken, waarmee de mate van self-efficacy wordt verhoogd (Bandura, 1982). Door een succes te benoemen en het te vieren zal de werknemer het succes ook daadwerkelijk ervaren en zal de mate van self-efficacy, en daarmee die van bevlogenheid, stijgen.

Concluderend kan uit de resultaten van het huidige onderzoek worden opgemaakt dat persoonlijke energiebronnen wel degelijk een rol spelen met betrekking tot de mate van bevlogenheid die een persoon ervaart. In tegenstelling tot wat werd verwacht, spelen persoonlijke energiebronnen geen modererende rol, maar hebben zij een directe relatie met bevlogenheid. Deze bevindingen bieden handvaten aan werkgevers die de mate van bevlogenheid bij hun werknemers willen stimuleren; bijvoorbeeld door te sturen op een hoge mate van empowerment. In de toekomst zal er echter nog meer onderzoek moeten worden gedaan naar de rol van persoonlijke energiebronnen in het motivationele proces om hier meer duidelijkheid over te krijgen.

Literatuur

- Arnold, H. J. (1985). Task performance, perceived competence, and attributed causes of performance as determinants of intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*. 28 (4) 876-888.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121 (3) 417-436.
- Bakker, A. B. (2003). *Bevlogen aan het werk: hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren*. In K. Verhaar (Red.), *Sociale verkenningen 4: Waarden en normen* (pp. 119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (3) 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 13 (3) 209-223.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Eeuwema, M. C., (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*. 33 (4) 464-489.
- Bakker, A. B., Gierveld, J. H., & van Rijswijk, K. (2006). Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties. Diemen: Right Management Consultants.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22 (3) 187-200.
- Balcazar, F., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1985). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7 (3/4).
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2) 122-147.
- Blau G. J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 30 240-257.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *SPSS for Psychologists*. New York: Palgrave Macmillan.
- Carver, C. S., Weintraub, J. K., & Scheier, M. F. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2) 267-283.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2010). The job demands-resources model: challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*. (in press).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3) 499-512. *International Journal of Stress Management*. 14 (2) 121-141.

- Emmerik, I. J. H. van., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2004). The relationship between personality and discretionary helping behaviours. *Psychological reports*, 95 (1) 355,365
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- 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.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of General Psychology*. 9 (2) 103-110.
- Gaillard, A. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Den Haag: Sdu uitgevers bv.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*. 17 (2) 183-211.
- Goodwin, C. J. (2005). *Research in psychology: methods and design*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Greenglass, E. R., & Fiksenbaum, L. (2009). Proactive coping, positive affect, and well-being: testing for mediation using path analysis. *European Psychologist*, 14 (1) 29-39.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.
- Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87 (2) 268-279.
- Henn, M., Weinstein, M., & Foard, N. (2006). *A short introduction to social research*. London: SAGE Publications.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of vocational behavior*. 69, 222-235.
- Hobfoll, S. E. (1989) Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 44 (3) 513-524.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84 (3) 632-643.
- Judge, T. A., van Vianen, A. E. M., & de Pater, I. E., (2004) Emotional stability, core self evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17 (3), 325-346.
- Knippenberg, D. van (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: an International Review*. 49 (3) 357-371.
- Knippenberg, D. van, & Schie, E. C. M. van. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73 137-147.
- Krasman, J. (2010). The feedback-seeking personality: big five and feedback-seeking behavior.

Journal of Leadership & Organizational Studies. 17 (1) 18-32.

- Langelaan, S., Bakker, A. B., Doornen, L. J. P. van., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?. *Personality and individual differences*. (40) 521-532.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2008). *Personality psychology: domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill.
- Leeuw, E. D. de., Hox, J. J., & Dillman, D. A. (2008). *International handbook of survey methodology*. New York: Psychology Press.
- Loon, A. M. M. van., Tijhuis, M., Picavet, H. S. J., Surtees, P. G., & Ormel, J. (2003). Survey non response in the Netherlands: effects on prevalence estimates and associations. *AEP*, 13 (2) 105-110.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (6) 695-706.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organisational Behavior*. 29, 219-238.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*. 12 (5) 189-192.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 149-171.
- Peeters, M. (2010). *Positieve arbeidspsychologie in theorie*. College geven in het kader van de cursus Arbeidspsychologie II op 26 oktober 2010.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European journal of social psychology*, 12 (4), 391-401.
- Pellino, T., Tluczek, A., Collins, M., Trimborn, S., Norwick, H., Engelke, Z. K., Broad, J. (1998). Increasing self-efficacy through empowerment: preoperative education for orthopaedic patients. *Orthopaedic Nursing*, 48-59.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., Lee, J. Y., (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) 879-903.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (7) 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90 (6) 1217-1227.
- Sallanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of

- personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*. (7) 1-22.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293-315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: an International Review*. 57 (2) 173-203.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFERNELSON.
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions and challenges* (pp. 19-35). London: Oxford University Press.
- Schwicker, R. J., Rosentreter, C. J., Hittner, J. B., & Mushrush, J. E. (2002). Extraversion, social support processes, and stress. *Personality and individual differences*, 32, 877-891.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*. 55 (1) 5-14.
- Smither, J. W., London, M., & Richmond, K. R. (2005). The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback. *Group & Organization Management*, 30 (2) 181-210.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford: University Press
- Spreitzer, G. M., (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5) 1442-1465.
- Veldhoven, M. Van., & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Waldman, M. (2003). Freshmen's use of library electronic resources and self-efficacy. *Information Research*, 8 (2).
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*. 8,84-97.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual

workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*. 27, 213-229.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology*. 56 (3) 407-415.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 74, 235-244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*. 14 (2) 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B., (2009-II). Work engagement and Financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

Bijlage: vragenlijst

Vragenlijst

Beste deelnemer,

U staat op het punt om deel te nemen aan een onderzoek dat uitgevoerd wordt in het kader van mijn opleiding Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht in samenwerking met de Mensiumgroep. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in factoren die samen hangen met de mate van motivatie van werknemers. U zou mij enorm helpen door het invullen van deze vragenlijst.

Na het invullen van deze vragenlijst bied ik u de mogelijkheid om een persoonlijke terugkoppeling te ontvangen van de door u ingevulde vragenlijst.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten in beslag. Ik hoop dat u de vragenlijst eerlijk invult en en ik wil u ook vragen om niets over te slaan. Probeer bij het beantwoorden van de vragen niet te lang na te denken, maar antwoord spontaan. Er zijn geen goede of slechte antwoorden. De antwoorden die u heeft gegeven zullen vertrouwelijk worden behandeld en de verwerking en rapportage van de gegevens zal zodanig gebeuren dat, wanneer u geen persoonlijke terugkoppeling wenst, de resultaten niet te herleiden zijn tot individuele deelnemers aan het onderzoek.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname

Met vriendelijke groet,

Meike Schrijver
Student Arbeids- en Organisationspsychologie
Universiteit Utrecht

Vragenlijst

Allereerst wil ik u vragen antwoord te geven op een aantal algemene vragen. Wilt u het antwoord geven dat het meest op u van toepassing is?

Ik wil u vragen om een persoonlijke code op te geven. Deze code bestaat uit de 1e letter van de naam van uw moeder, de 1e letter van de naam van uw vader en uw geboortjaar (wanneer uw moeder Ria heet, uw vader Jan en u in 1960 geboren bent wordt uw code RJ1960).

Het invoeren van deze code is nodig om een persoonlijke terugkoppeling te kunnen geven, zonder dat de anonieme behandeling van de gegevens van deelnemers die geen persoonlijke terugkoppeling wensen geschaad wordt.

Let op: wanneer u deze vraag niet (juist) invult kan ik u helaas geen persoonlijke terugkoppeling bieden.

Wat is uw geslacht

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65 en ouder

Wat is uw burgerlijke staat?

- Samenwonend of gehuwd, geen thuiswonende kinderen
- Samenwonend of gehuwd, wel thuiswonende kinderen
- Alleenstaand, geen thuiswonende kinderen
- Alleenstaand, wel thuiswonende kinderen
- Anders, namelijk...

Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die het meest op de door u gevolgde opleiding lijkt).

- Lagere school
- MAVO, LBO
- HAVO, MBO
- VWO
- HBO
- WO

In welke sector bent u werkzaam?

- Industrie
- Bouwnijverheid
- Handel
- Vervoer en communicatie
- Financiële dienstverlening
- Zakelijke dienstverlening
- Landbouw, bosbouw, visserij
- Onderwijs
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Openbaar bestuur
- Overige dienstverlening
- Energie- en waterleidingbedrijven
- Horeca
- Anders, namelijk...

Heeft u leidinggevende taken?

- Ja
- Nee

Voor hoeveel uur per week bent u officieel aangesteld?

- Minder dan 16 uur
- 17-24 uur
- 25-32 uur
- 33-40 uur
- Meer dan 40 uur

Hoeveel uur werkt u in werkelijkheid per week

- Minder dan 16 uur
- 17-24 uur
- 25-32 uur
- 33-40 uur
- Meer dan 40 uur

Hoeveel jaar werkervaring heeft u?

- Minder dan 5 jaar
- 5-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16-20 jaar
- 21-25 jaar
- Meer dan 25 jaar

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt U aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord in te vullen.

	Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks
Op mijn werk bruis ik van energie.							
Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.							
Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.							
Als ik werk voel ik me sterk en fit.							
Ik ben enthousiast over mijn baan.							
Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.							
Mijn werk inspireert mij.							
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.							
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.							
Ik ben trots op het werk dat ik doe.							
Ik ga helemaal op in mijn werk.							
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.							
Mijn werk is voor mij een uitdaging.							
Mijn werk brengt mij in vervoering							
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.							
Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.							
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.							

De volgende vragen gaan over de steun die u krijgt van uw collega's en uw leidinggevende. Geef bij iedere vraag steeds het antwoord dat op uw situatie van toepassing is.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen.					
Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.					
Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak.					
Als het nodig is geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken.					
Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen.					
Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.					
Als het nodig is helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak.					

De volgende vragen gaan over de mate waarin u feedback ontvangt op uw werk. Zou u het antwoord willen geven dat het meest overeenkomt met uw situatie?

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk.					
Mijn werk biedt mij mogelijkheden om er achter te komen hoe goed ik mijn werk doe.					
Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk.					

Er volgen nu enkele vragen over hoe u op dit moment tegen uw werk aankijkt. Wij vragen u om voor elke uitspraak aan te geven in hoeverre u het ermee eens bent.

	Sterk mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Sterk mee eens
Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen.						
Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen.						
Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen						
Ook al kost het mij veel tijd energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil.						
Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan.						

De volgende vragen gaan over hoe u met problemen omgaat. Wilt u aangeven welk antwoord het beste overeenkomt met uw situatie?

	Niet	Soms	Regelmatig	Vaak	Voortdurend
Ik pak problemen op een actieve manier aan.					
Als er iets fout gaat, zoek ik meteen naar een oplossing.					
Als de mogelijkheid zich voordoet actief betrokken te raken, benut ik deze.					
Ik neem onmiddellijk het initiatief als anderen het niet doen.					
Ik benut kansen snel om mijn doel te bereiken.					
Ik doe meestal meer dan mij gevraagd wordt.					
Gewoonlijk voer ik uit wat ik van plan was te doen.					

De volgende vragen hebben betrekking op uw persoonlijk voorkeuren. Wilt u het antwoord aankruisen dat het beste omschrijft hoe uw zich over het algemeen voelt of zich gedraagt?

	1 – niet van toepassing	2	3	4	5	6	7 – Helemaal van toepassing
Verlegen							
Bedeemd in het gezelschap van anderen							
Stil in het bijzijn van anderen							

Debriefing

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst, u heeft mij hiermee erg geholpen.

Wanneer u op de hoogte wilt blijven van de uitkomsten van dit onderzoek is het mogelijk om een overzicht van de uitkomsten van dit onderzoek te ontvangen wanneer deze beschikbaar zijn.

Daarnaast is het ook mogelijk om een persoonlijke terugkoppeling te ontvangen van de vragenlijst die door u is ingevuld.

Wanneer u een van deze twee verslagen wenst te ontvangen stuur dan een mailtje naar m.m.s.schrijver@students.uu.nl en geef duidelijk aan welke van de twee verslagen (of beide) u wilt ontvangen.

Let op: wanneer u een persoonlijke terugkoppeling wenst te ontvangen, geef dan aan wat uw persoonlijke code is die u aan het begin van de vragenlijst heeft ingevuld.

Met vriendelijke groet,

Meike Schrijver
 Student Arbeids- en Organisationspsychologie
 Universiteit Utrecht