



Universiteit Utrecht

# “Haal eruit wat erin zit”

Onderzoek naar de motivatie en uitputting van talenten en de manier waarop zij talentschap ervaren.

Masterthesis Arbeid & Organisatie Psychologie, 2009-2010

Door: Nicole A. Vermeulen  
Studentnummer: 3056724

Begeleiding:  
Dr. Elianne van Steenbergen  
Dr. Veerle Brenninkmeijer

Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht.

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie van de studie Arbeid & Organisatie psychologie met als titel “ Haal eruit wat erin zit”. Deze slaat terug op de organisaties die mogelijk meer kunnen halen uit hun talentvolle werknemers, wanneer ze inzicht krijgen in wat deze specifieke en interessante groep mensen motiveert en welke factoren kunnen zorgen voor stress. De interesse voor het onderwerp ‘talenten’ en hun welzijn werd gewekt tijdens mijn stage bij een multinational te Amsterdam. De vragen: ‘hoe kun je deze specifieke groep werknemers maximaal laten presteren’ en ‘hoe ervaren talenten het talentschap’ zijn vragen die ook binnen mijn stage aan de orde kwamen. De mogelijkheid om mijn scriptie en stage binnen deze organisatie te volbrengen heeft mij veel leermomenten opgeleverd, omdat ik op deze manier kennis heb kunnen maken met een grote internationale organisatie en de context kon begrijpen waarin de respondenten functioneerden. Daarom wilde ik graag een onderzoek doen waar dit bedrijf in de praktijk zijn voordeel mee kan doen. Het proces van idee tot eindresultaat is vanuit de Universiteit Utrecht goed begeleid.

Ik wil David Kahan en het talent managementteam bedanken, voor de mogelijkheid om mijn onderzoek binnen de organisatie te doen en voor de steun en begeleiding die zij mij hebben gegeven de afgelopen maanden. Ook wil ik graag mijn begeleidsters van de Universiteit Utrecht bedanken. Veerle Brenninkmeijer, bedankt voor het vertrouwen, de begeleiding en de feedback. Elianne van Steenberg, bedankt voor de kritische blik en snelle vervangende begeleiding bij het afronden van mijn thesis. Daarnaast had ik zonder Tom Thomassen niet zoveel respondenten gehad voor mijn onderzoek, dus Tom bedankt voor het maken van het geweldige introductiefilmje. Pien, Niels, Menno en Paul bedankt voor jullie getoonde interesse in mijn onderzoek en de afleiding. En natuurlijk wil ik mijn ouders wil ik mijn ouders bedanken voor de steun en de inspiratie.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Nicole Vermeulen

## **Abstract**

These days the keeping and development of talents is a main focus for organizations. Talents can yield competitive advantage and insights in the needs of talents can be a succesfactor in the future. This study aims to reveal factors that play a role in exhaustion and motivation of talents and the way that talents experience the talentprograms. The research concerning the subpopulation ‘talents’ is scarce. Therefore this group is studied with the Job demands Resources Model van Schaufeli & Bakker (2004; 2007). The JD-R model is replicated on this specific group of employees and two extra factors are added to the model. These factors are labelbenefit and kindness. From these additional factors the influence on the motivational and exhaustionprocess is measured. Kindness is a personalitydimension and the expectation was that a high score on this variable provides a stronger relation between job demands and emotional exhaustion. Labelbenefit is a new variable and includes the vision of talents towards the talent program. A high score indicates that talents see it as an additional value and unique opportunity for self-enrichment. A low score shows negative perceptions on high pressure and expectancies of the environment. The influence of Labelbenefit on the motivational process is measured.

Participants ( $N = 147$ ) are talented employees in an international organization. Based on objective criteria talents were selected by the organization and quantitative research has been executed by means of an online questionnaire. The results show that the two processes of the JD-R model are mostly supported, although there is evidence that these two processes do not fully cover the exhaustion and motivation of the talents. Cross relations are found and need to be investigated in further research. The most remarkable result is that labelbenefit shows a bufferfunction which decreases negative effects of resource absence. The scientific conclusions are applied in practical implications for organizations, in this way the right investments in talents will lead to the most effective performance.

## **Samenvatting**

Het behouden van en investeren in talentvolle werknemers is tegenwoordig een belangrijk aandachtspunt van organisaties. Talenten kunnen competitief voordeel opleveren en inzicht in de behoefte van talenten kan in de toekomst voor succes zorgen. Deze studie geeft inzicht in de factoren die een rol spelen in de uitputting en motivatie van talenten en hoe talenten de aangeboden talentenprogramma's ervaren. De subpopulatie 'talenten' is nog nauwelijks onderzocht en is daarom aan de hand van het bekende Job demands Resources Model van Schaufeli & Bakker (2004; 2007) bekeken. Het JD-R model is gerepliceerd op deze specifieke groep werknemers en er zijn twee extra factoren aan toegevoegd. De extra factoren zijn vriendelijkheid en labelvoordeel. Vriendelijkheid is een persoonlijkheidsdimensie, bij een hoge score op deze factor werd een sterkere relatie verwacht tussen taakeisen en emotionele uitputting. Labelvoordeel is een nieuwe variabele en omvat de visie die talenten hebben ten opzichte van het talentenprogramma. Een hoge score betekent dat zij het als toegevoegde waarde zien en als unieke kans voor zelfontplooiing. Een lage score toont dat zij negatieve percepties ervaren die met name zijn gericht op de hoge druk en verwachtingen van de omgeving. Van de factor labelvoordeel werd de invloed bekeken op het motivationele proces.

De respondenten ( $N = 147$ ) zijn talentvolle werknemers van een internationale organisatie. Zij zijn op basis van objectieve criteria geselecteerd door de organisatie en er is kwantitatief onderzoek verricht door middel van een online vragenlijst. Uit de resultaten is gebleken dat de twee processen van het JD-R model grotendeels worden ondersteund, echter blijkt dat deze twee processen niet voldoende zijn om de uitputting en motivatie van talenten volledig te dekken. Er zijn crossrelaties gevonden, die in vervolgonderzoek meegenomen moeten worden. Het meest opmerkelijke resultaat is de bufferende werking die een hoge score op labelvoordeel lijkt te hebben. Dit houdt in dat de negatieve effecten van de afwezigheid van energiebronnen worden opgeheven door een hoge score op labelvoordeel en heeft toch bevlogenheid en affectieve commitment tot gevolg. De wetenschappelijke conclusies zijn ten slotte vertaald naar praktische implicaties voor de organisaties, zodat de juiste investeringen in talenten kunnen leiden tot het grootste rendement.

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| Voorwoord.....   | 2         |
| Abstract.....  | 3         |
| Samenvatting .....   | 4         |
| Inhoudsopgave.....   | 5         |
| <b>1 Inleiding.....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Job Demands Resources model.....                                       | 7         |
| 1.2 JD-R Model toegespitst op talenten .....                               | 8         |
| 1.3 Moderaties .....   | 10        |
| 1.4 Huidig Onderzoeksmodel .....   | 12        |
| <b>2 Methode .....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1 Respondenten .....   | 13        |
| 2.2 Meetinstrumenten.....  | 14        |
| 2.3 Analyses .....   | 16        |
| <b>3 Resultaten .....</b>  | <b>17</b> |
| 3.1 Betrouwbaarheid en Correlatie .....                                    | 17        |
| 3.2 Hoofdeffecten .....  | 19        |
| 3.2.1 Taakeisen en emotionele uitputting.....                              | 19        |
| 3.2.2 Energiebronnen en Bevlogenheid.....                                  | 20        |
| 3.2.3 Energiebronnen en Affectieve commitment .....                        | 21        |
| 3.2.4 Taakeisen, Vriendelijkheid en Emotionele uitputting.....             | 23        |
| 3.2.5 Energiebronnen, Labelvoordeel en Bevlogenheid.....                   | 24        |
| 3.2.6 Energiebronnen, Labelvoordeel en Affectieve commitment.....          | 26        |
| <b>4 Crossrelaties .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>5 Discussie en conclusies.....</b>                                      | <b>29</b> |
| 5.1 Moderatie vriendelijkheid op het uitputtingsproces.....                | 31        |
| 5.1.1 Moderatie labelvoordeel op het motivationele proces.....             | 31        |
| 5.2 Sterke punten, limitaties en aanbevelingen voor vervolg onderzoek..... | 32        |
| 5.3 Conclusies en implicaties.....   | 33        |
| <b>6 Referenties.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>7.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>7 Bijlagen .....</b>  | <b>40</b> |
| 7.1 Bijlage 1: Tabellen crossrelaties.....                                 | 40        |
| 7.2.....   | 43        |
| 7.2 Bijlage 2: Optioneel model vervolgonderzoek.....                       | 43        |
| 7.3.....   | 44        |
| 7.3 Bijlage 3: Tips van talenten voor verbetering talentenprogramma.....   | 44        |

## 1 Inleiding

Organisaties bevinden zich momenteel in een lastige situatie. Enerzijds is er sprake van een economische crisis en dient er bezuinigd te worden, anderzijds wordt er beweerd dat er juist nu geïnvesteerd moet worden in menselijk kapitaal. Door te investeren in mensen blijft de “pijplijn” gevuld met talentvolle en ambitieuze managers en leiders. Hier kunnen organisaties in de toekomst de vruchten van plukken. Maar de uitdaging is, uiteraard in deze tijd, om dit zo effectief en efficiënt mogelijk te doen. (Visser & Overhand, 2009).

Talentvolle werknemers leveren een competitief voordeel op voor organisaties, omdat talenten beschikken over de juiste karaktereigenschappen en competenties, waardoor zij boven het gemiddelde niveau presteren. Michaels et al., (2001) omschrijven deze talenteigenschappen als: “...een combinatie van een scherp strategisch inzicht, leiderschapsvermogen, emotionele stabiliteit, communicatievaardigheden, het vermogen om resultaat te leveren, andere talenten aan te trekken en te inspireren”. Deze definitie komt overeen met de wijze waarop talenten zijn geselecteerd binnen de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Om deze talenten te behouden en te ontwikkelen in de organisatie zijn talentenprogramma’s ontwikkeld. Deze kunnen individueel maar ook in groepsverband plaats hebben, maar ze zijn altijd gericht op ontwikkeling. Toch is het ontwikkelen en behouden van talentvolle werknemers vandaag de dag nog niet zo eenvoudig. Dit komt door de globalisering, het culturele bewustzijn en het feit dat de ‘baanmobiliteit’ tegenwoordig flink is toegenomen; waar mensen vroeger maar één of twee keer van baan wisselden in hun leven, lijkt er nu geen belemmering te zijn om voor een andere organisatie te gaan werken (Chambers et al., 1998). Bovendien wordt de uitstroom door pensionering niet gecompenseerd door de instroom van nieuwe talenten. Het wordt dus voor organisaties van essentieel belang te investeren in het behoud en het ontwikkelen van talentvolle medewerkers. Dit zal de komende vijf jaar een cruciale succesfactor blijken (Gandossy & Kao, 2004).

Het doel van het huidige onderzoek is om te kijken welke factoren voor motivatie en uitputting zorgen bij talenten. Hierbij wordt het Job Demands Resources model gehanteerd als theoretisch raamwerk, welke gerepliceerd wordt op deze groep werknemers. Daarnaast wordt er gekeken naar de modererende invloed van persoonlijkheid en hoe talenten het ‘talentschap’ ervaren. Zien ze het als toegevoegde waarde of zien ze het meer als last? En wat voor invloed hebben deze variabelen op het JD-R model? Met de uitkomsten wordt er meer inzicht verkregen

in deze excellente groep werknemers, die een verschil voor de organisatie kan betekenen. De talentenprogramma's kunnen effectiever worden gemaakt, wanneer men weet wat de behoefte is van talenten, wat ze motiveert en wat ze uitput. De vraag die in deze studie wordt beantwoord is: 'op welke factoren van het JD-R model scoren talenten anders dan verwacht en wat is de rol die persoonlijkheid en labelvoordeel spelen in dit model?'

### **1.1 Job Demands Resources model**

Het JD-R-model is ontwikkeld door Bakker, Schaufeli & Demerouti (1999), in eerste instantie voor het verklaren van burnout. Maar het is even goed bruikbaar voor het verklaren van andere verschijnselen op het terrein van stress en welzijn op het werk, zoals prestatie en werktevredenheid (Van Ruysseveldt, 2006). Ten eerste gaat het model er vanuit dat, hoewel elke beroepsgroep geconfronteerd wordt met specifieke, beroeps- of functie-eigen taakkenmerken, deze toch steeds onder te brengen zijn in twee brede categorieën: Job Demands en Job Resources. Met de categorie Job Demands (taakeisen) worden de te leveren inspanningen bedoeld, die het werk met zich meebrengt. Voorbeelden van taakeisen zijn een hoge werkdruk, rolonduidelijkheid en emotioneel veeleisende klanten. Met de tweede categorie Job Resources (energiebronnen) worden beschikbare mogelijkheden bedoeld (Demerouti et al., 2001). Voorbeelden hiervan zijn loopbaanmogelijkheden, steun van leidinggevende en autonomie (De Jonge et al., 2003). Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat het JD-R model toe te passen is op verschillende professies en nationaliteiten (Bakker et al., 2005; Hakanen et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Om deze reden wordt het JD-R model gerepliceerd in dit onderzoek om de factoren in kaart brengen die samenhangen met motivatie en uitputting bij talenten.

Het JD-R model veronderstelt dat zowel taakeisen als hulpbronnen samenhangen met specifieke uitkomsten. Dit wordt de Dual Process benadering genoemd met enerzijds het *uitputtingsproces* en anderzijds het *motivationale proces* (Bakker & Demerouti, 2006). Het uitputtingsproces houdt in, dat aanhoudende taakeisen leiden tot uitputting en gezondheidsproblemen zoals burnout (Bakker & Demerouti, 2007; 2006), verzuim en depressie (Hakanen et al. 2008). Het motivationele proces ontstaat door energiebronnen, die leiden tot bevlogenheid, een hogere werkbetrokkenheid en een betere prestatie. Daarnaast veronderstelt het JD-R-model dat taakeisen en energiebronnen kunnen interacteren en zo tot verminderde uitputting en verhoogde motivatie kunnen leiden.

De hoofdveronderstellingen van het JD-R model worden in deze studie getoetst met de volgende hypothesen:

*Hypothese 1:* De taakeisen hebben een positieve invloed op emotionele uitputting. Dit betekent dat een hoge score op taakeisen samenhangt met meer emotionele uitputting.

*Hypothese 2a:* De energiebronnen hebben een positieve invloed op bevlogenheid. Dit betekent dat een hoge score op energiebronnen samenhangt met meer bevlogenheid.

*Hypothese 2b:* De energiebronnen hebben een positieve invloed op affectieve commitment. Dit betekent dat een hoge score op energiebronnen samenhangt met meer affectieve commitment.

## **1.2 JD-R Model toegespitst op talenten**

Dit onderzoek richt zich op de subpopulatie 'talenten' in een grote organisatie, die op basis van de objectieve criteria, namelijk beoordeling van arbeidsprestaties, groeipotentie en ervaring zijn, toegelaten tot het talentenprogramma. Het JD-R model is toegepast op deze groep en er is gekozen om taakeisen en energiebronnen te meten die kenmerkend hiervoor zijn.

De *taakeisen* die in dit onderzoek worden meegenomen zijn werkdruk en toekomstonzekerheid. Talenten zullen werkdruk ervaren, doordat de talentenprogramma's naast het dagelijkse werk worden aangeboden. Bovendien krijgen talenten vaak de lastigste en veeleisende taken, omdat ze beter presteren dan de rest. Onder *werkdruk* wordt het gevoel van de medewerker verstaan dat hij of zij het werk niet aan kan en de zorgen die daarover worden maakt, dit kan leiden tot een opgejaagd gevoel en spanning (Gaillard, 2003). Een hoge werkdruk kan negatieve gevolgen hebben voor het functioneren van een werknemer, omdat het kan zorgen voor het meer ervaren van stress en de negatieve gevolgen van stress, zoals burnout (Ulleberg & Rundmo, 1997). Toekomstonzekerheid wordt meegenomen als taakeis, omdat de toekomst van werknemers in een trendgevoelige sector als ICT onzekerheid met zich mee kan brengen ten tijde van mondiale crisis, waar we ons nu in bevinden. *Toekomstonzekerheid*, kan worden omschreven als de ervaren onzekerheid over het onvrijwillig baanverlies (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Toekomstonzekerheid heeft schadelijke gevolgen voor de werknemer en de organisatie, zoals mentale gezondheidsklachten en verminderde baantevredenheid (Davy et al., 1997; Hellgren et. al 1999)



De taakeisen worden getoetst op de afhankelijke variabele *emotionele uitputting*, dit is een van de drie subschalen van burnout. Naast emotionele uitputting vallen ook depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid onder burnout. Dit onderzoek richt zich op emotionele uitputting, omdat deze variabele in de literatuur wordt beschreven als kerndimensie van burnout en eerste fase van burnout. Hierdoor is het een interessante factor met het oog op interventie voor organisaties (Gaines & Jermier, 1983). Emotionele uitputting verwijst naar het gevoel van een tekort aan energie en overweldiging om aan het aantal eisen en stressoren te voldoen. Het gevoel hebben ‘op te zijn’ en zich ‘leeg’ te voelen, kan zowel slaan op mentale als op fysieke vermoeidheid en het wordt veroorzaakt door aanhoudende werkstress, zonder voldoende herstelmogelijkheden (Schaufeli & Bakker, 2007).

De energiebronnen die in dit onderzoek worden gemeten zijn autonomie, steun van leidinggevende en steun van collega’s. *Autonomie* houdt in dat de werknemers zelf kunnen beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Door het zelf te bepalen werktempo kan de werknemer zijn inspanningsniveau vrijwel constant en ‘draaglijk’ houden, zodat het binnen de aanvaardbare grenzen blijft (Schaufeli & Bakker, 2007). Het onderzoek van Zijlstra & Meijman (1989) toont aan dat autonomie preventief kan werken bij het voorkomen van overspannenheid of zelfs burnout (Schaufeli & Bakker, 2007). Onder *steun van collega’s* en *steun van leidinggevende* worden de functionele en informele contacten verstaan die de werkende heeft met zijn leidinggevende of collega’s (Gaillard, 2003), de soort steun tussen werknemers en collega’s en werknemers en leidinggevendens verschilt. Steun van leidinggevende is meer gericht op mentoring, waardering en taakbegeleiding (Jacobs & Dodd, 2003). Steun van collega’s is meer gericht op vriendschap, hulp en troost (Maslach & Leiter, 1988; Jacobs & Dodd, 2003). Steun heeft positieve effecten op het motivationele proces en kan leiden tot meer bevlogenheid en minder emotionele uitputting (Jacobs & Dodd, 2003, Janssen et al, 2004).

De invloed van de beschreven energiebronnen wordt in deze studie onderzocht op de uitkomstvariabelen bevlogenheid en affectieve commitment. *Bevlogenheid* wordt gezien als de tegenpool van burnout en kan volgens Schaufeli en Bakker (2007, p. 354) omschreven worden als “een positieve, voldoening gevende en aan werkgerelateerde mentale stemming, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie”. De gehele schaal wordt in dit onderzoek gemeten. *Affectieve commitment* is een onderdeel van organisatie commitment. Organisatie commitment in zijn geheel verwijst naar de psychologische link tussen de werknemer

en zijn/haar organisatie, die het minder waarschijnlijk maakt dat de werknemer vrijwillig de organisatie zal verlaten (Allen & Meyer, 1996). Affectieve commitment, wordt gekenmerkt door identificatie met, betrokkenheid bij en emotionele hechting met de organisatie (Allen & Meyer, 1996). Affectieve commitment wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat het van grote invloed is op prestatie en werktevredenheid (Felfe & Six, 2005). Bovendien is gebleken dat het een goede voorspeller is voor lage vertrek intenties (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Inzicht hierin kan behoud van talenten in een organisatie bevorderen.

### **1.3 Moderaties**

Wat deze studie vernieuwend maakt zijn de twee toegevoegde modererende variabelen aan het JD-R model. Verwacht wordt dat stress en motivatie niet alleen door taakeisen en energiebronnen worden veroorzaakt, maar dat er mogelijk andere factoren een rol spelen in de twee processen die een versterkend effect kunnen hebben op de uitkomstvariabelen. Ten eerste wordt een dimensie van persoonlijkheid meegenomen, omdat persoonlijkheidskenmerken invloed hebben hoe een persoon met situaties omgaat, hoe de situatie wordt ervaren en of het leidt tot stress of niet (Hart & Cooper, 2001). Persoonlijkheid speelt op deze manier een belangrijke rol in de relatie tussen werkomstandigheden en de gezondheid van werknemers, omdat personen situaties anders kunnen ervaren en ook verschillend hiermee omgaan (Schaufeli & Bakker, 2007). Dit heeft invloed op het wel of niet ervaren van stress.

In deze studie wordt de persoonlijkheidsdimensie *vriendelijkheid* gebruikt als moderator. Juist deze dimensie is interessant, omdat mensen die hoog scoren op deze dimensie erg sociaal zijn en een hoge mate van empathie hebben, waardoor ze hun eigen belangen ondergeschikt maken aan die van de ander (Van Emmerik et al., 2005). In het huidige onderzoek wordt verwacht dat talenten die hoog scoren op vriendelijkheid hoger scoren op emotionele uitputting, omdat ze minder goed ‘nee’ kunnen zeggen en conflicten graag vermijden. Hierdoor komen er extra taken bij in hun werk en privéleven en kunnen de taakeisen zorgen voor meer emotionele uitputting. De variabele vriendelijkheid wordt om deze reden gezien als stressor en de volgende hypothese wordt onderzocht.

*Hypothese 3: Vriendelijkheid modereert de relatie tussen taakeisen en emotionele uitputting zodanig dat de positieve relatie tussen taakeisen en emotionele uitputting sterker is voor talenten die hoog scoren op vriendelijkheid dan talenten die laag scoren op vriendelijkheid.*

Ten tweede wordt de invloed van een nieuwe variabele getest op het motivationele proces. Het ‘labelen’ van talenten wordt meegenomen, omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat labelen een sociaal proces is, die de interactie met de omgeving beïnvloedt. Er werden positieve en negatieve percepties van het talent-zijn gerapporteerd in verscheidene onderzoeken. Talent-zijn kan worden ervaren als een voordeel in termen van persoonlijke groei en academische kennis, wat meer betrekking heeft op de persoon zelf. De negatieve percepties hebben meer te maken met de reacties van hun omgeving zoals, hoge druk en hoge verwachtingen van de mensen om hun heen (Berlin, 2009; Moulton et al., 1998). Daarnaast geeft Eden (1984) aan dat medewerkers die werden bestempeld als ‘hoog potentieel’ meer tevreden waren en meer motivatie kregen om verder te werken aan een volgende opdracht. Deze onderzoeken suggereren dat het belangrijk is om te kijken hoe de talenten tegenover het talentenprogramma staan of ze het zien als toegevoegde waarde, unieke kans en goede investering of als last en negatief ten opzichte van hun collega’s. In het huidige onderzoek is de variabele ‘labelvoordeel’ opgenomen als moderator van het motivationeel proces. Verwacht wordt dat talenten die hoog scoren op labelvoordeel meer gemotiveerd raken, omdat ze het en het talentschap als positief ervaren. Dit zal leiden tot meer bevologenheid en commitment in de organisatie. De volgende hypothesen zijn opgesteld:

*Hypothese 4a:* Labelvoordeel modereert de relatie tussen energiebronnen en bevologenheid zodanig dat de positieve relatie tussen energiebronnen en bevologenheid sterker is voor talenten die hoog scoren op labelvoordeel dan talenten die laag scoren op labelvoordeel.

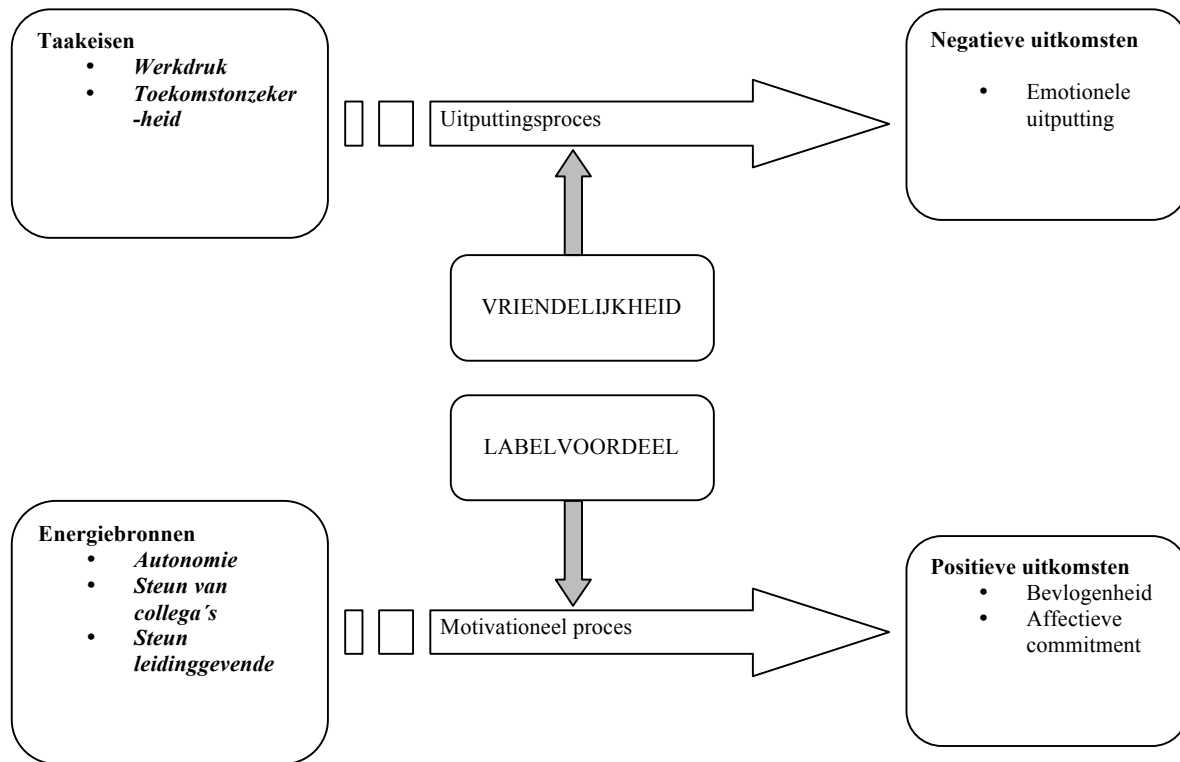
*Hypothese 4b:* Labelvoordeel modereert de relatie tussen energiebronnen en affectieve commitment zodanig dat de positieve relatie tussen energiebronnen en affectieve commitment sterker is voor talenten die hoog scoren op labelvoordeel dan talenten die laag scoren op labelvoordeel.

### 1.4 Huidig Onderzoeksmodel

De opbouw van het JD-R Model wat in dit onderzoek wordt gebruikt is weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1.

Onderzoeksmodel met de variabelen *Vriendelijkheid* en *Labelvoordeel* als Moderatoren.



## **2 Methode**

De vragenlijst (zie bijlage 4), die met behulp van NetQuestionnaires (Net-Q, 2010) grafisch is ontworpen, is afgenomen bij de talenten van een grote internationale ICT organisatie die zich bezighoudt met hardware, software en services. De talenten hebben aan objectieve ingangseisen voldaan, die door de organisatie zijn opgesteld. Alle talenten (589 medewerkers) van de organisatie binnen de Benelux ontvingen een online vragenlijst via een email die vanuit de afdeling Talentmanagement werd verstuurd. Deze email ging gepaard met een eigengemaakt filmpje dat in 40 seconden uitlegde op welke manier de talenten een bijdrage konden leveren aan het onderzoek. Het doel van het onderzoek was meer inzicht krijgen in de werkbeleving van talenten en de mening van de talent over de talentenprogramma's in combinatie met zijn/haar werk. Dit werd van te voren duidelijk gemaakt aan de participanten. Daarnaast werd de vertrouwelijkheid en anonimiteit benadrukt en werd de talenten gevraagd om de lijst persoonlijk in te vullen vanwege het individuele karakter van de vragenlijst.

De vragenlijst is binnen een tijdsbestek van 3 weken in totaal 147 maal ingevuld ( $N = 147$ ). Dit is een respons van 54% die de lijst helemaal heeft ingevuld. Daarmee krijgen de bevindingen van dit onderzoek een power van 0.9 bij een medium effect size en tien variabelen (Miles & Shevlin, 2007). Dit wil zeggen dat dit onderzoek een hoge waarschijnlijkheid heeft om significante resultaten te vinden.

### **2.1 Respondenten**

De respondenten waren 121 mannen (82 %) en 26 vrouwen (18 %). De gemiddelde leeftijd was 38.7 jaar ( $SD = 6.2$ ). De talenten waren werkzaam in Nederland (71 %) en België (29%). 32% was 0-5 jaar werkzaam bij de organisatie, 27% 5- 10 jaar, 33% 10-20 jaar en 9% meer dan 20 jaar.

## 2.2 Meetinstrumenten

*Achtergrond gegevens* hadden betrekking op leeftijd, geslacht, nationaliteit en aantal werkzame jaren bij de organisatie. Leeftijd is in eerste instantie gemeten met het geboorte jaar, daarna zijn ze in de volgende categorieën geplaatst (1) 20-30 jaar, (2) 30-40 jaar, (3) 40-50 jaar en (4) 50-60 jaar. Het aantal werkzame jaren is ook gemeten in categorieën. De categorieën van aantal werkzame jaren zijn (1) 0-5 jaar, (2) 5-10 jaar, (3) 10-20 jaar en (4) >20 jaar.

*Taakeisen. Werkdruk en toekomstonzekerheid* zijn beiden gebaseerd op de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA), (Van Veldhoven, 1997). Het construct werkdruk omvatte vijf items die betrekking hebben op de eisen die de baan met zich meebrengt zoals tijdsdruk en de hoeveelheid werk. De items zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal, variërend van 1 (nooit) tot 5 (altijd). Een voorbeeld item van werkdruk is: 'Moet u onder hoge tijdsdruk werken?'. Deze schaal heeft een Cronbachs alpha van .76 wat als betrouwbaar wordt gezien. Het construct toekomstonzekerheid omvatte 4 items die betrekking hebben op de onzekerheid over het bestaan van hun baan zoals: onzekerheid over het bestaan van afdeling of het bedrijf. De Items zijn gescoord op een 5-punts Likert-schaal, variërend van 1 (nooit) tot 5 (altijd). Een voorbeeld item hiervan is: 'Maakt u zich zorgen of u volgend jaar uw huidige baan nog heeft?' De schaal heeft een Cronbachs alpha van .77, wat als betrouwbaar wordt gezien.

*De Energiebronnen: Autonomie, Sociale steun van collega's en Sociale steun van leidinggevendenden.* Het construct autonomie is gebaseerd op de VBBA (Van Veldhoven, 1997). Autonomie bestaat uit vier items die net als hierboven werd gemeten met een 5-punts Likert-schaal. Een voorbeeld item hiervan is: 'Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?' Autonomie heeft een Cronbachs alpha van .70 wat als betrouwbaar wordt gezien. De constructen Sociale steun van collega's en Sociale steun van leidinggevende zijn afkomstig van (Peeters, 1995). In deze schalen wordt gekeken naar de steun die men ervaart en krijgt van hun omgeving op het werk. Een voorbeeld hiervan is: 'Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen' en 'Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe'. De constructen bestaan beide uit 4 items en ze zijn gemeten op een 5-punts Likert-schaal. De schaal Sociale steun van collega's heeft een Cronbachs alpha van .76 en de schaal Sociale steun van leidinggevende van .87. Dit wordt als zeer betrouwbaar gezien.

*Emotionele uitputting* is gemeten met behulp van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) van Schaufeli (2000). Emotionele Uitputting is gemeten op basis van 5 items. Alle items zijn

gescoord op een 7-punts Likert-schaal, variërend van 1 (nooit) tot 7 (elke dag). Een voorbeeld item die bij deze schaal kan worden gegeven is: 'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk'. Emotionele uitputting heeft een Cronbachs alpha van .87 wat als zeer betrouwbaar wordt gezien.

*Bevlogenheid* is gemeten met behulp van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van (Schaufeli, 2006). De schaal bevat 17 items die zijn onderverdeeld in 3 subschalen van Bevlogenheid: Kracht (zes items), Toewijding (vijf items) en Absorptie (zes items). Bevlogenheid is gemeten op een 7-punts Likert-schaal, variërend van 1 (nooit) tot 7 (elke dag). Een voorbeeld item is: 'Op mijn werk bruis ik van energie'. De schaal Bevlogenheid heeft een Cronbachs alpha van .91 wat als zeer betrouwbaar wordt gezien.

*Affectieve commitment* is gemeten met behulp van de organisatie betrokkenheid schaal van De Gilder, van den Heuvel, & Ellemers (1997) De schaal omvatte 5 items die werden gescoord op een 5-punts Likert-schaal, variërend van 1 (geheel oneens) tot 5 (geheel eens). Een voorbeeld hiervan is: 'Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen'. Affectieve commitment heeft een Cronbachs alpha .80 wat zeer betrouwbaar is.

*Vriendelijkheid*: is gemeten aan de hand van de verkorte Big Five (Van Emmerik, 2004). Vriendelijkheid is gemeten op basis van 3 items, waarbij de items zijn gescoord op een 7-punts Likert-schaal, variërend van 1 (niet van toepassing) tot 7 (geheel van toepassing). Een voorbeeld item van deze schaal is 'Ik ben aardig tegen anderen'. De Cronbachs alpha is .71 wat als betrouwbaar wordt gezien.

*Labelvoordeel*: Labelvoordeel is gemeten aan de hand van zelf geformuleerde items op basis van het onderzoek van Berlin (2009). Uit het onderzoek van Berlin (2009) kwam naar voren dat het labelen van studenten negatieve en positieve percepties kan oproepen. Zowel van de negatieve als de positieve percepties zijn ieder 8 items geformuleerd. Voorbeelden hiervan zijn: 'Door het talentenprogramma ervaar ik meer druk dan anderen om het goed te doen' (hergecodeerd) en 'Door het talentenprogramma heb ik veel zelfvertrouwen en het gevoel uniek te zijn'. De items varieerden net als de bovengenoemde items van 1 (geheel oneens) tot 7 (geheel eens). Na de betrouwbaarheidsanalyse is er 1 item verwijderd van de negatieve percepties, zodat er een hogere Cronbachs Alpha kon worden behaald. Voor de verwijdering was dit .68 en nu .70 wat aangeeft dat deze schaal betrouwbaar is.

### **2.3 Analyses**

Om de verkregen data te analyseren is er een correlatieanalyse uitgevoerd voor elke combinatie van twee variabelen (bivariaat). Om aan de vooronderstellingen te voldoen, die gelden voor een multiple regressieanalyse, is er een residuenanalyse uitgevoerd. Deze toont of er sprake is van multicollineariteit, wat inhoudt of er onafhankelijke variabelen in het model zitten die (ongeveer) hetzelfde meten. Verder is het model getest of het lineair is en normaal is verdeeld.

De hoofdeffecten zijn in kaart gebracht met een regressieanalyse, waarbij er voor leeftijd, geslacht, nationaliteit en aantal werkzame jaren bij de organisatie is gecorrigeerd. Vervolgens is de invloed van de moderatoren onderzocht. Deze stap is uitgevoerd door gebruik te maken van hiërarchische regressie analyses, waarbij de onafhankelijke variabelen en de moderators omgezet zijn in z-scores. Daarna zijn de interactie-effecten geanalyseerd door interactievariabelen aan te maken van de taakeisen met de moderator vriendelijkheid en de energiebronnen met de moderator labelvoordeel. In stap 1 zijn de achtergrondvariabelen, de gestandaardiseerde onafhankelijke variabelen en de gestandaardiseerde moderator geplaatst en in stap twee de interactievariabelen. Tevens is er door middel van een regressieanalyse gekeken naar de crossrelaties in het onderzoeksmodel om te zien wat de verbanden zijn tussen de energiebronnen en emotionele uitputting en de taakeisen met bevlogenheid en affectieve commitment.



### **3 Resultaten**

#### **3.1 Betrouwbaarheid en Correlatie**

Uit de residuenanalyse is gebleken dat aan alle vooronderstellingen voor een multiple regressie zijn voldaan. Er is geen sprake van multi-collineariteit, dit betekent dat er geen onafhankelijke variabelen zijn die ongeveer hetzelfde meten. Het model is lineair en normaal verdeeld. Dit geeft aan dat de onafhankelijke variabelen samenhang vertonen met de afhankelijke variabelen en dat er accurate significantie testen kunnen worden uitgevoerd.

Tabel 1 geeft de gemiddelden op elke schaal en de correlaties tussen de schalen onderling weer. Te zien is dat er boven gemiddeld op de schalen is gescoord van de energiebronnen (>3.5) dit geeft aan dat talenten in dit onderzoek de energiebronnen ervaren in hun werk. Met name op autonomie wordt gemiddeld hoog gescoord ( $M = 4.02$  op een schaal van 5) Daarnaast laten de gemiddelden van de taakeisen zien dat de talenten veel werkdruk en weinig toekomstzekerheid ervaren. De talenten kijken over het algemeen positief tegen het talentenprogramma aan ( $M = 4.88$  op 7-puntsschaal).

Uit Tabel 1 is af te lezen dat er significante samenhang is tussen de taakeisen (werkdruk en toekomstzekerheid) en emotionele uitputting, wat het uitputtingsproces ondersteunt. Daarnaast is er significante samenhang te zien tussen alle drie de energiebronnen (autonomie, steun van collega's en steun van leidinggevende) met bevlogenheid en twee energiebronnen (steun van collega's en steun van leidinggevende) met affectieve commitment. Deze resultaten ondersteunen het motivationeel proces.

Tabel 1

Gemiddelden (*M*), standaard deviaties (*SD*), correlatiecoëfficiënten en betrouwbaarheid ( $\alpha$ ) voor alle variabelen en achtergrond variabelen (*N*=147)

| Variabele                 | M    | SD   | 1     | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     | 7      | 8      | 9      | 10     | 11  | 12     | 13   | 14 | $\alpha$ |
|---------------------------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-----|--------|------|----|----------|
| 1. Geslacht               | -    | -    | -     |       |       |      |       |       |        |        |        |        |     |        |      |    | -        |
| 2. Leeftijd               | 38.7 | 6.2  | -.10  | -     |       |      |       |       |        |        |        |        |     |        |      |    | -        |
| 3. Aantal werkzame jaren  | -    | -    | .04   | .34** | -     |      |       |       |        |        |        |        |     |        |      |    | -        |
| 4. Nationaliteit          | -    | -    | .13   | -.00  | .09   | -    |       |       |        |        |        |        |     |        |      |    | -        |
| 5. Werkdruk               | 3.88 | .50  | .11   | -.04  | .02   | .10  | -     |       |        |        |        |        |     |        |      |    | .76      |
| 6. Toekomstzekerheid      | 2.14 | .88  | -.01  | .08   | -.00  | .12  | .05   | -     |        |        |        |        |     |        |      |    | .77      |
| 7. Autonomie              | 4.02 | .47  | .11   | -.05  | -.09  | -.04 | -.07  | -.16* | -      |        |        |        |     |        |      |    | .70      |
| 8. Steun collega's        | 3.74 | .58  | .14   | -.01  | .04   | -.08 | -.07  | -.08  | .25**  | -      |        |        |     |        |      |    | .76      |
| 9. Steun leidinggevende   | 3.51 | .85  | .22** | -.17* | -.05  | -.13 | -.23* | -.10  | .20*   | .47**  | -      |        |     |        |      |    | .87      |
| 10. Labelvoordeel         | 4.88 | .64  | .17*  | -.01  | .12   | -.04 | -.08  | -.01  | .23**  | .18*   | .37**  | -      |     |        |      |    | .70      |
| 11. Vriendelijkheid       | 5.19 | .86  | .08   | -.06  | .10   | .18* | .21*  | .12   | -.08   | .06    | .05    | .15    | -   |        |      |    | .71      |
| 12. Emotionele uitputting | 5.36 | 1.07 | -.11  | .05   | -.11  | .06  | .26** | .21*  | -.29** | -.26** | -.36** | -.35** | .01 | -      |      |    | .87      |
| 13. Bevlogenheid          | 5.27 | .72  | .18*  | -.10  | .15   | .09  | .19*  | -.12  | .28**  | .26**  | .32**  | .30**  | .06 | -.65*  | -    |    | .91      |
| 14. Affectieve Commitment | 3.43 | .73  | .25** | -.04  | .31** | -.01 | .07   | -.05  | .14    | .29**  | .33**  | .41**  | .09 | -.41** | .21* | -  | .80      |

Noot. \**p* < .05 (2-zijdig), \*\**p* < .01 (2-zijdig). Variabelen 5 t/m 9 en 14 zijn gescoord op een 5-puntschaal en variabelen 10 t/m 13 zijn gescoord op een 7-puntschaal.

## **3.2 Hoofdeffecten**

### **3.2.1 Taakeisen en emotionele uitputting**

Er is in dit onderzoek een aantal hoofdeffecten onderzocht aan de hand van regressieanalyses, waarbij er is gecorrigeerd voor de controlevariabelen leeftijd, geslacht, aantal werkzame jaren en nationaliteit. Het eerste gevonden effect is van taakeisen op emotionele uitputting, zie Tabel 2. Er kan worden afgelezen dat beide taakeisen een significante positieve invloed hebben op emotionele uitputting. Voor werkdruk ( $\beta = .27$ ;  $p < .05$ ) en voor toekomstonzekerheid ( $\beta = .18$ ;  $p < .05$ ). Werkdruk heeft van beide taakeisen een relatief grotere invloed op emotionele uitputting. Naarmate de werkdruk hoger wordt en de toekomst als onzeker wordt ervaren is er een significant grotere kans op emotionele uitputting.

Elk van de taakeisen hebben een positieve invloed op emotionele uitputting (hypothese 1). De richting van de gevonden verbanden is conform de verwachtingen, zodat de hypothese kan worden aangenomen.

Tabel 2

*Regressies van de taakeisen werkdruk en toekomstonzekerheid op emotionele uitputting. Met in stap 1 de Hoofdeffecten en in stap 2 de Interactie-effecten (N=147).*

| Variabelen                   | Emotionele uitputting |             |          |             |
|------------------------------|-----------------------|-------------|----------|-------------|
|                              | Stap 1                |             | Stap 2   |             |
|                              | <i>B</i>              | <i>Beta</i> | <i>B</i> | <i>Beta</i> |
| <i>Controle</i>              |                       |             |          |             |
| Geslacht                     | -.14                  | -.13        | -.13     | -.13        |
| Leeftijd                     | .08                   | .08         | .09      | .10         |
| Jaren werkzaam               | -.14                  | -.13        | -.14     | -.13        |
| Nationaliteit                | .20                   | .05         | .04      | .41         |
| <i>Taakeisen</i>             |                       |             |          |             |
| Werkdruk                     | .28*                  | .27*        | .29*     | .27*        |
| Toekomstonzekerheid          | .20*                  | .18*        | .21*     | .19*        |
| <i>Interactie</i>            |                       |             |          |             |
| Werkdruk*vriendelijk         |                       |             | .24*     | .24*        |
| Toekomst*vriendelijk         |                       |             | -.02     | -.02        |
| <i>Statistieken</i>          |                       |             |          |             |
| <i>R</i> <sup>2</sup>        |                       | .14         |          | .20         |
| <i>R</i> <sup>2</sup> change |                       | .14         |          | .06         |
| <i>F</i> change              |                       | 3.30*       |          | 4.96*       |

Noot. \**p* < .05 (2-zijdig), \*\**p* < .1

### 3.2.2 Energiebronnen en Bevlogenheid

De regressieanalyse laat zien dat er een hoofdeffect is gevonden voor autonomie ( $\beta = .19$ ;  $p < .05$ ) en er is een marginaal significant hoofdeffect gevonden voor steun van leidinggevende ( $\beta = .17$ ;  $p < .1$ ) zie Tabel 3. Marginaal significant betekent dat het gevonden hoofdeffect net wat minder betrouwbaar is dan bij een significantie van  $<.05$ . Te zien is dat autonomie een grotere invloed heeft op bevlogenheid dan steun van leidinggevende. Dit betekent dat wanneer er meer autonomie en steun van leidinggevende wordt ervaren, dit een significante toename van bevlogenheid bij werknemers tot gevolg kan hebben. Invloed van steun collega's op bevlogenheid wordt echter niet gevonden, maar wel als interactie-effect. Dit resultaten wordt later in de resultatensectie nader toegelicht. Hypothese 2a in huidig onderzoek, welke stelt dat energiebronnen een positieve invloed hebben op bevlogenheid, wordt op basis van deze resultaten grotendeels ondersteund.

Tabel 3

*Regressies van de energiebronnen Autonomie, Steun van collega's en Steun van leidinggevende op Bevlogenheid. Met in stap 1 de Hoofdeffecten en in stap 2 de Interactie-effecten (N=147)*

| Variabelen            | Bevlogenheid |       |        |       |
|-----------------------|--------------|-------|--------|-------|
|                       | Stap 1       |       | Stap 2 |       |
|                       | B            | Beta  | B      | Beta  |
| <i>Controle</i>       |              |       |        |       |
| Geslacht              | .04          | .06   | .03    | .05   |
| Leeftijd              | -.08         | -.11  | -.08   | -.11  |
| Jaren werkzaam        | .13*         | .18*  | .10**  | .13** |
| Nationaliteit         | .03          | .04   | .05    | .08   |
| <i>Energiebronnen</i> |              |       |        |       |
| Autonomie             | .14*         | .19*  |        | .15*  |
| Steun collega's       | .07          | .10   |        | .18*  |
| Steun leidinggevende  | .12**        | .17** |        | .09   |
| <i>Interacties</i>    |              |       |        |       |
| Autonomie*label       |              |       | -.11*  | -.16* |
| Steun collega* label  |              |       | .10**  | .14** |
| Steun leiding*label   |              |       | -.14*  | -.23* |
| <i>Statistieken</i>   |              |       |        |       |
| R <sup>2</sup>        |              | .23   |        | .30   |
| R <sup>2</sup> change |              | .23   |        | .08   |
| F change              |              | 5.01* |        | 4.89* |

Noot. \*p < .05 (2-zijdig), \*\* p<.01

### 3.2.3 Energiebronnen en Affectieve commitment

Uit de regressieanalyse van energiebronnen op affectieve commitment is slechts één hoofdeffect gevonden. Alleen steun van collega's toont een positieve samenhang met de uitkomstvariabele affectieve commitment, op basis van een marginaal significantieniveau ( $\beta = .15$ ;  $p < .1$ ). Meer steun van collega's hangt samen met meer affectieve commitment. De andere twee energiebronnen laten geen effect zien. Opvallend is dat autonomie en steun van leidinggevende wel volledig worden gemodereerd, deze resultaten worden later in de resultatensectie nader toegelicht.

De hypothese 2b die stelt dat energiebronnen een positieve invloed hebben op affectieve commitment wordt slechts gedeeltelijk ondersteund, aangezien de andere twee energiebronnen geen significantie laten zien. Zie Tabel 4.

Tabel 4

*Regressies van de energiebronnen Autonomie, Steun van collega's en Steun van leidinggevende op Affectieve commitment. Met in stap 1 de Hoofdeffecten en in stap 2 de Interactie-effecten (N=147)*

| Variabelen            | Affectieve commitment |       |        |        |
|-----------------------|-----------------------|-------|--------|--------|
|                       | Stap 1                |       | Stap 2 |        |
|                       | B                     | Beta  | B      | Beta   |
| <i>Controle</i>       |                       |       |        |        |
| Geslacht              | .10**                 | .13** | .09**  | .12**  |
| Leeftijd              | -.08                  | -.11  | -.09   | -.12   |
| Jaren werkzaam        | .23*                  | .32*  | .21    | .28    |
| Nationaliteit         | -.01                  | -.02  | .00    | .01    |
| <i>Energiebronnen</i> |                       |       |        |        |
| Autonomie             | .02                   | .02   | -.02   | -.02   |
| Steun collega's       | .11**                 | .15** | .14*   | .19*   |
| Steun leidinggevende  | .09                   | .06   | .05    | .07    |
| <i>Interacties</i>    |                       |       |        |        |
| Autonomie*label       |                       |       | -.09   | -.12** |
| Steun collega's*label |                       |       | .17    | .23*   |
| Steun leiding*label   |                       |       | -.11   | -.17*  |
| <i>Statistieken</i>   |                       |       |        |        |
| R <sup>2</sup>        |                       | .33   |        | .40    |
| R <sup>2</sup> change |                       | .33   |        | .07    |
| F change              |                       | 8.65* |        | 4.87*  |

Noot. \*p < .05 (2-zijdig), \*\*p < .1

### 3.3 Modererende rol van Vriendelijkheid en Labelvoordeel op het Motivationele proces en Uitputtingsproces

#### 3.2.4 Taakeisen, Vriendelijkheid en Emotionele uitputting

De samenwerking tussen de onafhankelijke variabele en de moderator variabele is onderzocht met behulp van een hiërarchische regressieanalyse. De moderator die in het uitputtingsproces is opgenomen is vriendelijkheid. Hypothese 3 stelt dat vriendelijkheid de positieve relatie modereert tussen taakeisen en emotionele uitputting, zodanig dat deze relatie voor talenten die hoog scoren op vriendelijkheid sterker is dan voor talenten die laag scoren op vriendelijkheid. Deze hypothese wordt gedeeltelijk ondersteund op basis van de significantie van het interactie-effect van werkdruk ( $\beta = .24, p < .05$ ) zie wederom Tabel 2. Het onderstaande Figuur 2 toont dat een hoge mate van werkdruk in combinatie met een hoge score op vriendelijkheid inderdaad samenhangt met meer emotionele uitputting. Opvallend is dat meer werkdruk niet zorgt voor meer emotionele uitputting voor talenten die laag scoren op vriendelijkheid. De interactie tussen toekomstonzekerheid en vriendelijkheid is niet significant, wat betekent dat vriendelijkheid niet modereert.

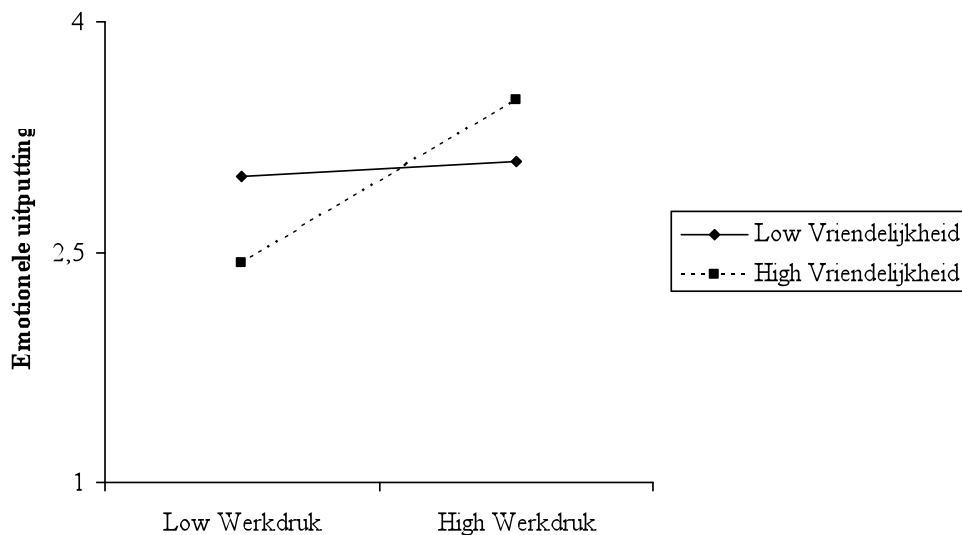


Fig. 2: Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van Vriendelijkheid en het verband tussen Werkdruk (X-as) en Emotionele uitputting (Y-as).

### **3.2.5 Energiebronnen, Labelvoordeel en Bevlogenheid**

De samenwerking tussen de moderator labelvoordeel en de energiebronnen is onderzocht op bevlogenheid. Uit de resultaten is gebleken alle drie de energiebronnen een significant interactie-effect vertonen zie Tabel 3. De energiebronnen steun van leidinggevende en autonomie laten de grootste effecten zien respectievelijk ( $\beta = -.23, p < .05$ ) en ( $\beta = -.16, p < .05$ ). Het gevonden significante effect van steun van collega's ( $\beta = .14, p < .1$ ) is gebaseerd op een 90% betrouwbaarheidsinterval en daarom iets minder betrouwbaar van de andere twee interactie-effecten, die zijn gemeten op een 95% betrouwbaarheidsinterval. Bovendien wordt steun van collega's volledig gemodereerd door labelvoordeel, aangezien het geen hoofdeffect laat zien op bevlogenheid.

De interactie-effecten onderbouwen de samenhang tussen een hoge score op labelvoordeel met de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid. Echter, is het opvallend dat de effecten van de moderatie met autonomie en steun van leidinggevende negatief zijn, wat in de hypothese niet werd verwacht en dat uitsluitend de moderatie met steun van collega's de verwachte hypothese ondersteund (Fig. 5). Een hoge score op labelvoordeel betekent dat talenten het als positief ervaren om in talentenprogramma's te zitten. Verwacht werd dat het positief ervaren van talentschap in combinatie met hoge score op de energiebron meer bevlogenheid zou opleveren. Uit Figuur 3 en 4 is af te lezen dat talenten die laag scoren op labelvoordeel meer steun van leidinggevende en autonomie nodig hebben om bevlogen te worden. Verder is te zien dat het verschil vooral zit bij medewerkers die weinig steun van de leidinggevende ervaren. Het lijkt dat een hoge score op labelvoordeel een bufferende werking heeft op de negatieve effecten van lage steun van leidinggevende en weinig autonomie, zodat de negatieve gevolgen hiervan worden opgeheven.

Hypothese 4a kan op basis van het gevonden positieve interactie-effect van steun van collega's gedeeltelijk worden aangenomen. Het geeft aan dat labelvoordeel een positieve modererende rol heeft op het motivationele proces, waarbij een hoge score op labelvoordeel de relatie tussen steun van collega's en bevlogenheid versterkt. De andere twee energiebronnen tonen een ander beeld dan verwacht, ondanks dat ze een significant interactie-effect laten zien.



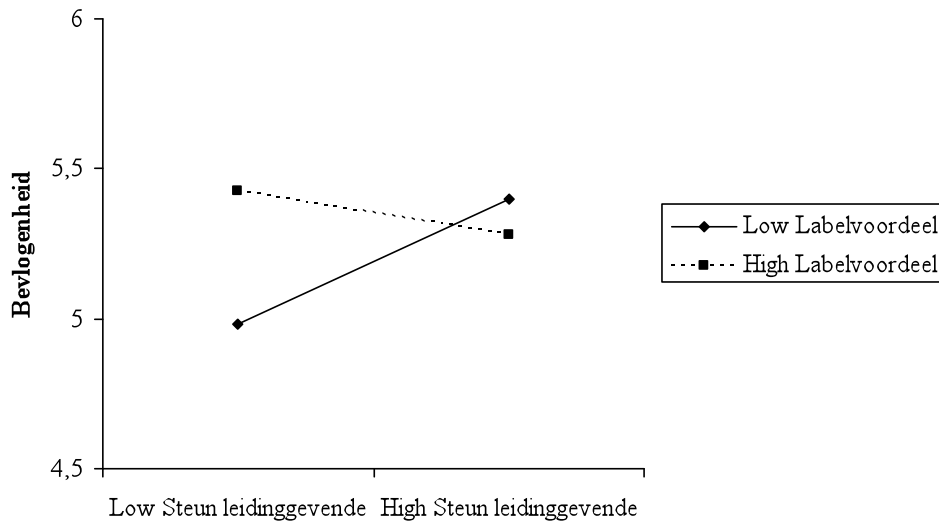


Fig. 3:  
 Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van Labelvoordeel en het verband tussen Steun van leidinggevende (X-as) en Bevlogenheid (Y-as).

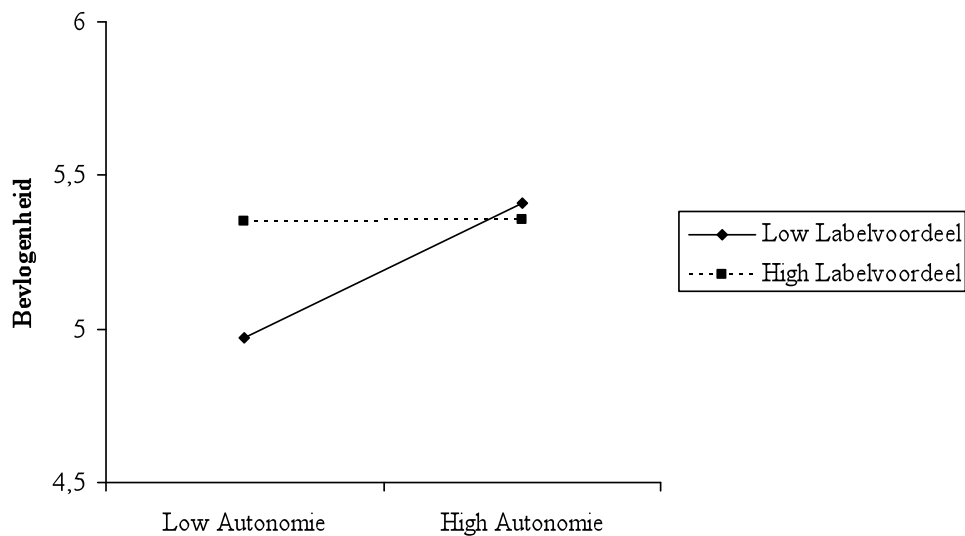


Fig. 4:  
 Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van het labelvoordeel en het verband tussen autonomie (X-as) en Bevlogenheid (Y-as).

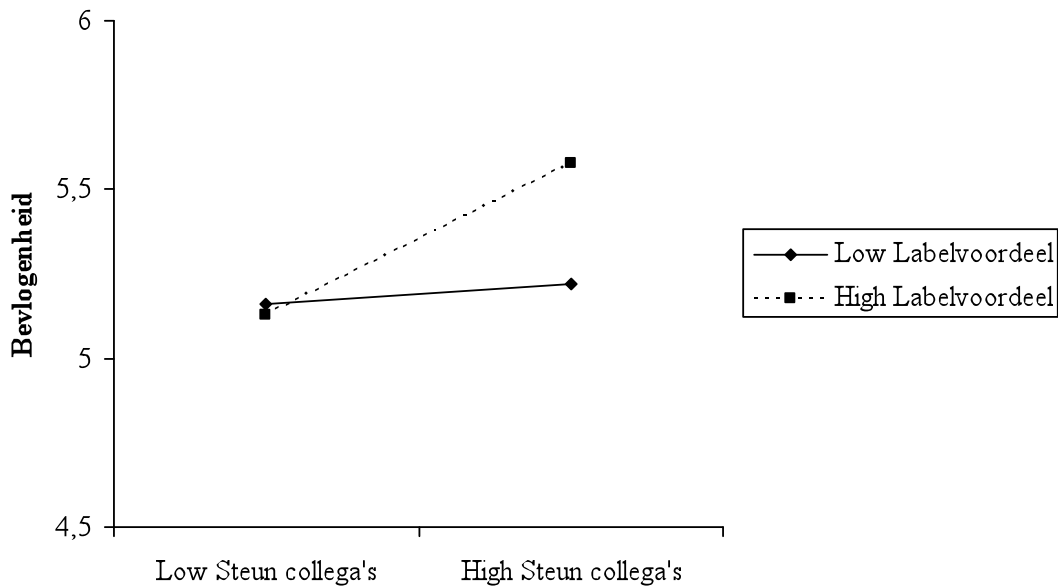


Fig. 5:  
 Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van het labeloordeel en het verband tussen steun van collega's (X-as) en Bevlogenheid (Y-as).

### 3.2.6 Energiebronnen, Labeloordeel en Affectieve commitment

De regressieanalyses hebben significante resultaten laten zien voor alle drie de energiebronnen op affectieve commitment met de modererende variabele labeloordeel. Opmerkelijk is dat steun van leidinggevende en autonomie in combinatie met een hoge score op labeloordeel wederom negatief significant in verband staan met affectieve commitment. De interactie-effecten van steun van leidinggevende en autonomie met hoge score op labeloordeel laten dezelfde structuur zien als op bevlogenheid ( $\beta = -.17, p < .05$ ) en ( $\beta = -.12, p < .1$ ). Net als bij de vorige twee figuren is te zien dat het verschil zich met name bevindt in de combinatie van weinig steun van leidinggevende en een hoge score op labeloordeel. Door deze positieve ervaring ten opzichte van het talentschap scoren ze hoger op affectieve commitment en zullen zich meer emotioneel betrokken voelen bij de organisatie en deze minder snel verlaten. Wanneer er in de organisatie weinig steun van leidinggevende of autonomie wordt gegeven hebben talenten die het labelen als positief ervaren toch een toename op bevlogenheid, dit veronderstelt een bufferende werking van het labelen. Zie Figuur 6 en 7.

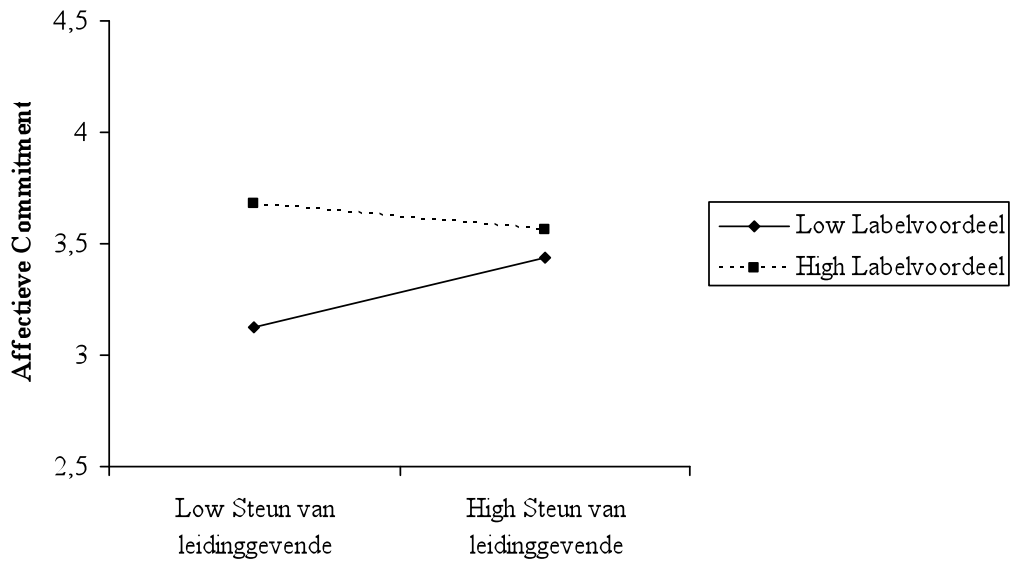


Fig.6  
Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van het labelvoordeel en het verband tussen steun van leidinggevende (X-as) en affectieve commitment (Y-as).

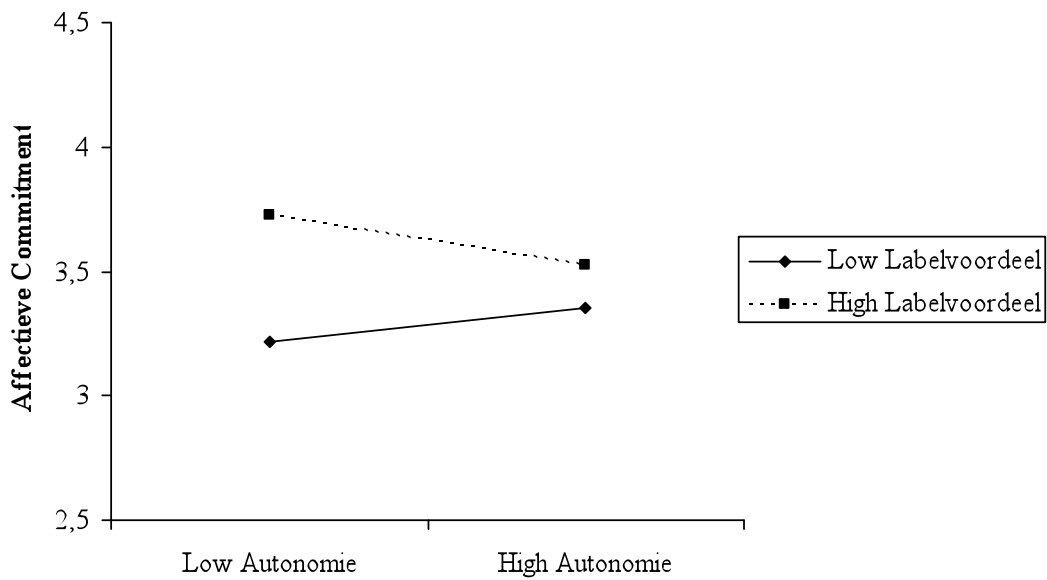


Fig.7  
Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van het labelvoordeel en het verband tussen autonomie (X-as) en affectieve commitment (Y-as).

Het laatste significante interactie-effect dat uit de hiërarchische regressieanalyses is gekomen is de significant positieve relatie van steun van collega's in combinatie met de moderator labelvoordeel ( $\beta = .23, p < .05$ ). Dit betekent dat een hoge steun van collega's met een hoge score op labelvoordeel samenhangt met meer emotionele betrokkenheid bij de organisatie zie Figuur 8. Deze uitkomst is zoals verwacht en ondersteund als enige de hypothese, maar aangezien de twee andere energiebronnen niet de verwachte resultaten laten zien kan hypothese 4b niet volledig worden aangenomen.

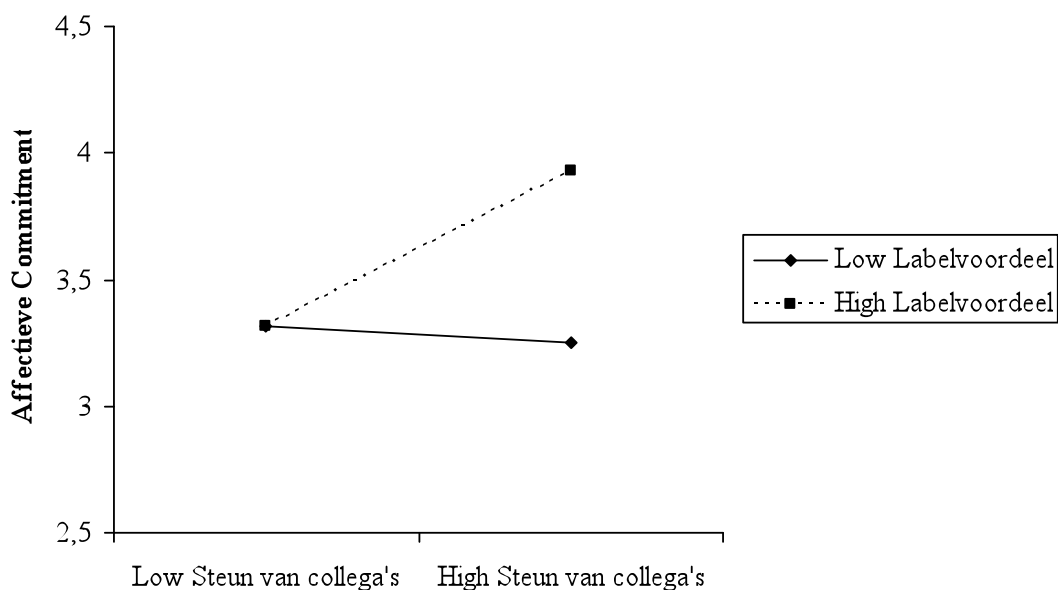


Fig. 8

Plot van het interactie-effect tussen twee niveaus van het labelvoordeel en het verband tussen steun van collega's (X-as) en Affectieve commitment (Y-as).

## 4 Crossrelaties

Om na te gaan hoe de relaties binnen het onderzoeksmodel zich tot elkaar verhouden is er een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten zijn interessant, omdat ze onverwachte uitkomsten laten zien. Het blijkt dat werkdruk een grotere positieve invloed heeft op bevlogenheid ( $\beta = .29, p < .05$ ) dan op emotionele uitputting ( $\beta = .17, p < .05$ ) zie Tabel 6 en 7 in bijlage 1. Dit betekent dat werkdruk niet alleen een taakeis is maar voor talenten ook een energiebron wat bevlogenheid kan beïnvloeden. Bovendien heeft werkdruk bijna de grootste relatieve invloed van alle onafhankelijke variabelen op bevlogenheid, enkel steun van leidinggevende is net iets hoger ( $\beta = .30, p < .05$ ).

Daarnaast hebben autonomie ( $\beta = .20, p < .05$ ) en steun van leidinggevende ( $\beta = -.22, p < .05$ ) ook een significante invloed op emotionele uitputting, deze relatieve invloed is groter dan die van de taakeisen werkdruk ( $\beta = .17, p < .05$ ) en toekomstonzekerheid ( $\beta = .15, p < .05$ ) zie Tabel 6 in bijlage 2. Deze bevindingen duiden erop dat dit onderzoeksmodel niet door slechts twee processen wordt bepaald, maar dat er ook sprake is van crossrelaties.

## 5 Discussie en conclusies

Het doel van het onderzoek was inzicht te krijgen in de factoren die bij talenten zorgen voor motivatie en uitputting. Hierbij werd het JD-R model van Bakker, Schaufeli & Demerouti (1999) gehanteerd als theoretisch raamwerk en gerepliceerd op deze groep werknemers. Daarnaast werd er gekeken naar de modererende invloed van vriendelijkheid en labelvoordeel op de twee veronderstelde processen van het JD-R model. Er zijn interessante resultaten uitgekomen die gebruikt kunnen worden om deze top medewerkers te motiveren en te behouden voor de organisatie. Bovendien heeft het informatie opgeleverd over hun houding ten opzichte van het talentenprogramma, wat benut kan worden om de programma's effectiever te maken in de toekomst. De resultaten van het onderzoek worden hieronder nader uiteengezet.

Consistent met de verwachtingen werd er bewijs gevonden voor het uitputtingsproces van het JD-R model. De taakeisen tonen positieve invloed op emotionele uitputting en dit is in lijn met eerdere onderzoeken (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2006). Werkdruk heeft relatief het grootste aandeel van de twee taakeisen en oorzaken kunnen gevonden worden in het feit dat talentenprogramma's boven op het dagelijkse werk komen en talenten de meest intensieve

taken krijgen toebedeeld. Hierdoor wordt er meer werkdruk ervaren wat emotionele uitputting tot gevolg heeft, omdat er minder herstel momenten zijn (Schaufeli & Bakker, 2007).

Opmerkelijk is dat het motivationele proces niet volledig wordt ondersteund in deze studie. Twee van de drie energiebronnen tonen positieve invloed op bevlogenheid. De gevonden hoofdeffecten van autonomie en steun van leidinggevende zijn in lijn met eerder onderzoek (Bakker & Demerouti, 2007; 2006) en laten zien dat het maken van eigen keuzes in het werk en steun van leidinggevende zorgt voor vertrouwen, flexibiliteit en uiteindelijk voor bevlogenheid bij talenten. Wat echter tegen de verwachtingen in gaat is dat in ons onderzoek steun van collega's niet voor een verband zorgt met bevlogenheid. Een mogelijke verklaring kan zijn dat het gewenste effect wordt onderdrukt door andere elementen in het werk als rolconflicten en werkdruk. Dit hebben Hakkanen & Bakker (2002) vastgesteld in hun onderzoek bij Finse leraren. Echter wordt er wel een significant interactie-effect gevonden van steun van collega's op bevlogenheid wanneer deze wordt gemodereerd door labelvoordeel. Dit wil zeggen dat deze variabele volledig wordt gemodereerd, deze bevinding wordt later in de resultatensectie toegelicht.

Affectieve commitment hangt slechts positief samen met één van de drie energiebronnen (motivationele proces), dit werd van te voren niet verwacht. Waar er bij bevlogenheid geen hoofdeffect werd gevonden van steun collega's is het hier juist de enige energiebron die een hoofdeffect laat zien. Een goede band met collega's zorgt voor meer emotionele hechting, wat meer betrokkenheid in de organisatie bewerkstelligt (Jacobs & Dodd, 2003). De afwezigheid van de ander twee hoofdeffecten is vreemd, maar niet ongewoon. Uit het onderzoek van Demerouti et al. (2001) bleek dat het belang van specifieke energiebronnen varieert tussen verschillende beroepsgroepen, met als gevolg dat eventuele interventies het meest succesvol zijn wanneer deze zich richten op de belangrijkste energiebronnen in een specifieke werkomgeving. Bij talenten is de belangrijkste energiebron steun van collega's als het gaat om betrokkenheid bij de organisatie. Ondanks het gegeven dat er voor autonomie en steun van leidinggevende geen hoofdeffect wordt gevonden laten ze wel een interactie-effect zien, wanneer de modererende rol van labelvoordeel wordt toegevoegd aan de relatie met affectieve commitment. Ook deze bevindingen worden verderop in de resultatensectie nader toegelicht.

Verder onthulden de resultaten van de crossrelaties vernieuwende bevindingen met betrekking tot het huidige onderzoeksmodel. Er is gebleken dat werkdruk niet alleen een taakeis

is, maar tevens bevlogenheid indiceert. Dit effect is zelfs groter dan dat werkdruk heeft op emotionele uitputting en betekent dat werkdruk voor talenten ook kan leiden tot meer bevlogenheid. Bovendien hebben de energiebronnen steun van leidinggevende en autonomie beiden een sterke negatieve invloed op emotionele uitputting, wat inhoudt dat hoge mate van deze energiebronnen emotionele uitputting kunnen verminderen. Geconcludeerd kan worden dat huidig onderzoeksmodel niet optimaal past bij deze groep werknemers. Vervolgstudies zouden de crossrelaties mee moeten nemen in hun onderzoeksmodel, omdat er sterke relaties zijn gevonden die duidelijk van invloed zijn op de uitkomstvariabelen.

### **5.1 Moderatie vriendelijkheid op het uitputtingsproces.**

Het positieve verband van taakeisen op emotionele uitputting blijkt inderdaad gedeeltelijk gemodereerd te worden voor de persoonlijkheidsdimensie vriendelijkheid. Talenten die hoog scoren op vriendelijkheid en een hoge mate van werkdruk ervaren, geven aan meer emotioneel uitgeput te zijn. Opmerkelijk is dat talenten die laag scoren op vriendelijkheid de mate van emotionele uitputting constant blijft, zowel bij lage als hoge werkdruk. Talenten die hoog scoren op vriendelijkheid zijn erg sociaal zijn en hebben een hoge mate van empathie, waardoor ze hun eigen belangen ondergeschikt maken aan die van de ander en minder goed nee kunnen zeggen. (Van Emmerik et al., 2005). Talenten die laag scoren op vriendelijkheid hebben dit gevoel niet, waardoor ze ook minder taken buiten hun werkomgeving op zich zullen nemen en hun emotionele uitputting als gevolg constant blijft. Er is geen invloed van vriendelijkheid gevonden op de relatie tussen toekomstzekerheid met emotionele uitputting.

#### **5.1.1 Moderatie labelvoordeel op het motivationele proces.**

Deze meest verrassende resultaten die in deze studie zijn aangetroffen, hebben te maken met de invloed die labelvoordeel heeft op de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid en affectieve commitment. Er werd verondersteld dat een hoge score op labelvoordeel de positieve relatie tussen energiebronnen en de uitkomsten zou versterken. Deze verwachting is uitgekomen, voor de relatie van steun collega's op bevlogenheid en affectieve commitment, zie Tabel 3 en 4. Dit wil zeggen dat een positieve kijk ten opzichte van het talentschap in combinatie met veel steun van collega's zorgt voor meer bevlogenheid en affectieve commitment bij talenten. Dit is gedeeltelijk in lijn met de literatuur, waar werd gevonden dat steun van collega's zorgt voor meer emotionele hechting met de organisatie (Jacobs & Dodd, 2003). Echter werd er door Berlin

(2009) en Eden (1984) geconstateerd dat het labelen negatieve percepties op zouden roepen door te hoge verwachtingen van mensen in de nauwe omgeving van de gelabelde personen. Op basis hiervan zouden talenten die laag scoren op labelvoordeel baat moeten hebben bij hoge steun van collega's, maar dit wordt niet ondersteund in deze studie. Bij de variabelen autonomie en steun van leidinggevende lijkt een hoge score op labelvoordeel een bufferende werking te hebben, zodat het tekort van energiebronnen en de negatieve effecten daarvan wordt opgeheven en evengoed voor bevlogenheid en commitment zorgt (zie Fig. 3,4,6 en 7). Deze resultaten geven vernieuwende inzichten in het motivationele proces van het JD-R model. Opvallend is dat zowel bij bevlogenheid als bij affectieve commitment een licht negatief verband wordt waargenomen van hoge mate van autonomie en steun van leidinggevende bij talenten die een hoge score hebben op labelvoordeel. Mogelijk kan dit verklaard worden door het vitamine model van Warr (De Jonge & Schaufeli, 1998). Dit model laat zien dat taakeisen en energiebronnen, net als een vitamine, eerst een positief effect hebben totdat er voldoende van is en een verhoging van de hoeveelheid geen invloed meer heeft of zelfs een negatieve invloed tot gevolg heeft. De gemiddelde score op de schaal van autonomie is hoog te noemen, een score van 4.02 op een schaal van 5. De gemiddelde score op de schaal steun van leidinggevende is niet extreem hoog 3.51 op een schaal van 5. Om te onderzoeken of het hier verzadiging betreft van de energiebronnen zullen deze scores moeten worden vergeleken met normscores in een soortgelijke organisatie.

Concluderend laten deze resultaten zien dat zowel vriendelijkheid als labelvoordeel een modererende rol spelen in de processen van het JD-R model.

## **5.2 Sterke punten, limitaties en aanbevelingen voor vervolg onderzoek**

Het huidige onderzoek is sterk in zijn omvang van participanten, wat een hoge power tot gevolg heeft. De waarschijnlijkheid van significante effecten is hierdoor groter dan bij een lage omvang. Bovendien biedt deze studie vernieuwende inzichten in een groep werknemers die van groot belang is voor organisaties. Wanneer organisaties zicht krijgen op de drijfveren en uitputtingsfactoren voor talenten kunnen ze gerichte interventies ondernemen om talenten te motiveren en te behouden.

Hoewel de omvang van de steekproef ( $N = 147$ ) voldoende is om de conclusies te rechtvaardigen is generalisatie van de bevindingen beperkt. Ten eerste focust deze studie zich op de subpopulatie 'talenten' binnen een en dezelfde organisatie. Eerder onderzoek heeft weliswaar



aangetoond dat het JD-R model werkt voor verschillende soorten professies en nationaliteiten (Bakker et al., 2005; Hakanen et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Echter, is het niet ondenkbaar dat talenten in andere organisaties, zoals bijvoorbeeld bij een voetbalclub, het talentschap anders zullen ervaren. Anderzijds blijft de vraag of de gevonden resultaten specifiek zijn voor talenten. Deze vragen zou kunnen worden beantwoord in vervolgonderzoek door een controlegroep van ‘gewone’ werknemers mee te nemen van dezelfde organisatie en door dit onderzoeksmodel toe te passen op verschillende soorten talenten. Bovendien kan de samenstelling van de groep participanten van invloed zijn op de bevindingen. In deze studie is hiervoor gecorrigeerd, maar interessant zou zijn of dit onderzoeksmodel ook op verschillende nationaliteiten toe te passen is net als het JD-R model, omdat er significante verschillen zijn aangetroffen tussen Belgische en Nederlandse talenten op de variabele vriendelijkheid (zie Tabel 1). De invloed hiervan kan interessante resultaten opleveren voor deze organisatie, waar deze twee nationaliteiten nauw samenwerken.

Ten tweede zijn er in dit onderzoek slechts twee taakeisen onderzocht. Dit is beperkt, aangezien stress en spanning door meer factoren kunnen worden veroorzaakt, zoals thuissituatie en levensstijl (Chandola et al., 2004; Melchior et al., 2007). Deze aspecten kunnen in een volgende studie worden meegenomen en het aantal taakeisen kan worden uitgebreid om een completer beeld te krijgen van de factoren die een rol spelen bij emotionele uitputting.

Ten slotte dient te worden opgemerkt dat het hier een cross-sectionele steekproef betreft van alle talenten, ongeacht hoe lang ze al opgenomen zijn in het programma. Deze studie kan geen uitspraken doen over causale relaties. Waar hier over effecten gesproken werd kon strikt genomen slechts gesproken worden over samenhang tussen factoren. Nader onderzoek moet worden verricht naar het effect van het talentenprogramma doormiddel van een nulmeting bij intake en een evaluatiemeting na verloop van tijd.

### **5.3 Conclusies en implicaties**

Deze studie heeft interessante inzichten verworven in de ‘topklasse’ van werknemers. De vraag die dit onderzoek beantwoordt is *‘op welke factoren van het JD-R model scoren talenten anders dan verwacht en wat is de rol die persoonlijkheid en labelvoordeel spelen in dit model?’*

Concluderend kan gesteld worden dat het JD-R model niet optimaal past bij deze groep werknemers. Er wordt wel bewijs gevonden voor de veronderstelling van de Dual Process benadering met enerzijds het *uitputtingsproces* en anderzijds het *motivatieel proces* (Bakker &

Demerouti, 2006). Maar de crossrelaties tonen aanzienlijke invloeden, die zeker moeten worden meegenomen in vervolgonderzoek.

De hoofdeffecten van beide taakeisen (werkdruk en toekomstonzekerheid) op emotionele uitputting verschaffen handvatten om preventieve stappen te ondernemen tegen burnout, omdat emotionele uitputting de eerste fase van burnout betreft (Gaines & Jermier, 1983). Het is belangrijk om de mate van werkdruk aan te passen, zodat het niet leidt tot emotionele uitputting, maar toch voldoende is om bevolegheid te creëren. Houtman et al., (2001) hebben onderzocht dat de meeste maatregelen om werkdruk in de hand te houden gericht zijn op de werkende, bijvoorbeeld invoering werkoverleg, taakrotatie en coaching. Op deze manier kan tijdig worden aangegeven wanneer werkdruk te hoog wordt of wanneer werkdruk kan worden verhoogd. Daarnaast moet er adequate transparantie en duidelijkheid over de toekomst worden gegeven, zodat onzekerheid over de toekomst niet zorgt voor schadelijke gevolgen voor de werknemer en de organisatie, zoals mentale gezondheidsklachten en verminderde baantevredenheid (Davy et al., 1997; Hellgren et al. 1999). Tenslotte moet er voldoende autonomie en steun van leidinggevende worden verstrekt, zodat emotionele uitputting kan worden verminderd. Dit wordt ondersteund door de sterke invloed van de crossrelaties.

Het motivationeel proces wordt bevestigd door de hoofdeffecten van steun van leidinggevende en autonomie op bevolegheid en het hoofdeffect van steun van collega's op affectieve commitment. Echter zorgen niet alle energiebronnen voor een hoofdeffect op bevolegheid en commitment, hierin verschillen talenten ten opzichte van de gemiddelde werknemer. Toch kunnen organisaties met deze bevindingen hun voordeel doen. Om meer bevolegheid te realiseren bij talenten moet er worden gelet op zowel de mate van autonomie en steun van leidinggevende als de mate van werkdruk. Alle drie de variabelen hebben positieve invloed op bevolegheid. Daarnaast moet worden opgemerkt dat steun van collega's volledig wordt gemodereerd door labelvoordeel, wat indiceert dat talenten meer bevolegd worden bij een positieve kijk op het talentschap in combinatie met voldoende steun van collega's. Bovendien geldt dat labelvoordeel een bufferende werking lijkt te hebben op de relaties van autonomie en steun van leidinggevende met bevolegheid en affectieve commitment. Deze verrassende uitkomsten laten zien dat wanneer het talentschap wordt gezien als kans en toegevoegde waarde sowieso bevolegheid en affectieve commitment worden ervaren en de negatieve effecten van afwezigheid van energiebronnen worden gereduceerd. Theoretisch is dit vernieuwend en het zou

interessant zijn om dit effect nader te onderzoeken. Organisaties zouden in de toekomst meer aandacht moeten besteden aan de overbrengen van de toegevoegde waarde die het talentschap met zich meebrengt, zodat men het ziet als kans in plaats van last. Dit kan alleen effectief werken wanneer het op strategisch niveau geïmplementeerd wordt door HRM, waarbij er een specifieke rol is weggelegd voor de directe leidinggevende en tevens de bereidheid tot deelname wordt gewogen. Op deze manier zullen excellente werknemers meer bevlogen zijn en meer affectieve commitment hebben bij de organisatie.

Verder laat deze studie zien dat het welzijn van talenten mede bepaald wordt door de invloed van vriendelijkheid. Het is een belangrijk gegeven voor de organisatie dat vriendelijke talenten meer kans hebben op emotionele uitputting, wanneer er hoge werkdruk wordt ervaren. De organisatie zal oog moeten hebben voor de persoonlijkheid van een talent door een afname van een persoonlijkheidstest. Op deze manier wordt er inzicht verworven in de pluspunten, maar ook de valkuilen van deze persoonlijkheid op de werkvloer. Hierdoor zijn talenten meer bewust van zichzelf en kunnen ze de valkuilen eerder detecteren en preventief handelen.

Met de uitkomsten van deze studie is er inzicht verkregen in de uitputting en motivatie van talenten. Hiermee kan het welzijn van talenten worden gecontroleerd en de effectiviteit van talentenprogramma's worden verbeterd om zo excellente werknemers te behouden voor de organisatie. De wetenschappelijke conclusies zijn vertaald naar praktische implicaties, waar de organisatie de vruchten van kan plukken. Op deze manier blijft het competitieve voordeel van talenten behouden en zal het voor succes zorgen in de toekomst.

## 6 Referenties

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative! commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Eeuwema, M.C. (2005) Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2) 170-180.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004) Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 42 (1) 83-104.
- Berlin, Judith Ellen (2009). It's All a Matter of Perspective: Student Perceptions on the Impact of Being Labeled Gifted and Talented. *Roeper Review*, V 31: p.217-223.
- Chambers, E.G., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels III, E.G. (1998) Win the war for talent. *Workforce*, Vol.77, p50-57
- Chandola, T., Kuper, H., Singh-Manoux, A., Bartley, M. & Marmot, M. (2004). The effect of control at home on CHD events in the Whitehall II study: Gender differences in psychosocial domestic pathways to social inequalities in CHD. *Social Science & Medicine*, 58.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- De Jonge, J. & Schaufeli, W.B. (1998) Job Characteristics and Employee Well-Being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health Care Workers Using Structural Equation Modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4) 387-407
- Doef, M & Maes, S.(1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being : a review of 20 years of empirical research. *Work and stress*, vol 13, pp 87- 114
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effect and others self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3 (4) pp 271-305
- Emmerik, Van I. J. H., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work and stress*, 19(1) pp

93-100

- Felfe, J., & Six, B. (2005). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment The relationship between job satisfaction and commitment. In L. Fischer (Ed.), *Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Gaillard, A. (2003) *Stress, productiviteit en gezondheid*. 2nd Edition, Den Haag, Academic Service.
- Gaines, J. & Jermier, J.M. (1983) Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4)567-586
- Gandossy, R & Kao, T (2004). Talent war: Out of mind, Out of practice. *Human resource planning*, pp15-19
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-105.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438–448.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179–195.
- Houtman, I., Otten, F & Venema, A. (2001). Kerncijfers van arbeid gezondheid en sociale zekerheid. In *Trends in arbeid*, 69-101
- Janssen, P.P.M, Peeters, M.C.W., de Jonge, J, Houkes, I., & Tummers, G.E.R. (2004) Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 411-429
- Jacobs, S.R. & Dodd, D.K. (2003) Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of College Student Development*. 44(3) 291-303
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3)224-241
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001) Job Burnout. *Annual reviews of Psychology*. 52, 397-422

- Meijman, T., & Kompier, M. (1998). Bussy business: how urban bus drivers cope with time pressure, passengers and traffic safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 109-121.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). War for talent. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Miles, J. and M. Shevlin (2007) *Applying regression and correlation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Introductory text built around model-building, New York.
- Net Q. geraadpleegd vanaf 16 februari 2010, <http://www.netquestionnaires.com>
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social Interactions, Stressful Events and Negative Affect at Work – a Microanalytic Approach. *European Journal of Social Psychology*, 25, 391-401.
- 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.M & Bakker, A.B (2007). De psychologie van arbeid en gezondheid. 2nd Edition, Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). UBOS: Utrechtse Burnout Schaal– Handleiding [UBOS: Utrecht Burnout Scale-Manual]. *Utrecht, the Netherlands: Swets Test Services*
- Ulleberg, P. & Rundmo, T. (1997) Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work & Stress*, 11(3), 215-228.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J., & Fortuin, R. (1997). Handleiding VBBA [VBBA Test manual]. *Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg*.
- Visser, R.C & Overhand, W. (2009). Kritisch kijken naar de effectiviteit van ontwikkeling; juist nu!. *Het tijdschrift voor Management Development*, 2, 30-35

Zijlstra, F.R.H., & Meijman, T. (1989). Het meten van mentale inspanning met behulp van een subjectieve methode. In T. Meijman, *Mentale belasting en werkstress, een arbeidspsychologische benadering* (pp. 21-42). Assen: Van Gorcum.

## 7 Bijlagen

### 7.1 Bijlage 1: Tabellen crossrelaties

Tabel 5

Crossrelaties tussen onafhankelijke variabelen en emotionele uitputting (N=147)

| Variabelen            | Emotionele uitputting |       |
|-----------------------|-----------------------|-------|
|                       | Stap 1                |       |
|                       | B                     | Beta  |
| <i>Controle</i>       |                       |       |
| Geslacht              | -.11                  | -.04  |
| Leeftijd              | .07                   | .04   |
| Jaren werkzaam        | -.16                  | -.15  |
| Nationaliteit         | .02                   | .01   |
| <i>Taakeisen</i>      |                       |       |
| Werkdruk              | .36*                  | .17*  |
| Toekomstonzekerheid   | .19*                  | .15*  |
| <i>Energiebronnen</i> |                       |       |
| Autonomie             | -.45*                 | -.20* |
| Steun collega's       | -.13                  | -.07  |
| Steun leidinggevende  | -.28*                 | -.22* |
| <i>Statistieken</i>   |                       |       |
| $R^2$                 |                       | .25   |
| $F$                   |                       | 5.14* |

Noot. \* $p < .05$  (2-zijdig),



Tabel 6

*Crossrelaties tussen onafhankelijke variabelen en emotionele uitputting (N=147)*

| Variabelen            | Bevlogenheid |             |
|-----------------------|--------------|-------------|
|                       | Stap 1       |             |
|                       | <i>B</i>     | <i>Beta</i> |
| <i>Controle</i>       |              |             |
| Geslacht              | .04          | .02         |
| Leeftijd              | -.08         | -.08        |
| Jaren werkzaam        | .14*         | .20*        |
| Nationaliteit         | .06          | .04         |
| <i>Taakeisen</i>      |              |             |
| Werkdruk              | .41*         | .29*        |
| Toekomstonzekerheid   | -.07         | -.08        |
| <i>Energiebronnen</i> |              |             |
| Autonomie             | .38*         | .25*        |
| Steun collega's       | .09          | .07         |
| Steun leidinggevende  | .25*         | .30*        |
| <i>Statistieken</i>   |              |             |
| <i>R</i> <sup>2</sup> |              | .29         |
| <i>F</i>              |              | 6.17*       |

Noot. \**p* < .05 (2-zijdig),

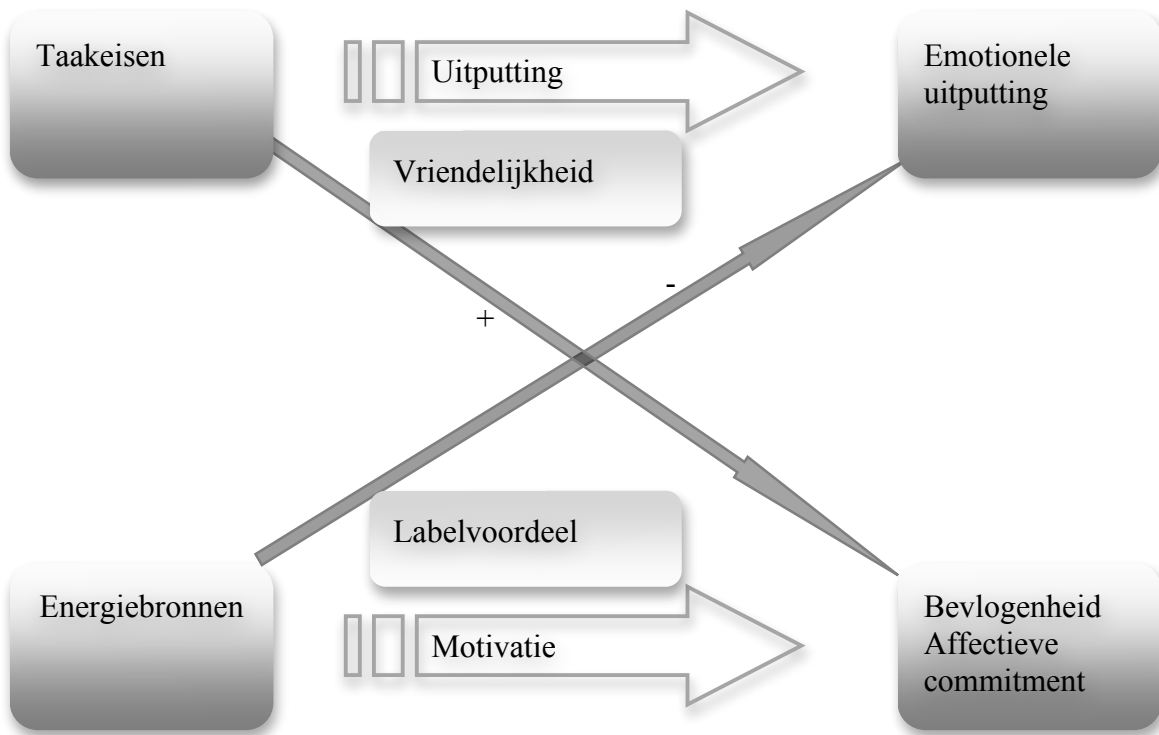
Tabel 7

*Crossrelaties tussen onafhankelijke variabelen en emotionele uitputting (N=147)*

| Variabelen            | Affectieve Commitment |             |
|-----------------------|-----------------------|-------------|
|                       | Stap 1                |             |
|                       | <i>B</i>              | <i>Beta</i> |
| <i>Controle</i>       |                       |             |
| Geslacht              | .25                   | .13         |
| Leeftijd              | -.11                  | -.10        |
| Jaren werkzaam        | .26*                  | .36*        |
| Nationaliteit         | -.05                  | -.03        |
| <i>Taakeisen</i>      |                       |             |
| Werkdruk              | .20                   | .13         |
| Toekomstonzekerheid   | -.00                  | -.00        |
| <i>Energiebronnen</i> |                       |             |
| Autonomie             | .13                   | .09         |
| Steun collega's       | .16                   | .13         |
| Steun leidinggevende  | .22*                  | .25*        |
| <i>Statistieken</i>   |                       |             |
| $R^2$                 |                       | .29         |
| $F$                   |                       | 6.24*       |

Noot. \* $p < .05$  (2-zijdig),

## 7.2 Bijlage 2: Optioneel model vervolgonderzoek



### **7.3 Bijlage 3: Tips van talenten voor verbetering talentenprogramma**

Kwalitatief onderzoek heeft de volgende suggesties van talenten opgeleverd voor verbetering van het programma. Onderstaande suggesties is een top 5 van de meest gegeven antwoorden.

- Maak het uniek en exclusief, door strengere selectie en door een speciaal ontwikkelingspad aan te bieden.
- De ontwikkeling die talenten doormaken moet meetbaar zijn, zodat dit gebenchmarkt kan worden.
- Meer steun en draagvlak van managers is nodig voor het talentenprogramma.
- Meer praktijk georiënteerde casussen en gastsprekers.
- Het programma start inspirerend, maar wordt onvoldoende uitgekristalliseerd. Inhoudelijk, moet het beter georganiseerd worden en leiden tot een einddoel.

# Beginpagina

Beste Talent,

Voor u ziet u een vragenlijst 'Het welzijn van talenten'. De vragenlijst is een onderdeel van een masteronderzoek aan de Universiteit van Utrecht. Het doel van het onderzoek is om de werkbeleving van deelnemers aan het talentenprogramma in beeld te brengen. Daarnaast zijn we benieuwd naar uw visie op het talentenprogramma.

In de vragenlijst komen verschillende onderwerpen aan bod. Het eerste gedeelte is gericht op de werkzaamheden en de werkbeleving. Het laatste gedeelte gaat specifiek in op het talentenprogramma.

-Deze vragenlijst gaat over **uw mening** over **uw werk** en het **talentenprogramma**. De vragenlijst heeft een individueel karakter, dus vul het persoonlijk in.

-De door u verstrekte informatie wordt **anoniem** en **strikt vertrouwelijk** behandeld. Uw antwoorden zullen **enkel** door de onderzoeker worden verwerkt.

-Denk niet te lang na bij de vragen. Het gaat om uw eerste ingeving.

-Als u vragen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst kunt u telefonisch: **06-33031932** of per e-mail [nicole.vermeulen@nl.ibm.com](mailto:nicole.vermeulen@nl.ibm.com) contact opnemen. Ik ben graag bereid uw vragen te beantwoorden.

Succes!

Met vriendelijke groet,

Nicole Vermeulen

Student Arbeid & Organisatie psychologie  
Universiteit Utrecht  
Stagiaire IBM Nederland HR

# Vragenlijst

## Algemene vragen.

### Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

### Wat is uw geboortejaar?

### In welk talentenprogramma zit u?

- EDP
- TDP
- LDP
- TR

### Hoeveel jaar werkt u bij IBM?

- 0-5
- 5-10
- 10-20
- >20

### Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie?

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- >5

### In welke business unit werkt u?

- GBS
- GTS
- SD
- SWG
- STG
- IGF

### In welk land werkt u?

- Nederland
- België
- Luxemburg

De volgende vragen zijn stellingen waarbij u aan kunt geven in welke mate ze op u van toepassing zijn.

### Moet u heel snel werken?

- |       |                       |                       |                       |                       |                       |        |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | altijd |

### Moet u erg veel werk doen?

- |       |                       |                       |                       |                       |                       |        |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | altijd |

Werkt u extra hard om dingen af te krijgen?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Moet u onder hoge tijdsdruk werken?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Heeft u voldoende tijd om uw werk af te krijgen?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Wilt u meer zekerheid of u volgend jaar nog werk heeft?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Maakt u zich zorgen of u volgend jaar uw huidige baan nog heeft?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Wilt u meer zekerheid of uw afdeling over een jaar nog bestaat?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Wilt u meer zekerheid of uw huidige bedrijf over een jaar nog bestaat?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Doet u in uw werk voortdurend dezelfde dingen?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Is uw werk voldoende gevarieerd?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Biedt uw werk voldoende afwisseling?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Beslist u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Bepaalt u zelf op welk moment u een taak uitvoert?

nooit  1  2  3  4  5 altijd

Heeft u de vrijheid om problemen op het werk zelf op te lossen?

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Biedt uw werk u voldoende mogelijkheden om er achter te komen hoe goed u uw werk uitvoert?

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Krijgt u van uw leidinggevende informatie over uw prestaties?

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Krijgt u van uw collega's informatie over hoe goed u uw werk uitvoert?

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Ik kan mijzelf bij IBM voldoende ontplooiën.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Binnen IBM zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

In mijn werk heb ik de mogelijkheden om mijn sterke punten te ontwikkelen.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Als het nodig is geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen.

nooit      1            2            3            4            5            altijd  
                               

Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.



|       |                       |                       |                       |                       |                       |        |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | altijd |

Als het nodig is helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |        |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | altijd |

Als het nodig is geeft mijn leidinggevende me advies over hoe ik iets moet aanpakken.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |        |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | altijd |

De volgende vragen hebben betrekking op uw persoonlijke kwaliteiten. Geef aan in welke mate de omschrijving op u van toepassing is.

**Creatief**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Vinden van nieuwe oplossingen**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Vindingrijk**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Ordelijk**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Georganiseerd**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Nauwkeurig**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Verlegen**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

**Bedeest in het gezelschap van anderen**

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Stil in het bijzijn van anderen

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Humeuriger dan anderen

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Stemmingen gaan erg op en neer

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Prikkelbaarder dan anderen

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Aardig tegen anderen

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Zachtaardig

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

#### Sympathiek

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                         |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                         |
| niet van toepassing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | helemaal van toepassing |

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Geef aan hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is.

#### Op mijn werk bruis ik van energie.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |          |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke dag |

#### Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|

nooit         elke dag

Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Als ik werk voel ik me fit en sterk.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Ik ben enthousiast over mijn baan.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Mijn werk inspireert mij.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Ik ben trots op het werk wat ik doe.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Ik ga helemaal op in mijn werk.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit        elke dag

Mijn werk is voor mij een uitdaging.

1 2 3 4 5 6 7  
nooit

elke  
dag

Mijn werk brengt mij in vervoering.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik twijfel aan het nut van mijn werk.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik weet de problemen in mijn werk adequaat op te lossen.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik voel mij 'opgebrand' door mijn werk.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk.

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |  |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |

elke  
dag

Ik ben niet meer zo enthousiast over mijn werk als vroeger.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik vind dat ik mijn werk goed doe.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Als ik op mijn werk iets afrond vrolijk dat me op.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik voel mij vermoeid als ik 's morgens opsta en weer een werkdag voor me ligt.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

Op mijn werk blaak ik van zelfvertrouwen.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |             |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |             |
| nooit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | elke<br>dag |

De volgende vragen hebben betrekking op de betrokkenheid bij de organisatie. Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de stelling.

Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Deze organisatie betekent veel voor mij.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik voel mij thuis in deze organisatie.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik heb het gevoel dat ik weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

De volgende vragen gaan over het talentenprogramma. Geef aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stellingen door de onderstaande zin af te maken.

*Door het talentenprogramma...*

Ontmoet ik veel interessante mensen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Maak ik speciale ervaringen mee.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Heb ik veel interactie met andere talenten.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ervaar ik grotere uitdagingen dan normale werknemers.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Heb ik meer mogelijkheden ten opzichte van normale werknemers.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Kijken mensen in mijn werkomgeving tegen mij op.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Heb ik veel zelfvertrouwen en het gevoel uniek te zijn.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ervaar ik meer plezier in mijn werk.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ervaar ik meer druk dan anderen om het goed te doen.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Hebben anderen te hoge verwachtingen van mij.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Kom ik minder toe aan mijn eigen werkzaamheden.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Worden relatie's met directe collega's negatief beïnvloed.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ervaar ik te veel druk om goed te kunnen presteren.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Ervaar ik angst om uit het programma te worden gezet, wanneer ik niet meer voldoe aan de criteria.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Kom ik minder toe aan mijn privéleven.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

Heb ik het gevoel dat directe collega's negatiever tegen mij aankijken.

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                |
| geheel<br>oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | geheel<br>eens |

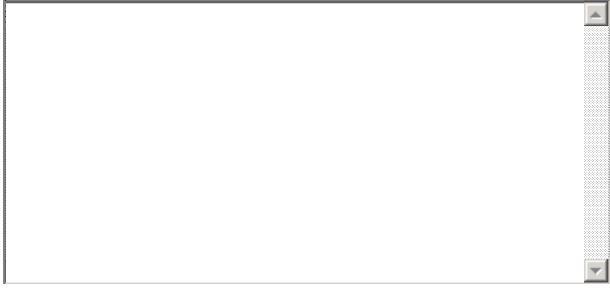
Tot slot nog enkele concluderende vragen.

Welk cijfer geeft u het talentenprogramma? *Hierbij is het cijfer 10 uitstekend en het cijfer 1 heel slecht.*

- 10
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Heeft u nog suggesties om het talentenprogramma te verbeteren?





## Afsluitende pagina

*Bedankt voor uw deelname.*

De uitkomsten van het onderzoek worden uiteraard teruggekoppeld wanneer het onderzoek afgerond is.

Vriendelijke groet,

Nicole Vermeulen

tel: 0633031932

mail: [nicole.vermeulen@nl.ibm.nl](mailto:nicole.vermeulen@nl.ibm.nl)