

# Master Arbeids- en Organisatie Psychologie



**Universiteit Utrecht**

Authenticiteit als persoonlijke hulpbron op de werkvloer:

*Kan authenticiteit worden gezien als een persoonlijke hulpbron in het Job Demands-Resources model?*

Rosa den Engelsman (3537625)

11 augustus 2016

Begeleider: Dr. Veerle Brenninkmeijer

Tweede beoordelaar: Dr. Tom Damen

## **Samenvatting**

Dit onderzoek heeft onderzocht of werkgerelateerde authenticiteit gezien kan worden als een persoonlijke hulpbron binnen het Job Demands-Resources Model. Er hebben 120 participanten aan dit onderzoek meegedaan. De verwachting was dat werkgerelateerde authenticiteit, als persoonlijke hulpbron, het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid deels zou kunnen verklaren. Daarnaast was de verwachting dat er een verband zou worden gevonden tussen bevlogenheid en organisatie-uitkomsten (gemeten met prestatie en verloopintentie). Door middel van een correlatie analyse is de mediërende functie van werkgerelateerde authenticiteit onderzocht. De verwachting dat werkgerelateerde authenticiteit, als persoonlijke hulpbron, het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid deels zou kunnen verklaren is in dit onderzoek bevestigd. Het verband tussen bevlogenheid en organisatie-uitkomsten is echter niet bevestigd. De conclusie in dit onderzoek is dat werkgerelateerde authenticiteit een mediërende rol speelt in Job Demands-Resources Model. Daarbij heeft dit onderzoek laten zien dat met name het element zelfvervreemding in authenticiteit, invloed heeft op het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid.

## **Inleiding**

Door de eeuwen heen is het concept 'jezelf zijn' door vele filosofen en schrijvers onderzocht zonder een duidelijke definitie te vormen (Kernis & Goldman, 2006). De Griekse filosoof Socrates sprak als eerste over het motief 'Ken u zelf' om de werkelijkheid te benaderen en was van mening dat zelfonderzoek een fundamenteel onderdeel van een waardig leven was. Zelfkennis is een voorwaarde om authentiek te kunnen handelen. Het begrip authenticiteit stamt af van het Griekse woord 'authenteo', wat het hebben van volledige eigen kracht betekent (Kernis & Goldman, 2006). Vanuit het humanistische perspectief betekent authenticiteit dat een persoon in iedere situatie kan handelen naar eigen normen en waarden en daarmee volledig naar eigen potentie functioneert (Goldman & Kernis, 2002). Rogers (1965) stelt dat authenticiteit de grondslag is voor de mens om uiteindelijk volledig te kunnen functioneren.

Authenticiteit is mogelijk ook een belangrijk kenmerk in de arbeidscontext. Om inzicht te krijgen in de verschillende kenmerken in de arbeidscontext die invloed hebben op het welzijn van de medewerker is in 2001 het Job Demands-Resources model (JD-R Model) ontwikkeld door Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, (2001). Dit model geeft de relatie weer tussen persoonlijke hulpbronnen, werkgerelateerde hulpbronnen, taakeisen, het welzijn van de medewerker en de eventuele positieve of negatieve organisatie-uitkomsten. Het model geeft inzicht in de negatieve factoren en voorspellers van een burn-out en de aspecten van het werk die motiverend en stimulerend zijn voor de werknemer. Binnen het model wordt dit laatste het motivationele proces genoemd. De hulpbronnen binnen dit proces, zoals bijvoorbeeld autonomie, zorgen voor persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen leiden tot bevlogenheid en positieve organisatie-uitkomsten (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Ook zijn er persoonlijke hulpbronnen die een positieve invloed hebben op dit motivationele proces. Zo is aangetoond dat authenticiteit, als persoonlijke hulpbron, een voorspeller kan zijn voor het welzijn van de mens (Wood et al., 2008; Van den Bosch & Taris, 2013). Hierdoor is authenticiteit mogelijk ook relevant voor het welzijn in de context van werk. Doordat het welzijn van de medewerker invloed heeft op de organisatie-uitkomsten is het welzijn in de werkcontext relevant voor een organisatie (Menard & Brunet, 2011).

Om meer inzicht te krijgen in de invloed van persoonlijke factoren op het welzijn van de medewerker is in dit onderzoek, aan de hand van het Job Demands-Resources model (JD-R Model), onderzocht of authenticiteit een verband heeft met het welzijn van de medewerker (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Om te zien wat voor effect authenticiteit heeft op prestaties van de medewerker is er in dit onderzoek gebruikt gemaakt van het JD-R Model waarbij authenticiteit de rol heeft van een persoonlijke hulpbron.

Op basis van bovenstaande is de hoofdvraag van dit onderzoek : Welke rol heeft werk gerelateerde authenticiteit binnen het motivationele proces van het JD-R Model?

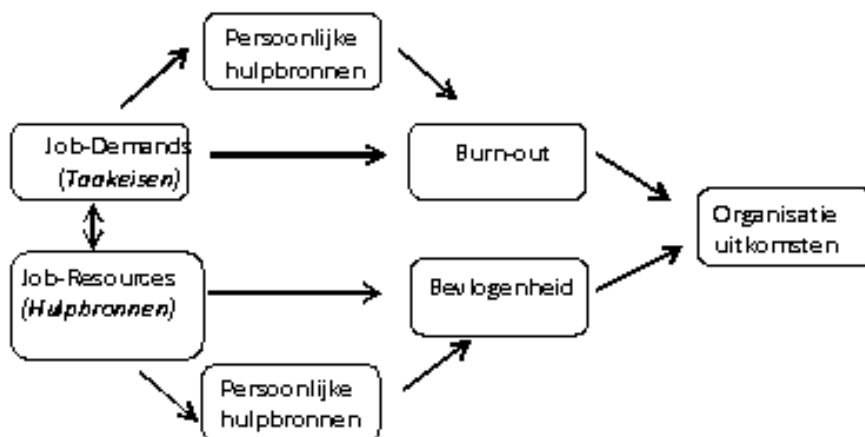
### ***Authenticiteit***

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de definitie van het concept authenticiteit uit de persoon-georiënteerde psychologie. In deze definitie wordt gesteld dat authenticiteit uit drie constructen bestaat; *authentic living* (authentiek leven), *self-alienation* (zelfvervreemding) en *external influence* (acceptatie van externe invloeden), (Wood, Linley, Maltby, Baliousis & Joseph, 2008). Zelfvervreemding gaat over de mate waarin het subjectieve bewustzijn (psychologische staat, emoties, geloof en cognities) in overeenkomst is met de daadwerkelijke ervaring. Deze twee constructen komen nooit helemaal overeen omdat het subjectieve bewustzijn invloed heeft op hoe de daadwerkelijke ervaring wordt geregistreerd. Hoe meer overeenkomsten, hoe beter een persoon 'zichzelf kent' en zal er meer sprake zijn van authenticiteit. Authentiek leven is de congruentie tussen het subjectieve bewustzijn en het daadwerkelijke gedrag en de emotionele uitingen. Als er sprake is van hoge congruentie dan is een persoon in iedere situatie eerlijk tegen zichzelf en leeft naar eigen normen en waarden (Wood et al., 2008). Het derde en laatste construct is acceptatie van externe invloeden. Dit construct gaat over de mate waarin een persoon accepteert dat een ieder onder invloed staat van andere personen en het vertrouwen heeft dat er wordt voldaan aan de verwachtingen van de anderen. Dit concept heeft invloed op zowel de mate van zelfvervreemding als op authentiek leven en gezamenlijk vormen deze drie concepten het persoon georiënteerde concept van authenticiteit Wood et al., 2008). Gebaseerd op dit onderzoek ontwikkelden Wood en collega's (2008) een authenticiteitschaal waarmee het construct authenticiteit wordt gemeten als een persoonlijkheidskenmerk. Waar Wood en collega's (2008) authenticiteit zien als een

persoonlijkheidskenmerk hebben Van den Bosch & Taris (2013) de *Individual Authenticity Measure at Work (IAM Work) schaal* ontwikkeld die er vanuit gaat dat authenticiteit afhankelijk is van verschillende factoren waardoor het gezien wordt als een staat in plaats van een persoonlijkheidstrekk. Authenticiteit is waarschijnlijk afhankelijk van de mate waarin de persoonlijkheid en de omgeving matchen met elkaar (Van den Bosch & Taris, 2013). In het huidige onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van de IAM Work vragenlijst van Van den Bosch & Taris (2013).

### **Job Demands-Resources Model**

Het oorspronkelijke Job-Demands Resources Model (JD-R Model) is de eerste keer gepubliceerd in 2001 door Demerouti en collega's. Dit model had als doel om inzicht te geven in de kenmerken van de arbeidscontext die een burn-out kunnen veroorzaken (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R Model is deels gebaseerd op het Job Demands-Control Model (Karasek, 1979). Karasek (1979) liet hiermee zien dat de werkkenmerken van de arbeidscontext bepalend zijn voor de prestaties van de medewerker en de organisatie. Dit onderzoek is gebaseerd op het uitgebreide JD-R Model van Demerouti & Bakker (2011), waarmee er niet alleen wordt gekeken naar een burn-out maar waarin ook het concept bevlogenheid is toegevoegd. Het JD-R Model geeft inzicht in de verschillende kenmerken in de arbeidscontext die invloed hebben op het welzijn van de medewerker. Daarnaast geeft het model de relatie weer tussen deze kenmerken, het welzijn van de medewerker en de eventuele positieve of negatieve organisatie-uitkomsten (*zie figuur 1*).



Figuur 1. Job Demands-Resources Model (Schaufeli & Bakker, 2004).

Het JD-R model bestaat uit twee hoofdprocessen die beide leiden tot verschillende organisatie-uitkomsten. Enerzijds is er het uitputtingsproces en anderzijds het motivationele proces. Het uitputtingsproces laat zien dat taakeisen kunnen leiden tot een burn-out wat uiteindelijk kan leiden tot negatieve organisatie-uitkomsten. Taakeisen zijn fysieke, psychologische, organisatorische of sociale werkaspecten die psychologische of fysieke inspanning vereisen. De taakeisen kunnen verschillend van aard zijn en zijn niet per definitie stressvol. Als de taakeisen echter langdurig aanhouden zonder herstel of te veeleisend zijn, is er sprake van een arbeidscontext met stressvolle taakeisen die kunnen leiden tot een burn-out en negatieve organisatie-uitkomsten zoals een hoge verloopintentie (Schaufeli & Taris, 2013). Het motivationele proces begint met werkgerelateerde hulpbronnen die kunnen leiden tot bevlogenheid wat uiteindelijk kan leiden tot positieve organisatie-uitkomsten. Werkgerelateerde hulpbronnen zijn aspecten van het werk die helpen bij het behalen van doelen, verminderen de werkgerelateerde taakeisen en de bijbehorende fysieke en/of psychische klachten en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bevlogenheid is gedefinieerd als een werkgerelateerde, positieve en bevredigende staat en wordt gekenmerkt door toewijding, hoge energieniveaus en betrokkenheid (Bakker & Demerouti, 2008). Onderzoek van Bakker & Demerouti (2007) laat zien dat de werkgerelateerde hulpbronnen; autonomie, sociale steun, feedback en een kwalitatief goede relatie met een leidinggevende, een positieve relatie hebben met bevlogenheid.

In dit onderzoek is er gekozen om het motivationele proces te onderzoeken en staan de werkgerelateerde hulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen, bevlogenheid en de organisatie-uitkomsten centraal. Het JD-R Model richt zich oorspronkelijk alleen op werkgerelateerde hulpbronnen. Dit veronderstelt dat het welzijn en de prestatie van de werknemer bepaald wordt door de organisatie en omgevingskenmerken in de arbeidscontext (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Een beperking van het oorspronkelijke JD-R Model is dat het geen rekening houdt met persoonlijke hulpbronnen (Schaufeli & Bakker, 2007). Verschillende organisatie-gedragstheorieën laten zien dat het aanpassen van de werknemer aan de omgeving ook afhankelijk is van persoonlijke hulpbronnen (Xanthopoulou, 2007). Persoonlijke hulpbronnen zijn de aspecten van het individu die verbonden zijn met veerkracht en verwijzen naar het gevoel het vermogen te hebben om de omgeving met succes onder controle te krijgen (Hobfoll,

Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). De *Conservation of Resources (COR)* theorie van Hobfoll (2002) is het uitgangspunt voor het onderzoek naar persoonlijke hulpbronnen in het JD-R Model. De COR theorie gaat er vanuit dat persoonlijke hulpbronnen kunnen leiden tot positieve uitkomsten, zoals het welzijn en de prestaties van de medewerker. De afwezigheid van persoonlijke hulpbronnen kan tot negatieve gevolgen zorgen zoals extra psychologische belasting. Op basis hiervan heeft Xanthopoulou (2007) verschillende persoonlijke hulpbronnen toegevoegd aan het JD-R Model en aangetoond dat de persoonlijke hulpbronnen self-efficacy, optimisme en gevoel van eigenwaarde een mediërend effect hebben op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Onderzoek laat zien dat het functioneren van een mens naar zijn volledige potentie onder invloed staat van de mate van authenticiteit en dat ook authenticiteit een positieve relatie heeft met verschillende werk-uitkomsten zoals bevlogenheid en werktevredenheid (Rogers, 1965; Van den Bosch & Taris, 2013). Daarnaast is in hetzelfde onderzoek aangetoond dat authenticiteit een positieve correlatie heeft met de werkgerelateerde hulpbron autonomie.

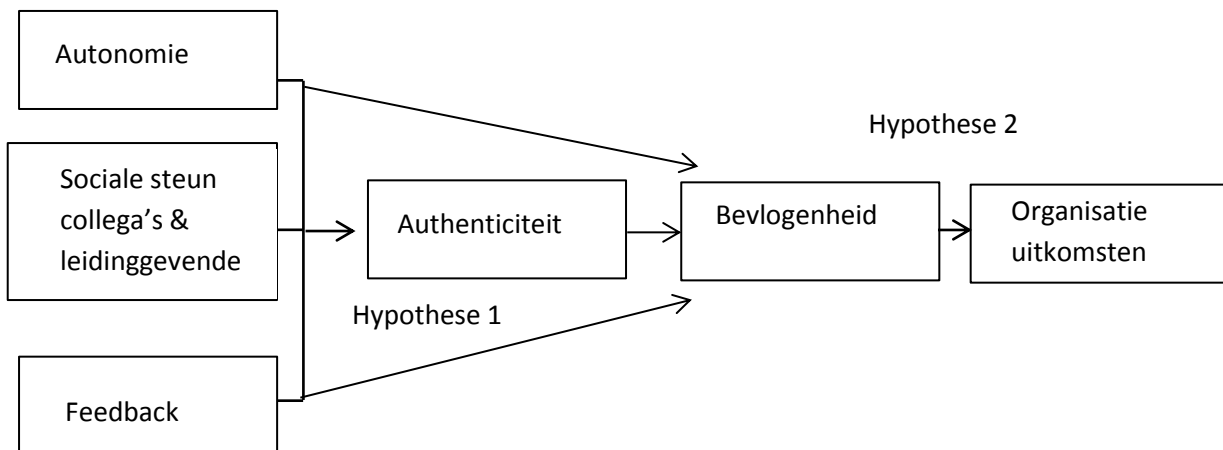
Op basis van bovenstaande theorie is de volgende hypothese (1) gevormd:

*‘Werkgerelateerde authenticiteit medieert de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid (autonomie, sociale steun van collega’s & leidinggevende en feedback)’*

Uit het bovenstaande wordt duidelijk of werkgerelateerde authenticiteit fungeert als persoonlijke hulpbron in de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Bevlogenheid kan vervolgens leiden tot positieve organisatie-uitkomsten zoals een lagere verloopintentie en beter prestaties (Schaufeli & Taris, 2013). Het onderzoek van Reijseger, Schaufeli & Peters (2012) toonde aan dat het cognitief functioneren en de intentie tot handelen versterkt wordt door bevlogenheid. Dit vergroot de gemotiveerde informatieverwerking waardoor werknemers meer drang krijgen naar betere prestaties wat kan leiden tot betere organisatie-uitkomsten (lagere verloopintentie en betere prestatie).

Op basis van bovenstaande is de volgende hypothese (2) gevormd :

*‘Er is een positief verband tussen bevlogenheid en organisatie-uitkomsten (gemeten als lagere verloopintentie en betere prestatie)’*



*Figuur 2. Hypothesen.*

## **Methode**

### ***Participanten***

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit volwassenen vanaf 18 jaar die op het moment van deelname werkzaam waren bij een organisatie, als zelfstandige of als vrijwilliger. Een totaal van 127 participanten hebben meegedaan aan dit onderzoek. Hiervan hebben 7 participanten de vragenlijst niet volledig afgemaakt, want deze 7 participanten waren op het moment van invullen werkloos waardoor ze niet konden deelnemen aan de volledige vragenlijst. Het totaal aantal geïnccludeerde participanten is hiermee 120 volwassenen.

De gemiddelde leeftijd van de participanten is 34 jaar met een range tussen de 18 en 66 jaar (SD = 11.04). Van de participanten is 74.2% vrouw en 25.8% man, en het gemiddelde aantal jaren werkervaring bedraagt 10.8 jaar werkervaring. Binnen deze groep is de hoogste afgeronde opleiding voor 57.5% op WO niveau, 31.7% HBO niveau, 3.3% MBO niveau en 7.5% heeft de middelbare school of een andere opleiding afgerond. Het grootste deel van de participanten (55%) is in loondienst met een vast contract en 35.8% met een tijdelijk contract. Van de overige participanten is 2.5% zelfstandig ondernemer en 6.7% werkzaam in een ander dienstverband. De grootste groep participanten is werkzaam in de publieke sector (30%). Overige opvallende groepen zijn de participanten die werkzaam zijn in de gezondheidszorg (26.7 %) en in de sector informatie & communicatie (9.2 %).



## **Procedure**

Om participanten te werven voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de 'sneeuwbal methode' waarbij de reeds, via internet, geworven participanten andere participanten benaderen. De participanten zijn via de e-mail of social media benaderd met een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek. Bij deze uitnodiging zat een begeleidend schrijven waarin het onderzoek kort omschreven staat (zie bijlage 1). Deze uitnodiging bevat een link naar de vragenlijst die uitsluitend via internet ingevuld kon worden.

## **Meetinstrumenten**

Om het construct *authenticiteit* te meten is er gebruik gemaakt van de *Individual Authenticity Measure at Work (IAM Work)* schaal van Van den Bosch & Taris (2012). Het gaat hier om een vertaalde en verkorte versie (12 items) die gebaseerd is op de *Authenticity Scale* (Wood et al., 2008). De vragenlijst bestaat uit drie sub-schalen (authentiek leven, zelfvervreemding en externe invloeden). Een voorbeeld van de sub-schaal authentiek leven: 'Ik ben in de meeste werksituaties trouw aan mijzelf' (Cronbachs' alfa = .87). Een voorbeeld voor een vraag over zelfvervreemding: 'Op mijn werk voel ik niet wie ik echt ben' (Cronbachs' alfa = .94). En een voorbeeld vraag voor externe invloeden: 'Andere mensen beïnvloeden mij veel op mijn werk' (Cronbachs' alfa = .89). De vragen kunnen worden beantwoord op een 7-punts Likertschaal (1= helemaal niet op mij van toepassing; 4= neutraal; 7= helemaal op mij van toepassing). De sub-schalen zelfvervreemding en externe invloeden meten authenticiteit van 1 (= hoog) tot 7 (= laag), echter, de sub-schaal authentiek leven meet authenticiteit andersom: van 7 (= hoog) tot 1 (=laag). Omdat een hoge score op de sub-schalen gelijk moet zijn aan een hoge score op authenticiteit zijn de scores op de sub-schalen zelfvervreemding en externe invloeden gespiegeld (1=7, 2=6, 3=5, 4=4, 5=3, 6=2, 7=1).

Om het construct *bevlogenheid* te meten zijn er vragen toegevoegd van de Utrechtse Bevlogenheidschaal (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Er is gebruik gemaakt van de verkorte versie welke bestaat uit 9 items. In deze lijst zijn 3 subschalen verwerkt: vitaliteit, toewijding en absorptie. De vragen kunnen worden beantwoord op een 7-punts Likerstschaal (0= nooit; 1= sporadisch; 2= af en toe; 3= regelmatig; 4= dikwijls; 5= zeer

dikwijls; 6= altijd). Een voorbeeldvraag voor de sub-schaal vitaliteit: 'Als ik werk voel ik me fit en sterk', (Cronbach's alfa = .81), voor toewijding: 'Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig' (Cronbach's alfa = .89) en voor absorptie: 'Mijn werk brengt mij in vervoering' (Cronbach's alfa = .76).

Om de werkgerelateerde werkbronnen *autonomie*, *steun van collega's*, *steun van leidinggevende* en *feedback* te meten is er gebruik gemaakt van een vragenlijst die gebaseerd is op de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) van Veldhoven & Meijman uit 1994. *Autonomie* wordt gemeten met 4 vragen, bijvoorbeeld: 'Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert?' (Cronbach's alfa = .85). Voor het construct *steun van collega's* zijn er 4 vragen toegevoegd die afgeleid zijn van de VBBA met als voorbeeldvraag: 'Als het nodig is helpen mijn collega's me met een bepaalde taak' (Cronbach's alfa = .87). Voor het construct steun van leidinggevende zijn er 4 vragen toegevoegd met als voorbeeldvraag:

'Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen' (Cronbach's alfa = .87). De laatste werkgerelateerde werkbron, *feedback*, is gemeten aan de hand van 3 vragen met als voorbeeldvraag: 'Biedt uw werk u voldoende mogelijkheden om er achter te komen hoe goed u uw werk uitvoert?' (Cronbach's alfa = .76). De drie sub-schalen kunnen worden beantwoord op een 5-punt Likertschaal (1= nooit; 2= soms; 3= regelmatig; 4= vaak; 5= altijd).

Naast de werkgerelateerde hulpbronnen is ook het concept *verloopintentie* gemeten met vragen die gebaseerd zijn op de VBBA van Veldhoven en Meijman uit 1994. Deze sub-schaal bestaat uit 4 vragen. Een voorbeeldvraag: 'Ik overweeg wel eens om een andere baan te gaan zoeken' (Cronbach's alfa = .96). De schaal wordt beantwoord op een 2-punts schaal (1=ja, 2=nee).

Het construct *prestatie* is gemeten met vragen van de verkorte en vertaalde versie van de vragenlijst van Goodman & Svyantek uit 1999. Hierbij is er in dit onderzoek alleen de in-role prestatie gemeten. De verkorte versie bestaat uit de sub-schaal 'Task-based job performance' en heeft 10 vragen. Een voorbeeld uit deze sub-schaal: 'U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden' (Cronbach's alfa = .83). De vragen worden beantwoord met een 5-punts Likertschaal (1= nooit; 2= soms; 3= regelmatig; 4= vaak; 5= altijd).

## **Statistische analyse**

Alle statistische analyses zijn uitgevoerd met het programma SPSS (versie 22, 2013). De dataverzameling is als eerste getest op outliers door middel van visuele inspectie van de data. Op basis van deze outlier-detectie is er geen aanleiding om participanten te excluseren van de dataset. Daarnaast is de dataset getest op normaliteit door middel van een Kolmogorov-Smirnov test, waarbij significante uitkomst ( $P < .05$ ) een niet-normaal verdeelde dataset indiceert.

De eerste mediatie hypothese (1; *Werkgerelateerde authenticiteit medieert de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid (autonomie, sociale steun van collega's & leidinggevende en feedback' )*) is getest aan de hand van de methode van Baron & Kenny (1986). De tweede hypothese, (2; *Er is een positief verband tussen bevlogenheid en organisatie-uitkomsten (gemeten als lagere verloopintentie en betere prestatie)*) is getest aan de hand van correlaties.

## **Resultaten**

### **Algemeen**

In Tabel 1 staan alle correlaties tussen de variabelen vermeld met de daarbij behorende beschrijvende statistieken. De conceptensteun en authenticiteit correleren het sterkst met bevlogenheid ( $r=.31$  en  $r=.42$ ). Verloopintentie heeft echter een significant negatieve correlatie met bevlogenheid ( $r=-.50$ ). Daarnaast is er ook een redelijke sterke relatie gevonden tussen authenticiteit en prestatie ( $r=.42$ ). Opvallend genoeg is er een significant positieve correlatie tussen prestatie en verloopintentie ( $r=.27$ ). De correlatie<sup>1</sup> tussen bevlogenheid en verloopintentie laat een negatieve correlatie zien ( $r = -.48, p < .001$ ). Hoe meer bevlogen iemand is, des te lager de verloopintentie is. De relatie tussen bevlogenheid en prestatie laat geen significante correlatie zien ( $r = -.06, p = .34$ ). Meer bevlogenheid heeft dus geen invloed op de prestatie, zoals gemeten in dit onderzoek.

---

<sup>1</sup> Spearman correlatie geeft dezelfde conclusie

In huidig onderzoek is hypothese 2 (*Er is een positief verband tussen bevlogenheid en organisatie-uitkomsten, gemeten als lagere verloopintentie en betere prestatie*) niet ondersteund. Dit onderzoek laat zien dat er een significant negatief verband is tussen verloopintentie en bevlogenheid, en er is geen verband gevonden tussen prestatie en bevlogenheid.

**Tabel 1**

Gemiddelden, standaarddeviatie en correlaties (N=120)									
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Autonomie	3.68	1.02	-	.32**	.30**	.32**	-.37**	.37**	-.06
2. Steun	3.32	1.01		-	.45**	.14	.31**	.31**	-.09
3. Feedback	2.72	0.95			-	.25**	.39*	.19**	-.19**
4. Authenticiteit	5.60	1.42				-	.42**	.42**	-.38**
5. Bevlogenheid	3.56	1.31					-	-.06	-.50**
6. Prestatie	3.04	0.60						-	.27*
7. Verloop intentie	5.70	1.44							-

N.B. \* $P < .05$ ; \*\* $P < .01$

### **Resultaten hypothese 1**

Hypothese 1 '*Werkgerelateerde authenticiteit medieert de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid (autonomie, sociale steun van collega's & leidinggevende en feedback)*'

De eerste hypothese stelt dat er een mediatie effect van authenticiteit is op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Om deze mediatie te testen zijn de stappen doorlopen van de methode van Baron en Kenny (1986). De eerste stap is om een regressieanalyse uit te voeren om te kijken of de werkgerelateerde hulpbronnen een relatie hebben met authenticiteit. Er is een significante samenhang tussen autonomie en authenticiteit ( $\beta = .32, p = <.00$ ) en een significante samenhang tussen feedback en authenticiteit ( $\beta = .25, p = .012$ ). Tussen steun en authenticiteit is geen significante samenhang gevonden ( $\beta = .14, p = .117$ ). De tweede stap in deze methode is om een regressie analyse uit te voeren om te kijken of de werkgerelateerde hulpbronnen een relatie

hebben met bevlogenheid. Het resultaat van deze analyse is dat zowel autonomie ( $\beta = .39, p < .01$ ) en feedback ( $\beta = .32, p < .01$ ) een significante relatie hebben met bevlogenheid maar het concept steun voegt hier niets aan toe ( $\beta = 0.33, p = .205$ ).

De derde stap is de test of de mediator (authenticiteit) het concept bevlogenheid kan voorspellen. Hiervoor is het nodig dat er een significante correlatie tussen authenticiteit en bevlogenheid bestaat. Uit de statistische analyse blijkt dat de correlatie tussen authenticiteit en bevlogenheid significant is ( $\beta = .42, p = <.00$ ).

Om het mediatie effect van authenticiteit te berekenen is er een meervoudig regressie analyse uitgevoerd. De resultaten van deze test tussen de werkgerelateerde hulpbronnen (feedback en autonomie) en bevlogenheid staan respectievelijk in Tabel 2A en Tabel 2B. Authenticiteit medieert de relatie tussen zowel autonomie en bevlogenheid als de relatie tussen feedback en bevlogenheid (te zien aan een lagere coëfficiënt  $B$  voor feedback, bevlogenheid en autonomie, respectievelijk in het model waarbij authenticiteit meedoet als mediator) Een Sobel test is uitgevoerd om de significantie van dit effect te onderzoeken. Hieruit blijkt dat de relatie tussen autonomie en bevlogenheid significant wordt gemedieerd door authenticiteit ( $T = 2.96, p < 0.01$ ). Ook de relatie tussen feedback en bevlogenheid wordt significant door authenticiteit gemedieerd ( $T = 2.41, p = 0.01$ ).

**Tabel 2A**

Lineaire regressie analyses (N=120), met afhankelijke variabele bevlogenheid					
Model	B	SE	Beta	t	Sig.
1 Feedback	1.50	.33	.39	6.68	.000
2 Authenticiteit	.34	.08	.34	3.72	.000
Feedback	1.18	.32	.31	4.19	.000

**Tabel 2B**

Lineaire regressie analyses (N=120), met afhankelijke variabele bevlogenheid					
Model	B	SE	Beta	t	Sig.
1 Autonomie	1.00	.23	.37	4.28	.000
2 Authenticiteit	.34	.09	.34	3.92	.000
Autonomie	.71	.23	.26	3.03	.003

Dit onderzoek laat zien dat werkgerelateerde authenticiteit de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid medieert. Om het construct werkgerelateerde authenticiteit te meten is er gebruik gemaakt van de Individual Authenticity Measure at Work (IAM Work) schaal van Van den Bosch & Taris (2012) welke gebaseerd is op de Authenticity Scale (Wood et al., 2008). De vragenlijst bestaat uit drie sub-schalen (authentiek leven, zelfvervreemding en acceptatie van externe invloeden). Interessant om verder te bekijken is welke van 3 sub-schalen van de authenticiteit vragenlijst de sterkste mediatie met bevlogenheid laat zien. Door middel van een regressie analyse (*stepwise* methode) is gebleken dat de sub-schaal acceptatie van externe invloeden geen toevoeging heeft binnen de mediatie met bevlogenheid. Zonder deze sub-schaal laat een regressie analyse (*enter* methode) zien dat de sub-schaal zelfvervreemding het grootste verband heeft met bevlogenheid ( $\beta = .37, p < .00$ ) en de sub-schaal authentiek leven een kleiner verband laat zien ( $\beta = .20, p < .00$ ).

## **Discussie**

### ***Bevindingen***

Dit onderzoek heeft aan de hand van het JD-R Model onderzocht wat de rol is van de persoonlijke hulpbron authenticiteit in de context van werk. Het JD-R Model laat enerzijds de relatie zien tussen hulpbronnen en bevlogenheid en anderzijds de relatie tussen taakeisen en uitputting. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of werkgerelateerde authenticiteit de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen (autonomie, steun en feedback) en bevlogenheid medieert. Daarnaast is er onderzocht of bevlogenheid een verband heeft met de organisatie- uitkomsten prestatie en verloopintentie. Dit onderzoek is in een cross-sectionele studie bij 120 participanten uitgevoerd die op het moment van deelname werkzaam waren bij een organisatie.

De werkgerelateerde hulpbronnen autonomie, steun van collega's, steun van een leidinggevende en feedback hebben een positieve verband met bevlogenheid en authenticiteit een deel verklaard van deze variantie. Dit betekent dat als een werknemer

autonomie, steun van collega's, steun van een leidinggevende en feedback ervaart hij of zij meer bevlogen in het werk. De belangrijkste bevinding is dat authenticiteit een mediërende factor is tussen de werkgerelateerde hulpbronnen autonomie en feedback en bevlogenheid. Dit betekent dat er een verband is tussen autonomie en feedback en bevlogenheid en authenticiteit verklaard een deel van dit verband. Daarnaast is gevonden dat bevlogenheid een negatief verband heeft met verloopintentie. Dit betekent dat werknemers met meer bevlogenheid minder snel een andere baan zoeken of de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Dit komt overeen met onderzoek van Reijssiger, Schaufeli, Peeters & Taris (2012) wat laat zien dat bevlogen medewerkers minder intentie hebben om de organisatie te verlaten.

Buiten het gehele model om hadden steun van zowel collega's als van de leidinggevende had in dit onderzoek geen effect op bevlogenheid. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er multilineariteit was met het concept feedback waardoor de twee concepten hetzelfde meten. Een andere verklaring hiervoor kan zijn dat de doelgroep veel werkzaamheden individueel en autonoom uitvoert waardoor het effect van collega's en leidinggevendens minder groot is. Daarnaast is het voor een organisatie ook belangrijk om te kijken naar de manier van leidinggeven. Zo is het mogelijk dat de participantengroep uit dit onderzoek een transformationele manier van leidinggeven verwacht in plaats van het directieve leiderschap.

Opvallend genoeg is er een significant positieve correlatie tussen prestatie en verloopintentie wat betekent dat als werknemers beter presteren meer de neiging hebben om de organisatie te verlaten. Mogelijk is het zo dat goed presterende werknemers sneller benaderd worden door andere organisaties met een voorstel om bij hen te gaan werken en de huidige organisatie te verlaten. Door bijvoorbeeld *social media* en andere platforms zijn werknemers makkelijk te benaderen en de prestaties van de individuele werknemers sneller inzichtelijk voor anderen. Werknemers die goed presteren worden wellicht sneller benaderd en verleid door bijvoorbeeld betere arbeidsvoorwaarden. Zo laat onderzoek zien dat 61% van de *young professionals* (leeftijd tussen 26 en 35) regelmatig actief is op LinkedIn en dat deze groep de hoogste verloopintentie laat zien (M. Skeels, & J. Grudin, 2009).

De verwachting was ook dat er een positief verband zou zijn tussen bevlogenheid en prestatie maar dit is binnen dit onderzoek niet gevonden. Binnen dit onderzoek blijken

bevlogen medewerkers niet beter te presteren dan niet bevlogen medewerkers. Deze bevindingen zijn niet in overeenkomst met het JD-R Model (Schaufeli & Bakker, 2004) en met het onderzoek van Reijseger, Schaufeli & Peters (2012). Het is onduidelijk waarom dit onderzoek dit verband niet ondersteunt.

Het construct authenticiteit bestaat uit drie sub schalen (authentiek leven, zelfvervreemding en acceptatie van externe invloeden). Dit onderzoek laat zien dat de laatste sub schaal geen toevoeging is voor het verband met bevlogenheid. De sub schaal zelfvervreemding heeft de meeste positieve significante invloed op het verband met bevlogenheid en de sub schaal authentiek leven een kleinere invloed. Dit betekent dat met name de mate van zelfvervreemding het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid verklaart.

### ***Theoretische implicaties***

Dit onderzoek suggereert dat werkgerelateerde authenticiteit invloed heeft op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid deels kan verklaren. Authenticiteit kan gezien worden als een persoonlijke hulpbron en kan daarom een rol spelen in het motivationele proces binnen het JD-R Model. Dit betekent dat een medewerker die beschikt over werkgerelateerde hulpbronnen, zoals bijvoorbeeld autonomie, meer bevlogen is en dat authenticiteit een deel van dat verband kan verklaren. Dit is in overeenkomst met het onderzoek van Taris en Bosch (2013), welke laat zien dat werkgerelateerde authenticiteit een verband heeft met bevlogenheid en autonomie. Dit impliceert dat authenticiteit een soortgelijke rol kan vervullen als is ook in overeenstemming met de bevindingen dat de persoonlijke hulpbronnen self-efficacy, optimisme en zelfvertrouwen het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid mediëren (Xanthopoulou, 2007).

Tegen de verwachtingen in heeft dit onderzoek niet laten zien dat er een betere prestatie komt naar mate de bevlogenheid hoger is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers *werkverslaafd* zijn, wat gedefinieerd wordt als de neiging om buitensporig veel te werken, veroorzaakt door een obsessie voor het werk met compulsief werkgedrag als gevolg (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009; Schaufeli et al., 2011). Onderzoek wijst uit dat workaholics (*werkverslaafde*) een mindere goede prestatie neerzetten (Nijhuis, van Beek, Taris & Schaufeli, 2012). Een vervolgonderzoek kan onderzoeken of een medewerker die



workaholic (*werkverslaafd*) is zichzelf als bevlogen ervaart waardoor hij/zij hoog scoort op bevlogenheid en laag op prestatie.

Persoonlijke hulpbronnen, zoals authenticiteit, verklaren deels het effect van werkgerelateerde hulpbronnen op bevlogenheid. Toekomstig onderzoek kan verder onderzoeken hoe groot dit deel is en welke andere persoonlijke hulpbronnen dit effect kunnen verklaren binnen het motivationele proces van het JD-R Model. Een suggestie voor een vervolg onderzoek is dat er gekeken kan worden of bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden, zoals een studie of promotie, hulpbronnen kunnen zijn in het motivationele proces van het JD-R Model en of authenticiteit ook in dit verband een mediërende rol kan spelen.

Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of authenticiteit ook een buffer kan zijn tussen taakeisen en een burn-out in het uitputtingsproces van het JD-R Model. Eerder onderzoek geeft aan dat werkgerelateerde hulpbronnen een buffer kunnen zijn tussen taakeisen en uitputting (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Binnen dit verband zou authenticiteit mogelijk een modererend effect kunnen hebben net als bij het motivationele proces. Dit zou kunnen betekenen dat een werknemer met hoge taakeisen minder snel een burn-out krijgt als er een hogere mate van authenticiteit wordt ervaren.

### ***Beperkingen onderzoek***

De meest voor de hand liggende beperking in dit onderzoek is het JD-R Model zelf. In 2006 hebben Schaufeli & Taris een kritische beschouwing geschreven waarin een aantal beperkingen van het model worden aangestipt. Zo geven zij aan dat het JD-R Model vooral gezien moet worden als een basis waarin beschreven wordt welke taakkenmerken invloed hebben op bijvoorbeeld bevlogenheid of een burn-out. Het model geeft echter geen verklaring voor deze verbanden en relaties. Om deze relaties te begrijpen is er aanvullend onderzoek nodig om met specifieke theorieën deze relaties te testen.

Hierop aansluitend geven Schaufeli en Taris (2006) aan dat de scheiding tussen werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen genuanceerder zou moeten. Het gebrek aan een werkgerelateerde hulpbron kan zorgen voor stress en een overdaad van een werkgerelateerde hulpbron kan ook stress veroorzaken. Ook moet er een onderscheid

worden gemaakt tussen taakeisen die belemmerend zijn of juist uitdagend waarbij het niet wenselijk is om de uitdagende taakeisen te verminderen.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat de groep participanten een homogene groep is (75% WO opgeleid). Dit kan betekenen dat de uitkomsten van het onderzoek niet voor iedere bevolkingsgroep hoeft te gelden. Daarnaast is er geen gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoek waardoor er geen mogelijkheid is om de richting van de verbanden aan te tonen. Om hier een uitspraak over te kunnen doen kan vervolgonderzoek gebruik maken van herhaalde metingen binnen een longitudinaal onderzoek.

Authenticiteit is een zelfperceptie waardoor deze meting subjectief kan zijn, echter is er geen andere mogelijkheid om authenticiteit op een objectievere manier te onderzoeken. Vervolgonderzoek zou wel de andere variabelen zoals bijvoorbeeld prestatie objectiever kunnen meten met bijvoorbeeld een ziekteverzuim rapport waarbij het werkelijke verzuim is vastgelegd. Er is ook een mogelijkheid dat de resultaten zijn beïnvloed door sociaal wenselijkheid omdat de participanten vragen moesten beantwoorden over hun collega's en leidinggevenden.

### ***Praktische Implicaties***

Dit onderzoek laat zien dat authenticiteit een mediërende factor is tussen de werkgerelateerde hulpbronnen autonomie en feedback en bevlogenheid. Dit betekent dat er een verband is tussen autonomie en feedback en bevlogenheid en dit hangt positief samen met authenticiteit. Daarnaast is gevonden dat bevlogenheid een negatief verband heeft met verloopintentie. Door autonomie en feedback te verhogen kan de authenticiteit van werknemers, mogelijk verhoogd worden waardoor de werknemers meer bevlogen zijn wat leidt naar een lagere verloopintentie en een hoger welzijn van medewerkers. Zo kan het mogelijk zijn dat de kwaliteit en frequentie van feedback van bijvoorbeeld een leidinggevende invloed hebben op de ervaring van authenticiteit van een medewerker.

### ***Conclusie***

Het doel van dit onderzoek was het bekijken van de rol van werkgerelateerde authenticiteit binnen het motivationele proces van het JD- R Model. Op basis van dit onderzoek kan werkgerelateerde authenticiteit worden gezien als een persoonlijke hulpbron aangezien het

een mediërend effect heeft op de relatie tussen de werkgerelateerde hulpbronnen autonomie, steun en feedback en bevlogenheid. Een werkgever doet er dus goed aan om de factoren van het werk die invloed hebben op de medewerker, zoals autonomie en feedback, goed in kaart te brengen en waar nodig bij te sturen om zo het beste uit de medewerkers te halen.

Ondanks dat het zo voor de hand lijkt te liggen dat authenticiteit een positieve invloed heeft op medewerkers en organisaties valt er nog veel winst te behalen binnen het onderzoek naar dit onderwerp. Dit onderzoek draagt er hopelijk aan bij dat iets wat zo voor de hand ligt de juiste aandacht krijgt om zo gezamenlijk te streven naar een gezond werkklimaat. Mijn eigen bewustzijn is, door dit onderzoeksproces, op een positieve manier aangescherpt en ik zal er zelf altijd naar streven om me zo authentiek mogelijk te gedragen. Door deze ervaring te delen met mijn omgeving wil ik een bijdrage leveren aan het gezonder en positiever maken van de werkomgeving, je brengt er immers een groot deel van je tijd door.

## Referenties

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bosch van den, R. & Taris, T.W. (2013). Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner F. & Schaufeli W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 311-320.
- Deci E.L. & Ryan R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Goldman, B.M. and Kernis, M.H. (2002), "The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being", *Annals of the American Psychotherapy Association*, Vol. 5 No. 6, pp. 18-20.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, England: Oxford University Press.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resources loss, resources gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 373-94.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Nahymja Nijhuis, Ilona van Beek, Toon Taris & Wilmar Schaufeli, *Gedrag & Organisatie*, volume 25, November 2012, nr. 4, pp. 325-346.

Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology, 12*(4), 391-401.

Reijseger, G., Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2012). READY, SET, GO! A Model of the Relation between Work Engagement and Job Performance.

Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie, 26*(2), 182-204.

Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009, May). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin. In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work (pp. 95-104). ACM.

Smulders, P., Houtman, I., Rijssen, J. V., & Mol, M. (2013). Burnout: trends, internationale verschillen, determinanten en effecten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*, 258-278.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*, 277-294.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie, 22*(4), 316-335.

Veldhoven, M. & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

Wood, A.M., Linley, P.A., Maltby, J., Baliouisis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology, 55* (3), 385-399.

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

Xanthopoulou, D. (2007a). *The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model* (Doctoraal proefschrift, Universiteit Utrecht, Nederland).

## **Bijlage 1** Uitnodiging

Beste deelnemer,

Ik nodig u graag uit om deel te nemen aan mijn onderzoek door middel van een vragenlijst. Deze vragenlijst is ontwikkeld als onderdeel van mijn masteronderzoek naar de mate waarin iemand zichzelf kan zijn op de werkvloer en wat voor een invloed dit heeft op de prestaties.

Het invullen van de gehele vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

Uw antwoorden zullen volkomen vertrouwelijk en anoniem behandeld worden. Beantwoord elk item alstublieft zo eerlijk en openhartig als mogelijk. Mocht u vragen of opmerkingen hebben dan kunnen deze verzonden worden via e-mail naar: [R.denEngelsman@students.uu.nl](mailto:R.denEngelsman@students.uu.nl)

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Rosa den Engelsman

## **Bijlage 2** Vragenlijst

Vragenlijst thesis

Beste deelnemer,

Ik nodig u graag uit om deel te nemen aan mijn onderzoek door middel van een vragenlijst. Deze vragenlijst is ontwikkeld als onderdeel van mijn masteronderzoek naar de mate waarin iemand zichzelf kan zijn op de werkvloer en wat voor een invloed dit heeft op de prestaties.

Het invullen van de gehele vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

Uw antwoorden zullen volkomen vertrouwelijk en anoniem behandeld worden. Beantwoord elk item alstublieft zo eerlijk en openhartig als mogelijk. Mocht u vragen of opmerkingen hebben dan kunnen deze verzonden worden via e-mail naar:

[R.denEngelsman@students.uu.nl](mailto:R.denEngelsman@students.uu.nl)

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Rosa den Engelsman

\*Vereist

**Wat is uw leeftijd? \***

**Wat is uw geslacht? \***

- Man
- Vrouw

**Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt? \***

- Geen
- Middelbare school
- MBO
- HBO
- WO
- Anders:

**Heeft u op dit moment een baan? \***

- Ja
- Ja, ik ben vrijwilliger
- Nee

**Hoeveel jaar bent u al werkzaam bij uw huidige werkgever?**

**Hoeveel jaar werkervaring heeft u? \***

**Hoeveel uur werkt u volgens uw contract per week? \***

**Hoeveel contractuele uren werkt u thuis per week?**

**Wat voor een soort contract heeft u? \***

- Loondienst, vast dienstverband
- Loondienst, tijdelijk dienstverband
- Zelfstandig ondernemer
- Anders:

**In welke sector bent u werkzaam? \***

- Landbouw, bosbouw en visserij
- Industrie
- Bouwnijverheid
- Groot- en detailhandel
- Vervoer en opslag
- Informatie en communicatie
- Financiële activiteiten en verzekeringen
- Vrije beroepen en wetenschappelijke activiteiten
- Administratieve en ondersteunende dienstverlening
- Openbaar bestuur en defensie
- Onderwijs
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Kunst, amusement en recreatie



Overige dienstverlening

Anders:

### Deel 1

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

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

- Nooit
- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Zeer Dikwijls
- Altijd

#### **Als ik werk voel ik me fit en sterk. \***

- Nooit
- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Zeer dikwijls
- Altijd

#### **Ik ben enthousiast over mijn baan. \***

- Nooit
- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Zeer dikwijls
- Altijd

**Mijn werk inspireert mij. \***

- Nooit
- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Zeer dikwijls
- Altijd

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

- Nooit
- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Zeer dikwijls

Altijd

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

Nooit

Sporadisch

Af en toe

Regelmatig

Dikwijls

Zeer dikwijls

Altijd

**Ik ben trots op het werk dat ik doe. \***

Nooit

Sporadisch

Af en toe

Regelmatig

Dikwijls

Zeer dikwijls

Altijd

**Ik ga helemaal op in mijn werk. \***

Nooit

Sporadisch

Af en toe

Regelmatig

- Dikwijls
- Zeer dikwijls
- Altijd

**Mijn werk brengt mij in vervoering. \***

- Nooit
- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Zeer dikwijls
- Altijd

Deel 2

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

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

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

- Nooit

- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

**Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen. \***

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

\*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

Deel 3

De volgende vragen gaan over uw werkomstandigheden. Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat op uw situatie van toepassing is.

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

*Authenticiteit als persoonlijke hulpbron op de werkvloer. R. den Engelsman (3537625). 30*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

**Krijgt u van uw leidinggevende informatie over uw prestaties? \***

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

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

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

**Besluit u zelf hoe u uw werk uitvoert? \***

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak

- Altijd

**Beslist u zelf de volgorde van uw werkzaamheden? \***

- Nooit

- Soms

- Regelmatig

- Vaak

- Altijd

**Bepaalt u zelf op welk moment u een taak uitvoert? \***

- Nooit

- Soms

- Regelmatig

- Vaak

- Altijd

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

- Nooit

- Soms

- Regelmatig

- Vaak

- Altijd

Deel 4

De volgende vragen gaan over uw gevoel en gedrag in de werkomgeving. Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat op uw situatie van toepassing is.

**Ik ben in de meeste werksituaties trouw aan mijzelf. \***



- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Op mijn werk blijf ik trouw aan wat ik geloof. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Op mijn werk gedraag ik me naar mijn eigen normen en waarden. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing

- Altijd op mij van toepassing

**Het is makkelijker om op mijn werk met mensen om te gaan als ik mezelf kan zijn. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Ik voel me vervreemd op mijn werk. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Op mijn werk voel ik niet wie ik echt ben. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal

- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Op mijn werk voel ik me vervreemd van mijzelf. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Op mijn werk voel ik me afgesloten van de "echte mij". \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Ik voel de behoefte om op mijn werk te doen wat andere van mij verwachten. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing

- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Ik word op mijn werk sterk beïnvloed door de mening van anderen. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Andere mensen beïnvloeden mij veel op mijn werk. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

**Op mijn werk gedraag ik me hoe andere van mij verwachten dat ik me gedraag. \***

- Helemaal niet op mij van toepassing
- Soms op mij van toepassing
- Regelmatig op mij van toepassing
- Neutraal
- Vaak op mij van toepassing
- Meestal op mij van toepassing
- Altijd op mij van toepassing

#### Deel 5

Denkt u er wel eens aan om van baan te veranderen? Geef hieronder uw mening weer door steeds het best passende antwoord te geven.

**Ik overweeg wel eens om een andere baan te gaan zoeken. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**Ik denk er wel eens aan om bij een andere organisatie te gaan werken. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**Ik ben van plan om komend jaar een andere baan te gaan zoeken. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**Ik ben van plan om komend jaar werk te zoeken bij een andere organisatie. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Deel 6

De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Geef hieronder uw mening weer door steeds het best passende antwoord te geven.

**U behaalt de doelen van uw functie. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U voldoet aan de normen voor goede prestaties. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens

- Helemaal mee eens

**U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U vervult alle eisen die uw functie aan u stelt. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U kunt meer aan dan er van u gevraagd wordt. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U lijkt geschikt voor een hogere positie. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U bent competent op alle terreinen van uw functie. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U presteert goed in uw functie doordat u de taken naar verwachting uitvoert. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

**U organiseert en plant het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen. \***

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens