

Running head: VERGEVING OP DE WERKVLOER, WERKBEVLOGENHEID

Vergeving op de werkvloer

Het verband tussen vergeving en werkbevlogenheid en de verklarende rol van werksfeer

Masterthesis Sociale en organisatiepsychologie

Lize Winkelaar, 3980340

Universiteit Utrecht, 2016-2017

Begeleider: Reine van der Wal

Tweede lezer: Bart de Vos

Datum: 23 juni 2017

Aantal woorden: 7703

Samenvatting

Hoe houd je de relaties op de werkvloer goed? In elke organisatie komen er wel eens conflicten voor, terwijl goede relaties op de werkvloer belangrijk zijn voor het welzijn op het werk. Vergeving zorgt ervoor dat men op een functionele manier omgaat met conflicten en zo de relaties op het werk goed houdt. In deze studie is onderzocht of vergeving samenhangt met een hogere mate van werkbevoegenheid. De steekproef bestond uit 112 mensen. Een voorwaarde voor deelname aan het onderzoek was dat zij minstens 20 uur per week werkten. Er werd een model getoetst waarin de relatie tussen vergeving en de werkbevoegenheid wordt verklaard door de sfeer op de werkvloer. Ook werd gekeken naar de invloed van de motivatie voor vergeving op de uitkomsten ervan. Resultaten van een mediatie- en moderatieanalyse lieten zien dat vergeving inderdaad significant positief samenhangt met werkbevoegenheid en dat deze relatie verklaard wordt door de werksfeer. Er werd geen significant effect van motivatie als moderator op de relatie tussen vergeving en werkbevoegenheid gevonden. Implicaties voor toekomstig onderzoek worden besproken.

Trefwoorden: Vergeving; werkbevoegenheid; werksfeer; werk; collega's

Abstract

How does one maintain good relations at work? Good relations with co-workers are important for wellbeing at work. However, from time to time conflicts occur in every organisation. Forgiveness helps people to cope with conflicts in a functional way and therefore maintains the quality of relationships. This study investigated whether forgiveness correlates with enhanced work engagement. The sample consisted of 112 people, who worked at least 20 hours a week. A model in which the relationship between forgiveness and work engagement is mediated by working climate was tested. In addition, motivation for forgiveness was tested as a moderator in the relationship between forgiveness and work engagement. Results suggest that forgiveness positively significantly correlates with work engagement. This correlation is fully mediated by the working climate. However, no significant effects of motivation as moderator in the relationship between forgiveness and work engagement were found. Implications for future research are discussed.

Keywords: Forgiveness; work engagement; working climate; work; colleagues.

Inleiding

Elke organisatie heeft baat bij goed presterende werknemers die toegewijd zijn aan hun werk. Een goede samenwerking is hierbij essentieel. Het is echter onvermijdelijk dat er conflicten voorkomen op de werkvloer. Zo kan er sprake zijn van misverstanden, slechte samenwerking, pesten of ander ongewenst gedrag. Dat conflicten slecht zijn voor een organisatie blijkt wel uit de kosten die het daaruit voortvloeiende ziekteverzuim met zich meebrengt. Uit cijfers van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO, 2014) blijkt dat conflicten op het werk zorgen voor 15,3% van de kosten voor ziekteverzuim waar een organisatie invloed op heeft. De huidige toename van globalisatie, het gebruik van internet als communicatiemiddel en werken in teamverband doen de conflicten alleen nog maar toenemen en intensiveren (De Dreu & Gelfand, 2008). Een grote uitdaging in het werkende leven is dus hoe men er enerzijds voor zorgt dat men goede sociale relaties met collega's kan onderhouden en anderzijds op een constructieve manier met conflicten omgaat.

Alhoewel een impulsieve reactie vaak is om wraak met wraak te vergelden (McCullough et al., 1998), vergroot een dergelijke reactie waarschijnlijk de kans dat er opnieuw conflicten plaatsvinden (Anderson & Pearson, 1999). Een alternatieve reactie is om impulsieve wraakgevoelens te onderdrukken en daarentegen met vergeving te reageren. Vergeving kan gezien worden als een pro sociale verandering ten opzichte van de dader, ondanks de erkenning dat een overtreding heeft plaatsgevonden (Fehr & Gelfand, 2012). Met andere woorden, negatieve gedachten, gevoelens en gedrag tegenover de dader worden veranderd in neutraal of positief.

Onderzoek naar vergeving op de werkvloer is tot op heden voornamelijk gericht op de voorspellers van vergeving, oftewel wanneer iemand meer of minder vergevingsgezind is op het werk (o.a. Aquino, Tripp, & Bies, 2006; Cox, Bennett, Tripp, & Aquino, 2012; Fehr & Gelfand, 2012). De vraag wat de gevolgen zijn van vergeving heeft nog weinig aandacht gekregen. In het huidige onderzoek zal juist aandacht besteed worden aan de gevolgen van vergeving op het werk, en specifiek op de mate van bevlogenheid. Er wordt verondersteld dat vergeving positief samenhangt met werkbevlogenheid, omdat vergeving gepaard gaat met een verbeterde sfeer op het werk.

Het belang van goede relaties op het werk

Mensen zijn sociale wezens met een aangeboren behoefte aan verbondenheid ofwel *need to belong*. Dit is een behoefte aan frequente, niet-vijandige interacties in een voortdurende relatie (Baumeister, 1995). Ook op de werkvloer zijn goede relaties met collega's van belang. Op individueel niveau blijkt sociale steun, wat samenhangt met de kwaliteit van relaties, namelijk een belangrijke voorspeller voor werkbevoegenheid. Namelijk hoe meer sociale steun men ervaart (door goede relaties), hoe meer bevoegenheid men ervaart op het werk (Bakker, 2011; Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Sterker nog, de relatie met collega's blijkt de belangrijkste bepalende factor voor geluk op de werkvloer onder Nederlandse werknemers (Hamburger, 2011). De gevolgen blijven echter niet beperkt tot de werkvloer. Resultaten uit eerdere onderzoeken laten zien dat welzijn op het werk ook bijdraagt aan het algemene gevoel van geluk van mensen (Peccei, 2004; Renee Baptiste, 2008). Ook op organisatieniveau is het positieve effect van goede relaties op de werkvloer te merken, door het effect op werkbevoegenheid. Namelijk dat bevoegen medewerkers productiever zijn en vaker bereid extra werk te doen (Bakker, 2011).

Het grootste deel van de interpersoonlijke interacties op het werk is positief (Watson, 2000). Echter, uit eerder onderzoek blijkt dat negatieve interacties, zoals conflicten of een kwetsend voorval, sterkere effecten hebben op het welzijn van medewerkers dan positieve interacties (Rook, 2001). Resultaten uit eerder onderzoek laten ook zien dat conflicten op de werkvloer in verband staan met een lagere werktevredenheid en sterkere vertrekintenties (Ilies, Johnson, Judge, & Keeney, 2011). Dit wordt ook gesuggereerd door eerdergenoemde cijfers van TNO (2014), waaruit bleek dat wanneer door conflicten sprake is van vijandige interacties op de werkvloer, dit resulteert in meer ziekteverzuim. Het is dus belangrijk, zowel op individueel als op organisatieniveau, om relaties op het werk goed te houden en tegelijkertijd op een constructieve manier om te gaan met de onvermijdelijke conflicten op de werkvloer.

Vergeving en werkuitkomsten

Hoe houdje de relaties op de werkvloer goed? In elke organisatie komen er weleens (werk)conflicten voor. Mensen worden gekwetst en misverstanden kunnen makkelijk ontstaan. De reacties op conflicten kunnen per persoon verschillen, men kan bijvoorbeeld verlangen naar wraak of juist de ander vermijden of negeren. Dit zijn zogenaamde coping strategieën, oftewel manieren waarop je omgaat met een probleem. Sommige coping strategieën zijn functioneel, deze lossen het probleem op, andere houden het probleem in

stand. Van zogenoemde ‘*dark side*’ gedragingen, zoals wraak nemen, is bekend dat zij negatieve consequenties hebben voor het individu (zo zorgt het bijvoorbeeld voor gevoelens van schuld of spijt) en doet het conflicten escaleren (Aquino et al., 2006).

Om relaties goed te houden en op een constructieve manier met conflicten om te gaan is het belangrijk dat er een functionele coping strategie wordt toegepast en dat de negatieve houding die men kan hebben na een kwetsend voorval ten opzichte van de dader, geneutraliseerd wordt of zelfs weer wordt veranderd in een positieve houding. Van vergeving is bekend dat het beschadigde relaties op de werkvloer kan herstellen en negatieve emoties gerelateerd aan het kwetsende voorval kan verminderen (Aquino, Grover, Goldman, & Folger, 2003). Vergeving kan daarom gezien worden als een functionele coping strategie voor conflicten op de werkvloer.

Dat vergeving positieve uitkomsten heeft voor het individu is bekend. Zo heeft het een positief effect op psychisch welzijn (Karremans, Van Lange, Ouwerkerk, & Kluwer, 2003) en fysieke gezondheid (Lawler et al., 2003). Daarnaast leidt het tot een meer pro-sociale houding in het algemeen. Zo zijn mensen eerder geneigd geld te doneren aan goede doelen en deel te nemen aan vrijwilligerswerk, wanneer zij daders een kwetsend voorval hebben vergeven (Karremans, van Lange, & Holland, 2005).

Uit onderzoek blijkt ook dat een hogere mate van vergeving op de werkvloer samenhangt met een betere gezondheid en een lagere mate van stress (Cox et al., 2012). Over de werkgerelateerde gevolgen en achterliggende concepten van vergeving op de werkvloer is minder bekend. De vraag rijst of vergeving ook gerelateerd is aan betere werkuitkomsten. De literatuur lijkt dit te suggereren: zo blijkt compassie, gedefinieerd als een ‘relationeel proces van het opmerken van het lijden van een ander, het ervaren van een emotionele empathie voor zijn of haar pijn en zich gedragen op zo’n manier dat het de pijn verlicht’, van medewerkers een positieve voorspeller voor werkprestaties (Hur, Moon, & Rhee, 2016).

Dit onderzoek richt zich op de vraag of vergeving samenhangt met werkuitkomsten. Specifiek richt deze studie zich op werkbevlogenheid omdat het een sterke positieve voorspeller is voor werkprestaties (Simpson, 2009) en algemene levenstevredenheid (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015). Met het oog op deze effecten is het relevant te onderzoeken of vergeving ook positief samenhangt met werkbevlogenheid.

Vergeving, werksfeer en werkuitkomsten

Om te onderzoeken waarom vergeving en werkbevlogenheid positief met elkaar samenhangen, kan gekeken worden naar verklarende factoren. Een verklaring kan zijn dat de

sfeer op de werkvloer verbetert, wanneer er vergeven wordt. Conflicten op het werk kunnen enerzijds resulteren in een negatieve houding ten opzichte van collega's. Anderzijds kan door vergeving de houding worden geneutraliseerd of veranderd in positief, wat ten goede komt aan de relatie. Wanneer door vergeving de relaties tussen collega's goed blijven, kan worden verondersteld dat de sfeer op de werkvloer beter is dan wanneer er geen vergeving plaatsvindt.

Uit eerder onderzoek blijkt dat werkbevlogenheid wordt voorspeld door de hulpbronnen die een persoon heeft. Zo zijn er bronnen op persoonlijk niveau, zoals veerkracht en positieve zelf-evaluatie, maar ook hulpbronnen op werkniveau. Naast bijvoorbeeld ervaren autonomie en leermogelijkheden, is ook de ervaren sociale steun van collega's een hulpbron voor werkbevlogenheid (Bakker, 2011; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Sociale steun wordt uitgelegd als de mate van advies en ondersteuning van anderen en de nadruk op werk in teamverband (Morgeson & Humphrey, 2006), wat nauw verbonden is met de onderlinge sfeer op de werkvloer. Zo kan verondersteld worden dat de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid verklaard kan worden door de sfeer op de werkvloer.

Verschillende motieven voor vergeving en werkuitskomsten

Eerder onderzoek laat zien dat de uitkomsten van vergeving niet eenduidig zijn. Het motief voor vergeving blijkt bepalend voor de gezondheidsuitkomsten ervan en dus zou het mogelijk kunnen zijn dat de samenhang tussen vergeving en bevlogenheid afhangt van het motief om te vergeven. Cox et al. (2012) onderscheidden vijf verschillende typen motieven voor vergeving, namelijk vergeving als respons op een excuus, uit innerlijke morele overtuiging, uit religieuze overwegingen, om de relatie te behouden en door gebrek aan alternatieven. Het motief voor vergeving blijkt bepalend voor de invloed die het heeft op gezondheid en de mate van stress. Bij vergeving blijkt extrinsieke motivatie (een gebrek aan alternatieven) een voorspeller te zijn voor een slechtere gezondheid en een hogere mate van stress, terwijl voor intrinsieke motivatie (een innerlijke morele overtuiging dat dit het juiste is om te doen) het tegenovergestelde gevonden is (Cox et al., 2012).

Dit kan verklaard worden aan de hand van de *self-determination* theorie (Deci, 1971). Hierin wordt gesteld dat autonomie, oftewel het zelf kunnen initiëren en reguleren van gedrag, een van de psychologische basisbehoeften van de mens is. Dit uit zich in de verschillende motieven die men kan hebben voor het eigen gedrag. Er kan hierin onderscheid worden gemaakt tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Intrinsiek gemotiveerd gedrag kan geduid worden als gedrag uitgevoerd uit eigen belang en bevredigt deze behoefte aan

autonomie. Daar tegenover staat gedrag dat voortkomt uit ervaringen van druk en controle van buitenaf en wat niet representatief is voor het ‘zelf’, ook wel extrinsiek gemotiveerd gedrag (Ryan & Deci, 2000).

Het motief voor vergeving blijkt dus invloed te hebben op de relatie tussen vergeving en gezondheid. Dit maakt aannemelijk dat ook de relatie tussen vergeving en werkuitkomsten bepaald wordt door het motief voor vergeving. In dit onderzoek wordt daarom gekeken of de mate van intrinsieke (ten opzichte van extrinsieke) motieven invloed heeft op het verband tussen vergeving en werkbevoegenheid.

Hypothesen

In dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen vergeving op de werkvloer en werkbevoegenheid. Gebaseerd op eerder onderzoek wordt verwacht dat deze relatie positief is (Fehr & Gelfand, 2012; Lawler et al., 2003; Karremans et al., 2003). Daarom is de eerste hypothese als volgt:

Hypothese 1: De mate van vergeving tussen collega's hangt positief samen met de bevoegenheid die men ervaart op het werk (Pad A, zie figuur 1).

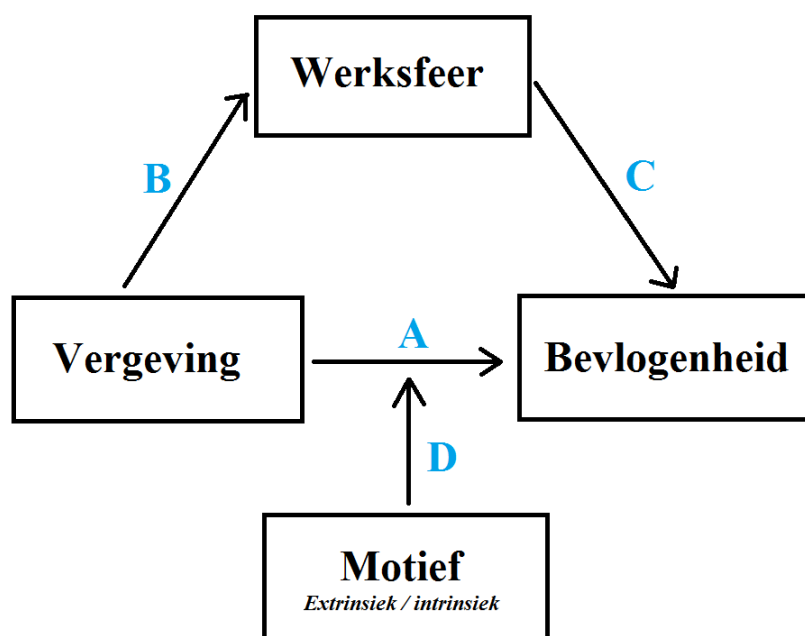
Om te onderzoeken waarom vergeving en bevoegenheid met elkaar samenhangen is het belangrijk om het onderliggende proces in de relatie beter te begrijpen. Omdat de functie van vergeving is om beschadigde relaties te herstellen (Aquino et al., 2003; McCullough, 2008) en bevoegenheid wordt voorspeld door de ervaren sociale steun op het werk (Bakker, 2011; Nahrgang et al., 2011), is het mogelijk dat vergeving de werkbevoegenheid doet toenemen, omdat door onderlinge vergeving de sfeer op de werkvloer verbetert. Daarom wordt gekeken of de relatie tussen vergeving en werkbevoegenheid wordt gemedieerd door de sfeer op de werkvloer.

Hypothese 2: De relatie tussen vergeving en werkbevoegenheid wordt verklaard door de sfeer op de werkvloer, namelijk dat vergeving zorgt voor een betere sfeer op de werkvloer, wat resulteert in meer bevoegenheid op het werk (Pad B en C, zie figuur 1).

Op basis van de eerder aangetoonde invloed van motivatie op de relatie tussen vergeving en gezondheid (Cox et al., 2012) is het aannemelijk te stellen dat ook de relatie tussen vergeving en werkuitkomsten beïnvloed wordt door het motief voor vergeving. In dit onderzoek wordt

daarom gekeken of de mate van intrinsieke (ten opzichte van extrinsieke) motieven invloed heeft op het verband tussen vergeving en werkbevoegenheid. Uit de studie van Cox et al. (2012) bleek dat extrinsieke motivatie om te vergeven zorgde voor negatievere uitkomsten voor de gezondheid, terwijl intrinsieke motivatie leidde tot betere gezondheidsuitkomsten. Van deze invloeden is ook uitgegaan bij het opstellen van de derde hypothese:

Hypothese 3: De (positieve) relatie tussen vergeving en werkbevoegenheid is sterker bij een meer intrinsieke motivatie om te vergeven, anderzijds is deze zwakker wanneer uit meer extrinsieke motivatie wordt vergeven (Pad D, zie figuur 1).



Figuur 1. Conceptueel model.

Methoden

Participanten

Aan het onderzoek deden 271 mensen mee. Alle participanten werkten meer dan 20 uur per week, dit was een vereiste om mee te kunnen doen aan het onderzoek. Er waren 159 participanten die niet konden worden meegenomen, omdat zij ofwel geen voorval konden of wilden beschrijven, ofwel vroegtijdig met de vragenlijst zijn gestopt. Ook waren er twee participanten die minder dan 20 uur werkten. Omdat één participant slechts 8 uur werkte, is deze niet opgenomen in de steekproef. De participant die 19 uur werkte is wel opgenomen,

omdat het niet veel verschilt van 20 uur. Omdat de demografische gegevens pas aan het einde van de enquête werden gevraagd is het niet mogelijk te controleren of de voortijdig gestopte participanten verschillen van de participanten die de vragenlijst wel volledig hebben ingevuld.

Van de overgebleven 112 participanten was 61,6% vrouw ($N = 69$) en 37,5% man ($N = 42$). Eén persoon gaf geen antwoord op deze vraag. De gemiddelde leeftijd was 37,2 ($SD = 12.21$). Van de participanten was 83,9% hoger opgeleid (WO of hbo afgerond, $N = 100$), 9,8% rondde het mbo af en 6,3% heeft slechts een middelbareschooldiploma. Gemiddeld werkten participanten 30,8 uur per week ($SD = 7.90$), de contracturen kwamen gemiddeld op 30,8 uur per week ($SD = 10.05$). Zij werkten gemiddeld 52,9 maanden bij hun huidige baan ($SD = 66.10$). Van de participanten was 32,1% leidinggevende ($N = 36$). Het grootste deel van de steekproef had een vast of tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract (75,9%, $N = 85$). De overige participanten hadden ofwel een tijdelijk contract of waren zzp-er.

Design

Het onderzoek had een correlatieel design, waarbij werkbevlogenheid de continue afhankelijke variabele was, vergeving de continue onafhankelijke variabele, sfeer op de werkvloer de continue mediator, en motieven voor vergeving de continue moderator. Het onderzoek is op één moment afgenomen en is dus cross-sectioneel van aard.

Procedure

Het onderzoek is online afgenomen in de periode van 5 april tot 16 mei 2017. Participanten zijn verworven via *snow-balling* (het eigen netwerk van de onderzoeker). Het onderzoek werd gedaan op basis van vrijwillige deelname, er was dus geen beloning aan verboden. Participanten werden onder andere geworven door oproepen op Facebook. Bij het openen van de vragenlijst werd er een instructie gegeven en informatie over het onderzoek. In deze voorafgaande instructie werd aangegeven dat het onderzoek anoniem was en dat er vertrouwelijk met de verkregen gegevens omgegaan zou worden. Daarna volgde het akkoord gaan met de *informed consent*.

Zoals beschreven bij metingen, werd de participanten eerst gevraagd terug te denken aan een kwetsend voorval op hun werk en deze te beschrijven. Vervolgens werden er vragen gesteld over dit voorval. Hierna volgden verschillende onderdelen waarmee sfeer en bevlogenheid werden gemeten. Ook waren er onderdelen opgenomen om burn-out en piekeren te meten. Deze variabelen zijn niet opgenomen in dit onderzoek. Ten slotte werd de

participanten gevraagd of zij nog opmerkingen of vragen hadden en werd hen bedankt voor hun medewerking. De vragenlijst bevatte geen vragen waarmee achteraf de identiteit van de participanten achterhaald zou kunnen worden.

Metingen

Ophalen kwetsend voorval. Aan het begin van de vragenlijst kreeg de participant de volgende instructie: “Ondanks dat mensen graag sociale relaties met anderen aangaan op het werk, is het onvermijdelijk dat ze zich, zo nu en dan, beledigd of gekwetst voelen door hun collega’s. We vragen u om een situatie voor de geest te halen waarin u zich beledigd of slecht behandeld voelde in de afgelopen twaalf maanden. U mag hier gerust even de tijd voor nemen. Denk aan het ergste voorval en beschrijf het hieronder kort.” Deze methode werd ook in eerder onderzoek gehanteerd (e.g., van der Wal, Karremans, & Cillessen, 2014). Er werd hierbij een minimum van 30 tekens gesteld. Voorbeelden van beschreven situaties zijn: *“In mijn bijzijn gaan 2 collega's samen lunchen. Ik voelde me ongemakkelijk.”* en *“Totaal geen begrip hebben voor persoonlijke omstandigheden. Hier werd door een leidinggevende niet naar gevraagd, het werd zelfs genegeerd.”*

Vragen over kwetsend voorval. Nadat participanten een kwetsend voorval hadden beschreven werd hen een aantal vragen gesteld over het voorval. Zo werd ze gevraagd naar de relatie met de dader (“Op het moment van het voorval, hoe goed was de relatie met de persoon die u gekwetst heeft?”). Antwoorden werden gegeven op een 7 puntsschaal, waarbij 1 = “helemaal niet goed” en 7 = “heel goed”. Ook werd hen gevraagd naar de ernst van het voorval (“Hoe ernstig was het voorval?”, “Hoe gekwetst was u door wat de ander heeft gedaan?” en “Hoe hevig was het voorval?”). Antwoorden werden gegeven op een 7 puntsschaal, waarbij 1 = “helemaal niet erg” en 7 = “heel erg”. Van deze drie vragen is het gemiddelde berekend. De betrouwbaarheid van deze schaal was hoog ($\alpha = .89$). Daarnaast werd gevraagd naar het aantal maanden sinds het voorval (“Wanneer is het voorval gebeurd? (geef aan hoeveel maanden geleden)”) en of de dader leidinggevende was (“Is degene die u heeft gekwetst uw leidinggevende?”, antwoordcategorieën: “ja” of “nee”). Gemiddeld vonden de gerapporteerd voorvallen 6 maanden geleden plaats ($SD = 8.35$) en bij 40,2% van de voorvallen was de dader een leidinggevende ($N = 45$).

Vergeving. Om vervolgens de mate van vergeving te meten werd de TRIM-12 (*Transgression-Related Interpersonal Motivations*) vragenlijst gebruikt (gebaseerd op McCullough, Rachal, Sandage, & Worthington, 1998; aangepast door Karremans, Van Lange, & Holland, 2005). Deze bestaat uit 12 stellingen (zie bijlage 1) die werden in

willekeurige volgorde voorgelegd aan de participanten. Zij konden vervolgens op een 7-punts Likert schaal aangeven in hoeverre hij/zij het ermee eens waren (waarbij 1 = “helemaal oneens” en 7 = “helemaal eens”). Items 5 tot en met 12 zijn hergecodeerd (zie bijlage 1), de antwoordcategorieën werden bij het coderen omgedraaid. Op deze manier wijst een hogere score op deze schaal op een hogere mate van vergeving. De schaal bestaat uit drie subschalen. Items 1 tot en met 4 vormen de subschaal ‘positieve vergeving’ (bijvoorbeeld: “Ook als ik aan het voorval denk, heb ik het beste met de ander voor.”) Items 5 tot en met 8 vormen de subschaal ‘wraak’ (bijvoorbeeld: “Ik zou willen dat de ander op één of andere manier ‘teruggepakt’ wordt, wanneer ik aan het voorval denk.”) en items 9 tot en met 12 vormen de subschaal ‘vermijding’ (bijvoorbeeld: “Ik zou wat afstand willen nemen van de ander, wanneer ik aan het voorval denk.”). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van gemiddelde scores van alle 12 items ($\alpha = .91$) (zie ook, Van der Wal et al., 2014).

Motief voor vergeving. Na de volgende introductie: “Mensen kunnen collega's die hen hebben gekwetst om allerlei redenen vergeven. Sommige doen dat bijvoorbeeld uitsluitend omdat ze dat zelf willen of goed vinden (zogenaamde intrinsieke redenen). Anderen doen dat vooral omdat anderen (bijvoorbeeld hun baas) willen dat ze die collega vergeven, of omdat ze daarvoor een beloning krijgen (extrinsieke redenen). Om welke redenen heeft u uw collega vergeven?” werd de volgende vraag gesteld “In welke mate heeft u uw collega vergeven omwille van extrinsieke vs. intrinsieke redenen?”. Participanten konden aangeven op een 7 puntsschaal in hoeverre zij het voorval hadden vergeven uit extrinsieke (1) of relatief meer intrinsieke (7) motivatie.

Sfeer op de werkvloer. De participanten konden op een 5-punts schaal (waarbij 1 = “altijd” en 5 = “(bijna) nooit”) aangeven hoe vaak de volgende drie stellingen op de werksfeer van toepassing waren: “Er is een goede sfeer tussen mij en mijn collega's”, “Er is een goede samenwerking tussen de collega's op mijn werk” en “Ik voel mij deel van een gemeenschap op mijn werk”. Deze items zijn ontleend aan de *Social Community at Work* uit de COPSQ II (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire*, Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010). Een hogere score wijst hierbij op een betere sfeer op de werkvloer ($\alpha = .82$).

Werkbevlogenheid. Participanten werd gevraagd op een 7-punts Likert schaal (waarbij 0 = “nooit” en 6 = “altijd”) in hoeverre zij het eens waren met de volgende stellingen: “Op mijn werk bruis ik van energie”, “Als ik werk voel ik me fit en sterk”, “Ik ben enthousiast over mijn baan”, “Mijn werk inspireert mij”, “Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan”, “Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig”, “Ik ben trots op het werk dat ik doe”, “Ik ga helemaal op in mijn werk” en “Mijn

werk brengt mij in vervoering”. Deze items zijn ontleend aan de UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*, Seppälä et al., 2009). Een hogere score op deze schaal betekent een hogere mate van werkbevoegenheid ($\alpha = .93$).

Data-analyseplan

Analyses zijn uitgevoerd met de programma's IBM SPSS Statistics 24 en de macro PROCESS by Andrew F. Hayes.

Bevestigende analyses. Voor het toetsen van het mediatie model (zie Figuur 1) is gebruik gemaakt van PROCESS by Andrew F. Hayes. Met behulp van deze analysemethode zijn de onderlinge verbanden tussen de variabelen getoetst. Namelijk de mate van vergeving als voorspeller van werkbevoegenheid (pad A), de mate van vergeving als voorspeller voor de sfeer op de werkvloer (pad B) en de op de werkvloer als voorspeller voor werkbevoegenheid (pad C). Ook is het totale model getoetst. Controlevariabelen zijn meegenomen.

Om te onderzoeken of de effecten van vergeving op werkbevoegenheid wordt beïnvloed door het motief voor vergeving, is ook een analyse met PROCESS uitgevoerd. Er is gekeken naar een moderatie effect (pad D). Ook zijn naar aanleiding van de correlatie analyses controlevariabelen meegenomen. De resultaten van de analyses zullen worden besproken.

In verband met eventuele multicollineariteit is ervoor gekozen om gestandaardiseerde (z-)scores te berekenen van de onafhankelijke, mediërende, modererende en controlevariabelen. Deze z-variabelen zijn meegenomen in de moderatie- en mediatieanalyses.

Resultaten

Vorbereidende analyse

De correlatieanalyses (zie tabel 1) lieten zien dat naast de sfeer op de werkvloer en de mate van vergeving, de relatie met de dader en het aantal maanden sinds het voorval ('tijd') significant positief correleren met de werkbevoegenheid. Dit laat zien dat hoe beter de relatie met de dader was ten tijde van het voorval en hoe langer het kwetsende voorval geleden is, hoe meer werkbevoegenheid er wordt gerapporteerd. Op basis van deze correlaties zijn deze variabelen meegenomen als controlevariabelen in de bevestigende analyses.

In de tabel is ook te zien dat vergeving positief correleert met de kwaliteit van de relatie tijdens het voorval. Dit suggereert dat hoe beter de relatie is op het moment van het

voorval, hoe meer men vergeeft (zie ook; McCullough, Luna, Berry, Tabak, & Bono, 2010). Anderzijds hangt vergeving negatief samen met de ernst van het voorval. Hieruit kan afgeleid worden dat hoe ernstiger het voorval is, hoe minder er sprake is van vergeving (zie ook; Fincham, Jackson, & Beach, 2005). Omdat de ernst van het voorval niet significant samenhangt met de werkbevlogenheid wordt deze niet meegenomen als controlevariabele in de analyses.

Aan de hand van een t-toets is gekeken naar het verschil in de mate van vergeving tussen de groep mensen bij wie de dader een leidinggevende was ($M = 4.55$, $SD = 1.19$) en de groep waarbij de dader geen leidinggevende was ($M = 4.85$, $SD = 1.21$). Het verschil tussen deze twee groepen was niet significant: $t(110) = -1.31$, $p = .191$. Deze variabele, of de dader een leidinggevende was of niet, hoeft dus niet te worden meegenomen als controlevariabele in de analyses.

Tabel 1 Correlatietabel

		M	SD	1	2	3	4	5	6
1	Vergeving	4.73	1.21	.	.44**	-.40**	-.10	.37**	.19*
2	Relatie	4.43	1.26		.	.00	.21*	.32**	.35**
3	Ernst	4.34	1.41			.	.32**	-.19*	.07
4	Tijd	6.03	8.35				.	.09	.21*
5	Werksfeer	3.94	0.64					.	.42**
6	Bevlogenheid	4.67	1.07						.

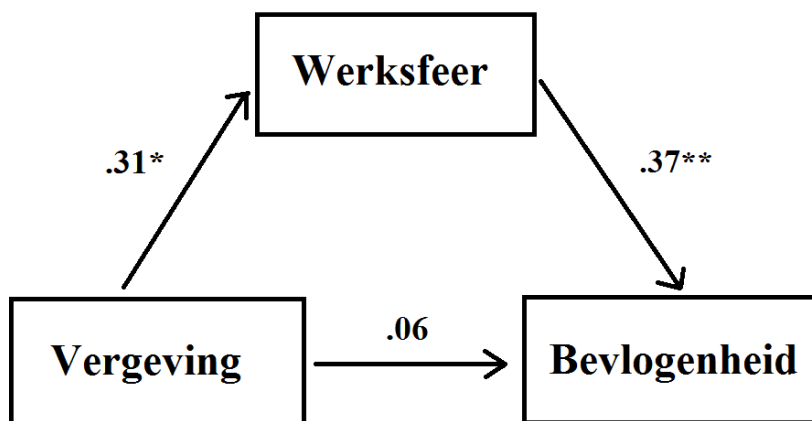
Notitie. * significante correlatie met $p < .05$, **significante correlatie met $p < .001$.

Bevestigende analyses

Mediatie analyses. Met behulp van PROCESS is vervolgens een mediatie analyse uitgevoerd om het mediatie model te toetsen. Op basis van eerder gevonden correlaties zijn ook de gestandaardiseerde controlevariabelen van ‘tijd en ‘relatie met de dader’ meegenomen. Uit de analyse bleek dat de mediatie significant was, namelijk dat vergeving samenhangt met de sfeer op de werkvloer, $b = .31$, $t(107) = 3.07$, $p = .003$, 95% CI [.11 tot .51] en de sfeer op de werkvloer met werkbevlogenheid, $b = .37$, $t(106) = 3.73$, $p < .001$, 95% CI [.17 tot .56]. Deze resultaten ondersteunen de mediatie hypothese. De directe relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid was niet significant, $b = .06$, $t(107) = .56$, $p = .573$, 95% CI

[-.16 tot .28]. Dit hoeft echter geen voorwaarde te zijn voor een mediatie (Preacher & Hayes, 2004). Wanneer werksfeer als mediator werd meegenomen in de analyse was de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid ook niet significant $b = -.05$, $t(106) = -.49$, $p = .626$, 95% CI [-.27 tot .16]. Er was dus sprake van volledige mediatie, dit wil zeggen dat de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid volledig werd verklaard door de sfeer op de werkvloer, zodoende dat meer vergeving samenhangt met een betere sfeer op de werkvloer, wat weer samenhangt met meer werkbevlogenheid. De verklaarde variantie van het model was significant, $R^2 = .25$; $F(4, 106) = 9.03$; $p < .001$. De resultaten lieten zien dat de indirecte coëfficiënt significant was, $b = .11$, $SE = .05$, 95% CI [.04 tot .24]. Vergeving zorgde dus voor een hogere score van .11 op werkbevlogenheid, wanneer gemedieerd werd door de werksfeer en gecontroleerd voor de relatie met de dader en het aantal maanden sinds het voorval (zie figuur 2).

Wanneer de controlevariabelen niet werden meegenomen, bleek dat de relatie tussen vergeving en sfeer significant en net wat sterker was, $b = .37$, $t(110) = 4.15$, $p < .001$, 95% CI [.19 tot .54], net als het verband tussen sfeer en werkbevlogenheid, $b = .43$, $t(109) = 4.27$, $p < .001$, 95% CI [.23 tot .63], en de directe relatie tussen vergeving en bevlogenheid, $b = .20$, $t(110) = 2.02$, $p = .046$, 95% CI [.00 tot .40]. Ook zonder de controlevariabelen was de directe relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid niet significant bij het opnemen van sfeer als mediator, $b = .04$, $t(109) = .44$, $p = .660$, 95% CI [-.15 tot .24]. De verklaarde variantie van het model was significant, $R^2 = .17$, $F(2, 109) = 11.47$, $p < .001$. De resultaten lieten ook hier zien dat de indirecte coëfficiënt significant was, $b = .16$, $SE = .05$, 95% CI [.07 tot .26]. Vergeving zorgde voor .16 hogere score op werkbevlogenheid, wanneer gemedieerd werd door de werksfeer.



Figuur 2. Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten voor de relatie tussen vergeving en bevlogenheid, gemedieerd door werksfeer. Controlevariabelen ‘Relatie’ en ‘Tijd’ zijn hierin meegenomen.

* significant verband met $p < .05$, **significant verband met $p < .001$.

Moderatie analyses. Vervolgens werd een moderatiemodel getoetst met het motief voor vergeving als modererende variabele in de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid. De controlevariabelen tijd sinds het voorval en relatie met de dader ten tijde van het voorval zijn hierin meegenomen. De verklaarde variantie van dit model bleek significant, $R^2 = .18$; $F(5, 105) = 5.83$, $p < .001$. Echter is het interactie effect niet significant (zie tabel 2). Hieruit blijkt dat een hogere mate van intrinsieke motivatie om te vergeven niet zorgt voor een sterker effect van vergeving op werkbevlogenheid.

Tabel 2

Moderatiemodel met vergeving (X), werkbevlogenheid (Y) en motivatie (M).

	β	$t(105)$	p	95% CI
Motief	-.03	-.17	.863	[-.42 tot .35]
Vergeving	.09	.57	.568	[-.23 tot .42]
Motief X Vergeving	.12	1.23	.222	[-.07 tot .32]

Discussie

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van meer inzicht in de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid. Specifiek werd onderzocht of de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid verklaard wordt door de sfeer op de werkvloer. Ook werd gekeken of dit verband wordt beïnvloed door het motief voor vergeving. Zoals verwacht, bestaat er een positief verband tussen vergeving en werkbevlogenheid. Dit verband wordt verklaard door de onderlinge sfeer op de werkvloer. Namelijk dat hoe hoger de mate van vergeving is, hoe beter de onderlinge sfeer is en hoe meer werkbevlogenheid wordt gerapporteerd. Er is geen bewijs interactie-effect gevonden van de invloed van motief op de relatie tussen vergeving en werkbevlogenheid.

Theoretische implicaties

Uit eerder onderzoek kon al worden afgeleid dat vergeving positieve gevolgen heeft, zowel op de fysieke als de geestelijke gezondheid, voor het individu, ook op het werk (e.g. Cox et al., 2012; Karremans et al., 2005; Karremans et al., 2003; Lawler et al., 2003). Dit kan verklaard worden aan de hand van de *need to belong* die mensen hebben, oftewel de behoefte aan frequente, niet-vijandige interacties in een voortdurende relatie (Baumeister, 1995). Conflicten vormen hierin een gevaar voor het gevoel van verbondenheid, omdat het vaak resulteert in negatieve interacties of het vermijden van de persoon in kwestie (Aquino et al., 2006). Door het toepassen van vergeving wordt de negatieve houding ten opzichte van de dader geneutraliseerd of zelfs veranderd in een positieve houding, wat frequente, niet-vijandige interacties weer mogelijk maakt. Hierdoor voelt men zich weer meer verbonden met zijn of haar collega's. Eerder werd al gevonden dat sociale steun van collega's positief samenhangt met werkbevlogenheid (Bakker, 2011; Nahrgang et al., 2011). Sociale steun wordt uitgelegd als de mate van advies en ondersteuning van anderen en de nadruk op werk in teamverband (Morgeson & Humphrey, 2006), wat nauw verbonden is met de onderlinge sfeer op de werkvloer.

Er zijn echter ook andere processen die een rol spelen. Zo wordt werkbevlogenheid niet alleen door sociale steun voorspeld. Zowel op werkniveau als op persoonlijk niveau zijn er verschillende hulpbronnen bekend die werkbevlogenheid voorspellen (Bakker, 2011; Nahrgang et al., 2011). Een alternatieve verklaring is dat vergeving negatieve consequenties voor het individu, zoals stress, vermindert, wat meer werkbevlogenheid mogelijk maakt. Uit eerder onderzoek bleek al dat meer vergeving geassocieerd is met minder stress (Cox et al., 2012). Om meer inzicht te krijgen in de onderliggende factoren die de relatie tussen

vergeving en werkbevlogenheid verklaren, kan het nuttig zijn om in vervolgonderzoek een model met werkbevlogenheid te toetsen waarin verschillende voorspellende en mediërende variabelen zijn opgenomen.

Dat er geen bewijs is gevonden voor de invloed van motieven op de relatie tussen vergiving en werkbevlogenheid lijkt tegenstrijdig met eerder onderzoek van Cox et al. (2012). Hierin werd een effect van motief gevonden op de relatie tussen vergiving en gezondheid en stress. Ten eerste kan dit liggen aan de mate van spreiding. Deze variabele was scheef verdeeld, dat wil in dit geval zeggen dat er veel meer mensen waren die uit intrinsieke motivatie hadden vergeven dan uit extrinsieke motivatie. Hierdoor is het mogelijk dat er geen effecten werden gevonden, terwijl deze er wel zijn.

Een andere mogelijke verklaring voor het feit dat er geen effect is gevonden op het verband tussen vergiving en werkbevlogenheid kan liggen in het meetinstrument. In het onderzoek van Cox et al. (2012) is onderscheid gemaakt tussen vijf soorten motieven, die weliswaar ingedeeld kunnen worden op een schaal van intrinsiek naar extrinsiek, maar wel individueel onderzocht zijn. In dit onderzoek is er slechts onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, wat er wellicht voor zorgt dat de nuanceverschillen van verschillende soorten motivaties niet opgemerkt worden. Zo kan het dus zijn dat in werkelijkheid wel een effect bestaat van motivatie op het verband tussen vergiving en werkbevlogenheid, maar dat er een complexer meetinstrument nodig is om dit te meten. Voor vervolgonderzoek is het dus raadzaam een instrument te gebruiken die onderscheid maakt tussen verschillende soorten motieven (zie ook; Cox et al., 2012).

Limitaties en vervolgonderzoek

Het huidige onderzoek heeft een aantal sterke punten. De steekproef bestaat uit mensen van verschillende leeftijden die werkzaam zijn in verschillende werkverbanden. Omdat gevraagd werd naar voorvallen die mensen zelf hadden meegemaakt, en er geen sprake was van manipulatie, werden verschillende soorten daders genoemd. Dit zorgt voor een heterogene steekproef, wat positief is voor de ecologische validiteit van het onderzoek.

Naast sterke punten heeft het onderzoek ook een aantal beperkingen waar rekening mee gehouden dient te worden. Ten eerste is het huidig onderzoek cross-sectioneel van aard, waardoor er geen causale relaties onderzocht konden worden. Er kan slechts gesteld worden dat er een verband bestaat tussen vergiving, werksfeer en werkbevlogenheid. Er kan dus niks gezegd worden over de richting van deze verbanden. Zo is het goed mogelijk dat meer bevlogen medewerkers ook meer vergeven. Het is ook mogelijk dat het een wisselwerking is,

namelijk dat vergeving zorgt voor meer bevlogenheid, maar dat meer bevlogenheid ook zorgt voor meer vergeving. In eerder onderzoek werden wel causale relaties gevonden tussen vergeving en welzijn, namelijk dat vergeving zorgt voor een verhoogd welzijn (Karremans et al., 2003). Aan de hand hiervan is het aannemelijk te stellen dat meer vergeving leidt tot meer werkbevlogenheid. In de toekomst kan er onderzocht worden, aan de hand van een longitudinaal of experimenteel design, of er daadwerkelijk een causaal verband bestaat tussen vergeving en werkbevlogenheid.

Ten tweede kan de methode van zelfrapportage zorgen voor een problemen met de validiteit. Zo zijn herinneringen altijd enigszins vervormd of vervaagd en kan er sprake zijn van sociale wenselijkheid bij het beantwoorden van de vragen. Ook kunnen bij het herinneren en rapporteren van een zelf meegemaakt voorval kanttekeningen geplaatst worden. Zo zijn de voorvallen heel verschillend, wat ervoor kan zorgen dat bij de verschillende voorvallen andere processen een rol spelen. Dit probleem kan opgelost worden door vervolgonderzoek te doen in een laboratorium setting, waarbij de omstandigheden gemanipuleerd worden. Zo kan beter in kaart worden gebracht onder welke omstandigheden vergeving in verband staat met werkbevlogenheid.

Hoewel voldoende participanten met de vragenlijst gestart zijn, heeft slechts een klein deel de vragenlijst afgerond. Voornamelijk bij het beschrijven van het kwetsende voorval, bij aanvang van de enquête, vielen veel participanten uit. Wellicht dat bij het afnemen via internet door anonimiteit de stap om te stoppen met het onderzoek klein is. Hoewel het mogelijk is dat dit geen invloed heeft gehad voor de resultaten in dit onderzoek, is het raadzaam in vervolgonderzoek de vragenlijsten onder toezicht af te laten nemen en in de beschrijving van het onderzoek al in te leiden wat er gaat komen. Dit is in eerder onderzoek ook gedaan onder kinderen, in dit onderzoek was veel minder uitval (van der Wal et al., 2014). Ook kan het nuttig zijn de demografische gegevens bij aanvang van de enquête te vragen, zodat ten eerste er iets bekend is over de groep mensen die uitvalt. Ten tweede is bekend dat een grotere investering (door het beantwoord hebben van meer vragen) in de vragenlijst zorgt voor een sterkere motivatie om het af te maken (Cialdini, Wosinska, Barrett, Butner, & Gornik-Durose, 1999).

In het huidige onderzoek waren er veel meer participanten die aangaven uit intrinsieke motivatie te hebben vergeven. Deze lage spreiding kan wellicht ook verklaren waarom er geen interactie-effect van motieven is gevonden. Er zijn verschillende verklaringen voor deze scheve verdeling. Naast de constructie van het meetinstrument (zoals eerder beschreven bij de theoretische implicaties), is het mogelijk dat men door sociale wenselijkheid of het

verlangen naar autonomie onterecht rapporteert dat zij uit intrinsieke motieven hebben vergeven. Door in vervolgonderzoek twee groepen te onderscheiden (extrinsiek en intrinsiek gemotiveerd) door manipulatie van de vergeving, kan beter onderzocht worden of motivatie daadwerkelijk geen rol speelt in het verband tussen vergeving en werkbevlogenheid. Ook kan op deze manier beter in kaart worden gebracht of en, zo ja, hoe motieven een rol spelen bij vergeving.

Wanneer de kwaliteit van de relatie ten tijde van het voorval werd meegenomen als controlevariabele, was het hoofdeffect van vergeving op bevlogenheid niet langer significant. Dit laat zien dat de relatie belangrijk is voor de uitkomsten van vergeving en dat het mogelijk is dat er verschillende effecten bestaan van vergeving op werkbevlogenheid voor mensen die een goede versus een slechte relatie hadden met de dader. Dit is een interessante bevinding voor vervolgonderzoek. Andere aspecten van de relatie die een rol zouden kunnen spelen zijn statusverschillen, mate van afhankelijkheid door samenwerking en sekse (dat mensen van dezelfde sekse elkaar bijvoorbeeld sneller vergeven dan van de andere sekse). In toekomstig onderzoek is het aan te raden aandacht te besteden aan de relatie met de dader, om zo meer inzicht te kunnen krijgen in hoe vergeving werkt.

Praktische implicaties en conclusie

Vergeving op de werkvloer is van belang. Vergeving staat immers in verband met werkbevlogenheid, wat een significante voorspeller is voor werkprestaties (Simpson, 2009) en algemene levenstevredenheid (Shimazu et al., 2015). Ook zorgt vergeving ervoor dat mensen op een functionele manier om kunnen gaan met conflicten op de werkvloer, wat ziekteverzuim voorkomt (TNO, 2014) en wat ten goede komt aan de kwaliteit van relaties op het werk (Aquino et al., 2003). Het is dus raadzaam om vergeving op het werk te stimuleren. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek lijkt het immers geen verschil te maken of iemand uit extrinsieke of intrinsieke motieven vergeeft. Op deze manier kan zelfs vergeving met extrinsieke motieven (bijvoorbeeld: 'Mijn leidinggevende stimuleert mij te vergeven') positieve uitkomsten hebben voor de werkbevlogenheid. Om vergeving te stimuleren is het belangrijk dat excuses worden aangeboden op de juiste manier (Fehr & Gelfand, 2010). Ook door het bieden van ondersteuning voor medewerkers en het organiseren van een mindfulness training, kan vergeving bevorderd worden (Fehr & Gelfand, 2012). Concluderend kan gesteld worden dat zowel voor het individu als de organisatie vergeving belangrijk is, om meer uit jezelf en uit je medewerkers te halen.

Referenties

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K., Grover, S., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: The role of interpersonal forgiveness in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 12, 209–216.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653–668.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Baumeister, R., Leary, M. R. (1995). "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*. 117, 497–529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., & Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1242-1253.
- Cox, S. S., Bennett, R. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2012). An empirical test of forgiveness motives' effects on employees' health and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 330.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115. doi:10.1037/h0030644
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2010). When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 37-50.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.
- Fincham, F. D., Jackson, H., & Beach, S. R. (2005). Transgression severity and forgiveness: Different moderators for objective and subjective severity. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(6), 860-875.
- Hamburger, O. (2011, 17 november). Collega's zorgen voor geluk op het werk. Geraadpleegd van: <http://www.h-l.nl/blog/Gelukkig-Werken/onno-hamburger/nieuws/collegas-zorgen-voor-geluk-op-het-werk/>
- Hur, W. M., Moon, T. & Rhee, S. Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 103-114.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and innovation management journal*, 2(2), 135-144.
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A., & Holland, R. W. (2005). Forgiveness and its associations with prosocial thinking, feeling, and doing beyond the relationship with the offender. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(10), 1315-1326.
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A. M., Ouwerkerk, J. W., & Kluwer, E. S. (2003). When forgiving enhances psychological well-being: The role of interpersonal commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1011–1026. doi:10.1037/0022-3514.84.5.1011
- Lawler, K. A., Younger, J. W., Piferi, R. L., Billington, E., Jobe, R., Edmonson, K., & Jones, W. H. (2003). A change of heart: Cardiovascular correlates of forgiveness in response to interpersonal conflict. *Journal of Behavioral Medicine*, 26, 373–393. doi:10.1023/A:1025771716686
- McCullough, M. E., Luna, L. R., Berry, J. W., Tabak, B. A., & Bono, G. (2010). On the form and function of forgiving: modeling the time-forgiveness relationship and testing the valuable relationships hypothesis. *Emotion*, 10(3), 358.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W., &

- Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 75(6), 1586.
- McCullough, M. (2008). *Beyond revenge: The evolution of the forgiveness instinct*. John Wiley & Sons, San Fransisco.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321–1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. doi: 10.1037/a0021484
- Peccei, R. (2004), *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, Rotterdam School of Economics, Rotterdam.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3), 8-24.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods*, 36(4), 717-731.
- Renee Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management decision*, 46(2), 284-309.
- Rook, K. S. (2001). Emotional health and positive versus negative social exchanges: A daily diary analysis. *Applied Developmental Science*, 5, 86–97.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.
- Schaufeli, W. B. (2015). Van burnout naar bevlogenheid. Werk en welbevinden in Nederland. *M & O*, 69, 15-31.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W.

- (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.
- TNO (2014). *Agressie op het werk*. Geraadpleegd van:
http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100373&att_Id=4911
- van der Wal, R. C., Karremans, J. C., & Cillessen, A. H. (2014). It takes two to forgive: The interactive role of relationship value and executive control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(6), 803-815.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.

Appendix A -Vragenlijst

Instructie

Beste deelnemer,

Voor ons afstudeeronderzoek willen wij graag een aantal vragen bij u afnemen over de manier waarop u en de mensen met wie u werkt met elkaar omgaan. Het is hiervoor van belang dat u minimaal 20 uur per week werkt. Indien dit bij u het geval is, vragen wij u vriendelijk om aan dit wetenschappelijk onderzoek mee te doen.

Het is belangrijk om te weten dat uw anonimiteit gegarandeerd wordt en dat alle gegevens vertrouwelijk behandeld zullen worden. U bent vrij om op elk gewenst moment te stoppen met het onderzoek.

Het onderzoek bestaat uit een aantal korte vragenlijsten en wat losse vragen. Het invullen zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Het is de bedoeling dat u alle vragen zonder lang na te denken invult.

Alvast bedankt voor uw medewerking en succes!

Lize Winkelaar
Yonta Haverkamp

Toestemming

Indien u de introductie heeft gelezen en mee wilt doen aan dit onderzoek, klik dan op 'Ja, ik ga akkoord'. Wanneer u hier niet mee akkoord gaat, danken wij u vriendelijk voor uw aandacht en kunt u deze vragenlijst wegklikken.

Kwetsend voorval

Ondanks dat mensen graag sociale relaties met anderen aangaan op het werk, is het onvermijdelijk dat ze zich, zo nu en dan, beledigd of gekwetst voelen door hun collega's. We vragen u om een situatie voor de geest te halen waarin u zich beledigd of slecht behandeld voelde in de afgelopen twaalf maanden. U mag hier gerust even de tijd voor nemen. Denk aan het ergste voorval en beschrijf het hieronder kort.

Relatie

Beantwoord de volgende vraag over het voorval:

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Op het moment van het voorval, hoe goed was de relatie met de persoon die u gekwetst heeft? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERGEVING OP DE WERKVLOER, L. Winkelaar

Ernst van het voorval

En de volgende vragen over het voorval ook:

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Hoe ernstig was het voorval? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe gekwetst was u door wat de ander heeft gedaan? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe hevig was het voorval? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wanneer is het voorval gebeurd? (geef aan hoeveel maanden geleden)

Is degene die u heeft gekwetst uw leidinggevende?

- Ja (1)
- Nee (2)

Vergeving

Denk nu nog eens terug aan het voorval dat u hiervoor beschreven heeft. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende twaalf stellingen:

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Ik heb de ander dit voorval helemaal vergeven (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook als ik aan dit voorval denk, heb ik het beste met de ander voor (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook als ik aan het voorval denk, wil ik dat we gewoon een goede relatie behouden (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb mijn wroeging helemaal opzij gezet met betrekking tot dit voorval (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou willen dat de ander op één of andere manier 'teruggepak't wordt, wanneer ik aan het voorval denk (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou willen dat de ander ook iets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>vervelends overkomt, wanneer ik aan het voorval denk (6)</p> <p>Ik wil dat de ander krijgt wat hij/zij verdient, wanneer ik aan het voorval denk (7)</p> <p>Ik zou eigenlijk willen dat de ander ook op één of andere manier gekwetst wordt, wanneer ik aan het voorval denk (8)</p> <p>Ik zou wat afstand willen nemen van de ander, wanneer ik aan het voorval denk (9)</p> <p>Ik zou het moeilijk vinden om heel aardig tegen de ander te doen, wanneer ik aan het voorval denk (10)</p> <p>Ik zou de ander liever</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

VERGEVING OP DE WERKVLOER, L. Winkelaar

vermijden, wanneer ik aan het voorval denk (11)							
Ik vertrouw de ander niet helemaal, wanneer ik aan het voorval denk (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motieven

Beantwoord alstublieft onderstaande vraag over extrinsieke en intrinsieke motivatie.

Mensen kunnen collega's die hen hebben gekwetst om allerlei redenen vergeven. Sommige doen dat bijvoorbeeld uitsluitend omdat ze dat zelf willen of goed vinden (zogenaamde intrinsieke redenen). Anderen doen dat vooral omdat anderen (bijvoorbeeld hun baas) willen dat ze die collega vergeven, of omdat ze daarvoor een beloning krijgen (extrinsieke redenen). Om welke redenen heeft u uw collega vergeven?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
In welke mate heeft u uw collega vergeven omwille van extrinsieke vs. intrinsieke redenen? (1)	○	○	○	○	○	○	○

Piekeren

Dit is de laatste vragenlijst die gaat over het voorval dat u zojuist beschreven heeft. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende vier stellingen:

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Ik denk nog vaak aan het voorval terug (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pieker wel eens over het voorval (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er komen regelmatig spontaan gedachten over het voorval in me op (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het voorval laat me niet los (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Werksfeer

Het volgende onderdeel gaat over de sfeer op uw werk. Geef aan hoe vaak de volgende stellingen over de werksfeer op u van toepassing zijn:

	(Bijna) nooit (1)	Zelden (2)	Soms (3)	Vaak (4)	Altijd (5)
Er is een goede sfeer tussen mij en mijn collega's (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een goede samenwerking tussen de collega's op mijn werk (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij deel van een gemeenschap op mijn werk (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Burn-out

U bent al over de helft! De volgende vragen gaan over uw werksituatie. Geef aan in welke mate de volgende vijftien stellingen op u van toepassing zijn:

	0 (1)	1 (2)	2 (3)	3 (4)	4 (5)	5 (6)	6 (7)
Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik twijfel aan het nut van mijn werk (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me "opgebrand" door mijn werk (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat ik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERGEVING OP DE WERKVLOER, L. Winkelaar

mijn werk goed doe (9)							
Als ik op mijn werk iets afrond vrolijk dat me op (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aan het einde van de werkdag voel ik me leeg (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk blaak ik van zelfvertrouwen (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bevlogenheid

De volgende 9 stellingen gaan over hoe u zich voelt op uw werk. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen:

	0 (1)	1 (2)	2 (3)	3 (4)	4 (5)	5 (6)	6 (7)
Op mijn werk bruis ik van energie (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk voel ik me fit en sterk (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERGEVING OP DE WERKVLOER, L. Winkelaar

in vervoering (9)							
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Werktevredenheid

Dit is de laatste vraag over uw werk. Geef bij onderstaande stelling aan in hoeverre u het hiermee eens bent.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Over het algemeen, ben ik zeer tevreden met mijn werk (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERGEVING OP DE WERKVLOER, L. Winkelaar

U heeft alle vragenlijsten afgerond en bent bijna klaar! Er volgen slechts nog een aantal korte vragen.

Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Geen antwoord (3)

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw huidige/hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Basisschool (1)
- Middelbare school (2)
- MBO (3)
- HBO (4)
- WO (5)
- Overig (6)

VERGEVING OP DE WERKVLOER, L. Winkelaar

Wat voor contract heeft u?

- Vast (1)
- Tijdelijk, maar uitzicht op vast (2)
- Tijdelijk (3)
- Geen contract (zzp) (4)
- Overig (5)

Heeft u een leidinggevende positie op uw werk?

- Ja (1)
- Nee (2)

Hoeveel uur per week staat er officieel op uw contract?

Hoeveel uur werkt u daadwerkelijk gemiddeld per week?

Hoe lang werkt u al voor uw huidige werkgever/opdrachtgever (in maanden)?

Afsluiting

Beste participant, Dit is het einde van het onderzoek. Hartelijk bedankt voor uw medewerking! Uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen of de manier waarop u omgaat met gebeurtenissen op het werk waarin u zich gekwetst voelde, samenhangt met uw welzijn op het werk (zoals bevoegenheid en burn-out). Indien u nog opmerkingen heeft kunt u deze hieronder vermelden. Druk alstublieft op onderstaande knop (>>) om uw antwoorden op te slaan. Nogmaals hartelijk dank voor uw medewerking!