

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevlogenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

P. Marijn Poortvliet & Jeroen Perdeck*

Hoe houdt werkmotivatie verband met het ervaren van welbevinden op het werk? In het huidige artikel wordt dit onderzocht door na te gaan wat de gezamenlijke invloed van 'mastery-approach' doelen en de mate van ervaren zelfeffectiviteit is op burnout en werkbevlogenheid. De resultaten van een cross-sectioneel onderzoek onder 361 werknemers in de zorg, IT en overige branches ondersteunen grotendeels de verwachtingen door te laten zien dat de relatie tussen mastery-approach doelen en burnout sterker negatief bleek wanneer de mate van ervaren zelfeffectiviteit laag was. In lijn daarmee hingen mastery-approach doelen het sterkst positief samen met werkbevlogenheid bij lage zelfeffectiviteit. Verder konden deze relaties deels worden verklaard doordat werknemers met relatief sterke mastery-approach doelen en veel zelfeffectiviteit ook goede uitwisselingsrelaties met hun collega's ervaren. Deze resultaten wijzen op het belang van mastery-approach doelen in sociale werkcontexten, zeker wanneer de mate van ervaren zelfeffectiviteit laag is, omdat deze negatief samenhangen met gevoelens van burnout en positief met ervaren werkbevlogenheid.

1 Inleiding

'Lekker in je vel zitten' op het werk is van groot belang voor werknemers zelf en natuurlijk ook voor de organisaties waarin zij werken. Maar welke factoren dragen hieraan bij? Het huidige artikel probeert antwoord te geven op die vraag door de relaties van motivationele factoren met burnout en werkbevlogenheid te onderzoeken. We betogen dat twee soorten intra-individuele motivaties – het zoveel mogelijk onder de knie krijgen van het werk dat men doet en het hebben van vertrouwen om werkgerelateerde problemen op te kunnen lossen – elkaar versterken en een negatieve relatie hebben met burnout en een positieve met werkbevlogenheid. Echter, werk is veelal ingebed in de sociale omgeving van organisaties. Daarom stellen we daarnaast dat de genoemde intra-individuele motivaties samenhangen met het onderhouden van uitwisselingsrelaties van hoge kwali-

* P. Marijn Poortvliet is verbonden aan Wageningen University. Correspondentieadres: Wageningen University, Departement Sociale Wetenschappen, Strategische Communicatie, Postbus 8130, 6700 EW Wageningen. tel. 0317-484004, e-mail marijn.poortvliet@wur.nl. Jeroen Perdeck is verbonden aan Tilburg University.

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevlogenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

teit met collega's en dat deze uitwisselingskwaliteit een verklaring biedt voor de relatie tussen werkmotivatie en welbevinden.

1.1 Prestatiedoelen, zelfeffectiviteit en welbevinden

We framen het huidige onderzoek vanuit twee dominante theorieën in het domein van (werk)motivatie: de prestatiedoelbenadering en de socio-cognitieve theorie. Volgens de prestatiedoelbenadering (zie voor een review Elliot, 2005) geven prestatiedoelen richting aan het streven naar prestatie-uitkomsten (Harackiewicz & Sansone, 1991) en kunnen deze doelen verklaren hoe individuen prestatiecontexten benaderen, interpreteren en hoe zij zich daar vervolgens in gedragen. Binnen dit theoretische raamwerk zijn twee typen doelen veruit het meest onderzocht: *mastery-approach doelen* en *performance-approach doelen*. Wanneer mensen streven naar mastery-approach doelen dan proberen zij taken zo optimaal mogelijk onder de knie te krijgen, terwijl personen met performance-approach doelen beter proberen te presteren dan anderen (Dweck, 1986). Daarnaast zijn in de literatuur *mastery-avoidance doelen* en *performance-avoidance doelen* beschreven (Elliot & McGregor, 2001), waarbij de focus is op, respectievelijk, het voorkomen dat men taken niet optimaal uitvoert, en op het willen vermijden dat men slechter presteert dan anderen. Wanneer mensen mastery-approach doelen hebben dan vergelijken ze hun eigen prestaties met wat zij denken dat er op een bepaalde taak mogelijk is en is hun focus dus *zelfreferent*, terwijl performance doelen juist leiden tot het vergelijken met anderen die de taak uitvoeren en is de focus *ander-referent* (Nicholls, 1984). Gezien onze interesse in twee belangrijke aspecten van intra-individueel welbevinden – burnout en werkbevlogenheid – beperken we ons in het huidige artikel tot het onderzoeken van de gezamenlijke relatie van mastery-approach doelen¹ en een andere intra-individuele vorm van motivatie – zelfeffectiviteit – met deze facetten van welbevinden.

We richten ons dus in dit artikel specifiek op twee vormen van welbevinden op het werk: burnout en werkbevlogenheid. Alhoewel welbevinden een concept is dat breder is dan enkel deze twee vormen, behoren burnout en werkbevlogenheid tot de meest centrale vormen van werkgerelateerd welbevinden. Burnout kenmerkt zich door het ervaren van *emotionele uitputting*, *cynisme* en het gevoel van *verminderde competentie* op het werk (Leiter & Maslach, 1998). Hierbij is emotionele uitputting het gevolg van te lang te veel emotioneel investeren in het werk, wat leidt tot vermoeidheid. Cynisme refereert aan het verminderde gevoel dat het werk belangrijk is en dat het een verschil kan maken. Dit houdt in dat werknemers het gevoel hebben dat hun inspanningen niet van toegevoegde waarde zijn, terwijl verminderde competentie zich kenmerkt door een lage werkmoraal en het niet kunnen voldoen aan de eisen die in het werk worden gesteld. Werkbevlogenheid daarentegen kenmerkt zich door *vitaliteit*, *toewijding* en *absorptie* en vormt daarmee een complementaire tegenpool van burnout (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit is het ervaren van een hoog energieniveau en het doen van extra moeite bij tegenslagen, terwijl toewijding zich kenmerkt door gevoelens van werkgerelateerde inspiratie. Absorptie ten slotte is het ervaren van flow: het gevoel geheel op te gaan in het werk.

Zoals gezegd geven prestatiedoelen richting aan het streven naar prestatie-uitkomsten en vormen zij voor een deel de reden waarom werknemers hun werktaken uitvoeren. Werknemers met mastery-approach doelen streven ernaar om het beste uit zichzelf te halen op het werk en een dergelijke motivatie wordt veel eerder geïnterpreteerd als een positieve uitdaging dan als een last. Verder is het zo dat werknemers in hun dagelijkse taakuitvoering zowel successen als tegenslagen tegenkomen. Het eerste duidt erop dat men goed op weg is om het doel te behalen, terwijl tegenslagen laten zien dat er ruimte is voor verbetering en dit kan individuen uitdagen zich proactief te gedragen om het doel de verwezenlijken (Blascovich & Mendes, 2000; Folkman & Lazarus, 1985). Onderzoek toont ook aan dat mastery-approach doelen inderdaad positief samenhangen met positief denken (Coats, Janoff-Bulman & Alpert, 1996) en een algemeen gevoel van welbevinden (Kaplan & Maehr, 1999) en negatief samenhangen met faalangst (Sideridis, 2007). Dit laatste kan ervoor zorgen dat iemands energiereserve afneemt (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), hetgeen er vervolgens toe kan leiden dat iemand minder goed kan omgaan met stress (Elliot, 2006) en uiteindelijk aspecten van burnout gaat ervaren (Lemyre, Hall & Roberts, 2007). In eerder onderzoek werd inderdaad gevonden dat mastery-approach doelen negatief samenhangen met burnout (Retelsdorf, Butler, Streblov & Schiefele, 2010; zie ook Parker, Martin, Colmar & Liem, 2012).

Wat betreft werkbevoegenheid hangen mastery-approach doelen samen met een intrinsieke taakinteresse (Butler, 1987; Deci & Ryan, 1985; Dweck, 1986) en zijn intrinsiek gemotiveerde personen eerder geneigd om innovatief gedrag te vertonen en leermogelijkheden te exploreren (Gagné & Deci, 2005). Ook ervaren zij een betere stemming en presteren zij relatief goed op hun taakuitvoering (Kasser & Ryan, 1993, 1996; Ryan & Deci, 2000). Op basis van de eigenschappen van mastery-approach doelen verwachten we daarom dat deze negatief samenhangen met dimensies van burnout en positief met de dimensies van werkbevoegenheid.

Hypothese 1: Mastery-approach doelen hebben een negatieve relatie met de dimensies van burnout.

Hypothese 2: Mastery-approach doelen hebben een positieve relatie met de dimensies van werkbevoegenheid.

Zelfeffectiviteit is het vertrouwen dat mensen kunnen hebben om in staat te zijn de juiste gedragingen te kiezen die hen helpen obstakels te overwinnen en doelen te bereiken (Bandura, 1977, 1997). Zoals we al hebben beschreven, vormen succes- en faalervaringen een onlosmakelijk onderdeel van werk en is het met name voor het laatste van groot belang dat werknemers hier op een constructieve manier mee kunnen omgaan. Wanneer mensen een gevoel van zelfeffectiviteit ervaren, zijn zij geneigd om meer moeite te doen en niet snel op te geven bij tegenslag. Individuen met een relatief hoge mate van zelfeffectiviteit hebben niet alleen het gevoel dat zij controle hebben over gebeurtenissen in hun werk, zij voelen ook de *motivatie* om in controle te willen zijn (Gecas, 1989). Op basis daarvan mag worden verwacht dat werknemers met een verminderd gevoel van zelfeffectiviteit zich hulpelozener voelen en dat hun werkprestaties verminderen (Perrewé et

al., 2002). In lijn daarmee toonde eerder onderzoek aan dat zelfeffectiviteit een negatieve relatie heeft met emotionele uitputting, cynisme en het gevoel van verminderde competentie² (Lee & Ashforth, 1990; Schwarzer & Hallum, 2008). Evenzo kan worden verwacht dat zelfeffectiviteit een positieve relatie heeft met facetten van werkbevlogenheid. Wanneer men werkt vanuit de overtuiging dat men voor zichzelf gestelde targets kan halen en volhardt in het geval van tegenslagen, is het waarschijnlijk dat een hoog niveau van energie wordt ervaren in het werk, dat men zich hier meer in zal vastbijten en dat men meer zal opgaan in de werkgerelateerde activiteiten.

Hypothese 3: Ervaren zelfeffectiviteit heeft een negatieve relatie met de dimensies van burnout.

Hypothese 4: Ervaren zelfeffectiviteit heeft een positieve relatie met de dimensies van werkbevlogenheid.

In het huidige artikel stellen wij dat mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit een gezamenlijke relatie hebben met facetten van welbevinden in het werk. Verwacht wordt dat een hoge mate van ervaren zelfeffectiviteit gepaard gaat met weinig burnout en veel werkbevlogenheid en dat de mate waarin iemand dan een mastery-approach doel nastreeft daarop relatief weinig invloed heeft, omdat een hoge mate van ervaren zelfeffectiviteit individuen motiveert proactief om te gaan met eventuele tegenslagen (Sweetman & Luthans, 2010; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013). Echter, wanneer iemand een lage mate van zelfeffectiviteit ervaart, is dit laatste veel minder het geval en kan daarom de sterkte van mastery-approach doelen een groot verschil maken in het ondervinden van burnout en werkbevlogenheid. Bij lage zelfeffectiviteit zal de inhoud van deze prestatiedoelen – het werk zoveel mogelijk onder de knie proberen te krijgen – van betekenis zijn voor de mate waarin men welbevinden ervaart in het werk. De sterkte van de mastery-approach doelen die mensen hebben in hun werk, kan de negatieve gevolgen voor het welbevinden van een lage zelfeffectiviteit bufferen. Het is hiertoe van belang om een onderscheid te maken tussen het streven naar een uitkomst (in het geval van een mastery-approach doel) en het hebben van vertrouwen om een uitkomst te bereiken (in het geval van ervaren zelfeffectiviteit). Mensen die een mastery-approach doel nastreven, proberen zoveel mogelijk uit hun werk te halen door de taakuitvoering zo volledig mogelijk onder de knie te krijgen. De sterkte van dit doel hangt daarom positief samen met het ervaren van een positieve uitdaging (Blascovich & Mendes, 2000; Folkman & Lazarus, 1985). Wanneer zowel iemands doelstreven als het vertrouwen dat men problemen adequaat het hoofd kan bieden zwak is, is daarom sprake van een zeer ongunstige combinatie van intra-individuele motivaties voor wat betreft burnout en werkbevlogenheid.

Hypothese 5: De relatie tussen mastery-approach doelen en burnout is relatief sterker negatief wanneer de ervaren zelfeffectiviteit laag is, dan wanneer deze hoog is.

Hypothese 6: De relatie tussen mastery-approach doelen en werkbevlogenheid is relatief sterker positief wanneer de ervaren zelfeffectiviteit laag is, dan wanneer deze hoog is.

1.2 Sociale processen in de relatie tussen prestatiedoelen en werkuitkomsten

Wij verwachten dus dat twee intra-individuele vormen van motivatie – mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit – een relatie hebben met het ervaren van burnout en werkbevlogenheid. In het huidige onderzoek stellen wij verder dat de relatie tussen de genoemde motivationele factoren en het ervaren van aspecten van welbevinden in het werk kan worden verklaard door de kwaliteit van de uitwisselingsrelaties die mensen aangaan, opbouwen en onderhouden met hun collega's. Deze uitwisselingskwaliteit definiëren wij als de mate waarin werknemers taakgerelateerde ideeën en hulp aan hun collega's bieden en van hen ontvangen (Seers, 1989). We beschrijven nu eerst hoe we de relatie tussen mastery-approach doelen, zelfeffectiviteit en uitwisselingskwaliteit zien en vervolgens werken we onze verwachtingen uit ten aanzien van de verklarende rol van uitwisselingskwaliteit in de relatie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit enerzijds en burnout en werkbevlogenheid anderzijds.

Alhoewel het leeuwendeel van het onderzoek naar prestatiedoelen zich heeft gericht op individuele uitkomstvariabelen zoals taakinteresse (bijv. Harackiewicz, Barron, Tauer, Carter & Elliot, 2000) en taakprestatie (bijv. Hulleman, Schrage, Bodmann & Harackiewicz, 2010), heeft recent onderzoek aangetoond dat prestatiedoelen ook sterke effecten hebben op de interpersoonlijke processen en gedragingen van mensen in een prestatiecontext (voor reviews zie Darnon, Dompnier & Poortvliet, 2012; Poortvliet & Darnon, 2010). Juist omdat organisaties veelal omgevingen zijn waarin een hoge mate van interdependentie bestaat tussen de actoren, is het logisch dat mensen hun sociale werkcontacten aanwenden ten einde hun doelen te bereiken. Sociale uitwisselingsrelaties met anderen vormen dus een waardevolle manier voor mensen met mastery-approach doelen om zich optimaal in hun werk te kunnen ontwikkelen (Poortvliet & Giebels, 2012; Poortvliet, Janssen & Van Yperen, 2004). Op basis daarvan wordt aangenomen dat personen met mastery-approach doelen een positieve interdependentie ervaren met anderen (Deutsch, 1949; Johnson & Johnson, 1989) en dat zij dus daarom ook actief investeren in hun werkrelaties, want anderen kunnen waardevolle bronnen zijn van taakrelevante informatie (Darnon, Butera & Harackiewicz, 2007).

Onderzoek naar de sociale effecten van prestatiedoelen heeft inderdaad aangetoond dat mastery-approach doelen samenhangen met het aangaan van samenwerking met anderen. Deze samenwerking heeft evenwel een instrumentele reden: individuen met mastery-approach doelen investeren in de uitwisseling omdat dat het bereiken van hun eigen doel vergemakkelijkt (Poortvliet, 2013; Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2009a). Het gevolg is dat mastery-approach doelen een voorspeller zijn van coöperatief gedrag in interdependente taakcontexten. Zo is gevonden dat deze doelen tot epistemische conflictregulatie leiden (Darnon, Muller, Schrage, Pannuzzo & Butera, 2006) – het proberen te integreren van verschillende taakoplossingen wanneer actoren verschillende inzichten hebben – en voorspellen zij het aangaan van probleemop-

lossende discussies (Harris, Yuill & Luckin, 2008). Verder hebben mastery-approach doelen een positieve relatie met het willen helpen van, samenwerken met en delen van kennis met anderen (Cheung, Ma & Shek, 1998). Aanvullende evidentie voor de verwachting dat mastery-approach doelen een positieve relatie hebben met uitwisselingskwaliteit, werd gevonden in studies die aantoonen dat deze doelen het delen van informatie van hoge kwaliteit voorspellen alsmede het hebben van vertrouwen in uitwisselingspartners (Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2007, 2009b). Ten slotte liet Porter (2005) zien dat mastery-approach doelen positief samenhangen met het willen invallen voor collega's die tijdelijk niet kunnen voldoen aan hun taakomschrijving, door deze taken (gedeeltelijk) over te nemen.

Hypothese 7: Mastery-approach doelen hebben een positieve relatie met de kwaliteit van de sociale uitwisselingsrelaties met collega's.

Naast de positieve invloed van mastery-approach doelen, verwachten we eveneens dat zelfeffectiviteit een positieve relatie heeft met ervaren uitwisselingskwaliteit. Deze verwachting is gebaseerd op de theorievorming van Bandura (1977, 1997) waarin hij stelt dat de mate waarin iemand zelfeffectiviteit ervaart een voorspellende waarde heeft voor het in gang zetten van adaptieve gedragingen, die, juist daardoor, kunnen leiden tot de gewenste uitkomsten (zie ook Ajzen, 1985). Vertaald naar de interdependente context van organisaties zal het hebben van vertrouwen in het kunnen oplossen van eventuele problemen die men in het werkproces ondervindt, mensen aanzetten tot het vertonen van sociaal gedrag dat instrumenteel is voor het effectief kunnen bereiken van doelen (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 1996; Poortvliet & Darnon, 2014). Zulk adaptief gedrag omvat dus ook het opbouwen en onderhouden van constructieve werkrelaties met collega's. Verder is gevonden dat het hebben van vertrouwen in het eigen kunnen veelal positief samenhangt met prosociale attitudes en gedragingen (Bandura, 1993; Smith, Walker, Fields, Brookins & Seay, 1999). In lijn hiermee heeft onderzoek binnen de gezondheidszorg aangetoond dat zelfeffectiviteit een positieve voorspeller is van de bereidheid om te investeren in een goede samenwerking met collega's, omdat dit de eigen taakuitvoering ten goede komt (Le Blanc, Schaufeli, Salanova, Llorens & Nap, 2010). Ook liet onderzoek zien dat zelfeffectiviteit samenhangt met de bereidheid om collega's te helpen met hun taken, zelfs als dat boven de formele werkeisen uitstijgt (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010).

Voorts wordt in dit artikel verwacht dat een combinatie van relatief sterke mastery-approach doelen en veel ervaren zelfeffectiviteit het meest gunstig is voor het onderhouden van goede uitwisselingsrelaties met collega's. Echter, in lijn met onze verwachtingen ten aanzien van aspecten van welbevinden verwachten we dat bij een lage mate van ervaren zelfeffectiviteit de relatie tussen mastery-approach doelen en uitwisselingskwaliteit relatief sterker positief is. In dat geval is zelfeffectiviteit als bron om proactief uitwisselingsrelaties aan te gaan teneinde werkdoelen te bereiken afwezig. Hierdoor zal enkel de sterkte van mastery-approach doelen een verschil kunnen maken in het ervaren van uitwisselings-

kwaliteit met collega's. Sociale uitwisselingsrelaties met hen kunnen in dat geval worden benut door personen met mastery-approach doelen en zijn instrumenteel voor het bereiken van deze doelen (Poortvliet & Giebels, 2012). We verwachten dus dat mastery-approach doelen een bufferende rol spelen en daarmee een belangrijke bron kunnen zijn die de negatieve effecten kunnen helpen voorkomen van de lage kwaliteit van uitwisselingsrelaties als gevolg van een lage mate van zelfeffectiviteit.

Hypothese 8: Zelfeffectiviteit heeft een positieve relatie met uitwisselingskwaliteit.

Hypothese 9: De relatie tussen mastery-approach doelen en uitwisselingskwaliteit is relatief sterker positief wanneer de ervaren zelfeffectiviteit laag is, dan wanneer deze hoog is.

In het huidige onderzoek stellen wij dat uitwisselingskwaliteit een verklarend mechanisme is in de gezamenlijke relatie die mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit hebben met het ervaren van burnout en werkbevlogenheid. De kwaliteit van werkrelaties met collega's kan worden gezien als een contextuele factor die als bron kan functioneren en de mogelijk negatieve uitkomsten van werkeisen kan verklaren (Demerouti et al., 2001). In lijn hiermee is in de literatuur ook inderdaad uitgebreid beschreven dat sociale steun een negatieve relatie heeft met het ervaren van werkgerelateerde stress (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000; Cohen & Wills, 1985). Verder stellen wij dat het investeren in instrumentele uitwisselingsrelaties functioneel is voor het bereiken van mastery-approach doelen (Darnon et al., 2006; Darnon, Doll & Butera, 2007; Poortvliet et al., 2007) en kan worden gestimuleerd door het ervaren van een hoge mate van zelfeffectiviteit (Bandura et al., 1996). Het opbouwen en onderhouden van dergelijke werkrelaties is normaal gesproken erg gunstig voor de taakuitvoering van mensen op het werk, zeker gezien de hoge eisen die soms aan mensen worden gesteld. We verwachten daarom dat de ervaren uitwisselingskwaliteit met collega's de relatie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit enerzijds en burnout en werkbevlogenheid anderzijds kan verklaren.

Hypothese 10: De interactie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit op burnout wordt gemedieerd door uitwisselingskwaliteit.

Hypothese 11: De interactie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit op werkbevlogenheid wordt gemedieerd door uitwisselingskwaliteit.

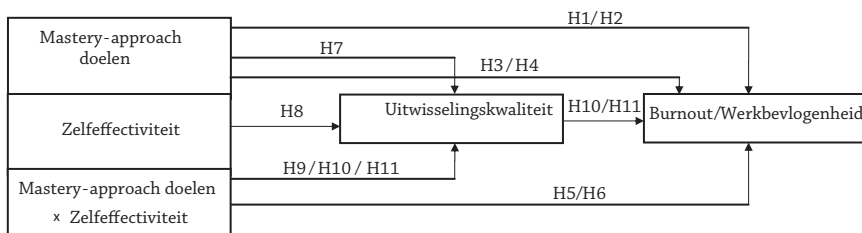
Een volledig overzicht van onze onderzoeksverwachtingen is afgebeeld in figuur 1.

2 Methode

2.1 Steekproef

In totaal 361 personen deden mee aan een elektronische enquête. Dit waren werknemers van twee zorginstellingen ($N = 198$ en $N = 53$) uit het zuiden en wes-

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's



Figuur 1 Overzicht van de verwachte relaties tussen mastery-approach doelen, zelfeffectiviteit, uitwisselingsrelaties en de dimensies van burnout en werkbevoegenheid

ten van Nederland, aangevuld met een diverse steekproef van medewerkers van IT-bedrijven en contacten uit het persoonlijke netwerk van de tweede auteur ($N = 110$).³ Op deze wijze werd een heterogene steekproef verkregen van leden van de Nederlandse beroepsbevolking. Er deden 135 mannen (37.4%) en 221 vrouwen (61.2%) aan het onderzoek mee; vijf deelnemers gaven hun geslacht niet aan. De leeftijd varieerde tussen de 17 en 64 jaar ($M_{leeftijd} = 40.4$ jaar; $SD_{leeftijd} = 12.5$ jaar), met een gemiddeld dienstverband van 10.2 jaar ($SD = 9.8$ jaar).

2.2 Meetinstrumenten

Mastery-approach doelen werden gemeten met de door Van Yperen (2004) ontworpen schaal, een naar het Nederlands vertaalde en gevalideerde versie van het instrument van Elliot en McGregor (2001). De schaal bestond uit drie items ($\alpha = .68$). Omdat deze betrouwbaarheid aan de lage kant was – hetgeen veroorzaakt kan worden doordat de oorspronkelijke schaal uit een gering aantal items bestond – is gekeken of de gemiddelde correlatie tussen de items minstens .30 was en de item-restcorrelatie voor de items ten minste 0.20 (Cortina, 1993). Dit bleek het geval. Voorbeelditems van de schaal zijn ‘Ik heb er behoefte aan om alles wat mijn werk aangaat zo grondig mogelijk te begrijpen’ en ‘Ik wil zo veel mogelijk leren in mijn werk’. (1 = helemaal niet op mij van toepassing, 5 = geheel op mij van toepassing).

Zelfeffectiviteit werd gemeten met de schaal van Chen, Gully en Eden (2001). Deze bestond uit tien items ($\alpha = .85$); voorbeelditems zijn: ‘Ik kan de meeste van de problemen op mijn werk oplossen als ik er de nodige moeite voor doe’ en ‘Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen op het werk doeltreffend aanpak’ (1 = helemaal niet van toepassing, 4 = zeer van toepassing).

Uitwisselingskwaliteit werd gemeten met de tien items van de *team-member exchange* schaal van Seers (1989). Voorbeelditems zijn ‘Ik ben bereid om werk af te maken dat aan mijn collega's is toegewezen’ en ‘Ik geef mijn teamleden vaak suggesties voor betere werkmethoden’ (1 = helemaal niet van toepassing, 5 = zeer van toepassing; $\alpha = .76$).

Burnout werd gemeten met de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000), de Nederlandstalige versie van de Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1986). De UBOS bestaat uit zestien items, die drie dimensies van burnout meten: emotionele uitputting (5 items; $\alpha = .86$), cynisme (5 items; $\alpha = .72$) en verminderde competentie (6 items; $\alpha = .75$). Van deze laatste subschaal werden ten behoeve van de vergelijkbaarheid met de andere twee dimensies de antwoorden omgescoord, omdat in de oorspronkelijke schaal de items positief geformuleerd zijn. De items werden gemeten met behulp van 7-puntsschalen (1 = nooit, 7 = altijd).

Werkbevlogenheid werd gemeten met behulp van de Utrechtse Werkbevlogenheid Schaal (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze bestond uit drie subschalen en zeventien items: vitaliteit (6 items; $\alpha = .87$), toewijding (5 items; $\alpha = .92$) en absorptie (6 items; $\alpha = .78$). De items werden gemeten met behulp van 7-puntsschalen (1 = nooit, 7 = altijd).

3 Resultaten

3.1 Beschrijvende analyses

In tabel 1 staan de gemiddelden en standaarddeviaties van de gemeten variabelen en de correlaties daartussen. Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit correleerden niet met elkaar, maar elk van deze variabelen correleerde wel positief met uitwisselingskwaliteit en de dimensies van werkbevlogenheid en negatief met de dimensies van burnout. Er was een positieve correlatie tussen uitwisselingskwaliteit en de dimensies van werkbevlogenheid en een negatieve correlatie van uitwisselingskwaliteit met de dimensies van burnout. Ten slotte vertoonden de drie dimensies van burnout onderling sterk positieve correlaties en de drie dimensies van werkbevlogenheid eveneens. De dimensies van burnout en werkbevlogenheid correleerden onderling negatief met elkaar.

3.2 Toetsen van de interactieverwachtingen

Om de verwachtingen te toetsen dat mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit een interactieve relatie hebben met de dimensies van burnout en werkbevlogenheid, werd een serie regressieanalyses uitgevoerd. Bij elk van de drie burnoutdimensies en de drie werkbevlogenheidsdimensies werden in de eerste regressiestap de drie covariaten opgenomen (geslacht (1 = man, 2 = vrouw), leeftijd en het aantal dienstjaren), in de tweede stap de hoofdeffecten van mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit, en in de derde stap de interactieterm tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit. Omdat in het geval van de drie burnoutdimensies de covariaten geen significante invloed hadden in de regressiemodellen, werden deze in de gerapporteerde modellen niet opgenomen (Spector & Brannick, 2011; zie tabel 2). In het geval van werkbevlogenheid had leeftijd wel een significant verband met de drie dimensies en daarom werd deze variabele in de desbetreffende modellen wel opgenomen (zie tabel 3). De predictoren wer-

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties, correlaties en betrouwbaarheden ($N = 361$)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Geslacht	1.62	0.49												
2 Leertijd	40.39	12.47	.19**											
3 Dienstjaren	10.24	9.83	.04	.55**										
4 Mastery-approach doelen	4.25	0.55	.03	-.12*	-.14**	.68								
5 Zelfeffectiviteit	3.19	0.39	-.11*	.14*	.13*	.05	.85							
6 Uitwisselingskwaliteit	3.67	0.41	-.08	-.08	.03	.15**	.17**	.76						
7 Emotionele uitputting	2.55	0.90	-.02	.01	.03	-.11*	-.24**	-.15**	.86					
8 Cynisme	2.43	0.84	-.01	-.06	-.05	-.19**	-.29**	-.26**	.55**	.72				
9 Verminderde competentie	3.00	0.83	.09	-.04	-.10	-.30**	-.49**	-.31**	.27**	.31**	.75			
10 Vitaliteit	4.81	1.00	.01	.15**	.09	.33**	.42**	.32**	-.55**	-.52**	-.61**	.87		
11 Toewijding	4.91	1.23	.03	.20**	.14**	.34**	.36**	.30**	-.45**	-.55**	-.59**	.83**	.92	
12 Absorptie	4.43	0.94	.08	.23**	.16**	.37**	.30**	.20**	-.35**	-.45**	-.52**	.81**	.81**	.78

* $p < .05$; ** $p < .01$. Betrouwbaarheidscoëfficiënten staan cursief vermeld op de diagonaal bij de desbetreffende variabele.

den gecentreerd voordat de interactieterm werd geconstrueerd (zie Aiken & West, 1991).

De analyses toonden aan dat mastery-approach doelen een significante negatieve relatie hadden met cynisme en verminderde competentie, maar er werd geen significante relatie gevonden met emotionele uitputting; hypothese 1 werd daarom deels bevestigd. In lijn met hypothese 3 werd gevonden dat zelfeffectiviteit een negatieve relatie had met elk van de drie burnoutdimensies. De interactie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit op emotionele uitputting was niet significant, maar in lijn met de verwachtingen waren de interacties op cynisme ($\beta = .15$) en verminderde competentie ($\beta = .13$) dat wel (zie figuur 2a en 2b), dus we vonden gedeeltelijke evidentie voor hypothese 5.

Wat betreft de drie dimensies van werkbevlogenheid vertoonden mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit een significante positieve relatie met elk van deze dimensies, hetgeen hypothesen 2 en 4 bevestigde. Verder waren in lijn met de verwachtingen de interactie-effecten van mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit op vitaliteit ($\beta = -.11$) en toewijding ($\beta = -.13$) significant, maar het interactie-effect op absorptie was dat niet (zie figuur 3a en 3b), en dus werd hypothese 6 gedeeltelijk bevestigd.

Om ten slotte de significant bevonden interactietermen te kunnen interpreteren werden *simple slope* analyses uitgevoerd, waarbij gekeken werd naar de sterkte van de relatie tussen mastery-approach doelen en de dimensies van burnout en werkbevlogenheid bij een lage en een hoge mate van zelfeffectiviteit (gemiddelde - 1 SD, gemiddelde + 1 SD; zie Aiken & West, 1991; Dawson, 2013). In lijn met hypothese 5 was de relatie tussen mastery-approach doelen en cynisme sterker negatief wanneer de zelfeffectiviteit laag was ($b = -0.45$, $p < .001$) dan wanneer deze hoog was ($b = -0.08$, *n.s.*; zie figuur 2a) en de relatie tussen mastery-approach doelen en verminderde competentie was sterker negatief wanneer zelfeffectiviteit laag was ($b = -0.60$, $p < .001$) dan wanneer deze hoog was ($b = -0.25$, $p < .01$; zie figuur 2b). Eveneens volgens de verwachtingen was in lijn met hypothese 6 de relatie tussen mastery-approach doelen en vitaliteit sterker positief wanneer zelfeffectiviteit laag was ($b = 0.75$, $p < .001$) dan wanneer deze hoog was ($b = 0.42$, $p < .001$; zie figuur 3a) en de relatie tussen mastery-approach doelen en toewijding was sterker positief bij lage ($b = 0.98$, $p < .001$) dan bij hoge zelfeffectiviteit ($b = 0.52$, $p < .001$; zie figuur 3b).

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

Tabel 2 Resultaten van de regressieanalyses op de drie dimensies van burnout en uitwisselingskwaliteit

Stap en variabelen	Emotionele uitputting			Cynisme			Verminderde competentie			Uitwisselingskwaliteit	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
1. Mastery-approach doel	-.09	-.09	-.07	-.15**	-.18**	-.15**	-.25**	-.28**	-.25**	.13*	.16**
Zelfeffectiviteit	-.24**	-.24**	-.22**	-.28**	-.29**	-.26**	-.47**	-.47**	-.44**	.17**	.17**
2. Interactie MAP * ZE		-.02	-.04		.15**	.12*		.13**	.10*		-.17**
3. Uitwisselingskwaliteit			-.10†			-.15**			-.17**		
ΔR^2	.07**	.00	.01†	.11**	.02**	.02**	.30**	.02**	.03**	.04**	.03**
Gecorrigeerde R^2	.06**	.06**	.06**	.10**	.12**	.14**	.30**	.31**	.34**	.04**	.06**

Gerapporteerd zijn de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten. In stap 1 zijn de hoofdeffecten van mastery-approach doel (MAP) en zelfeffectiviteit (ZE) opgenomen, in stap 2 het interactieeffect van MAP en ZE, en in stap 3 uitwisselingskwaliteit.

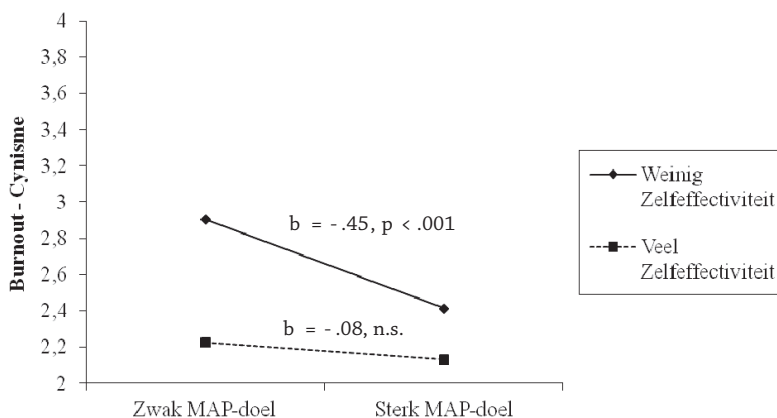
† $p < .10$ (tweezijdige toets); * $p < .05$ (tweezijdige toets); ** $p < .01$ (tweezijdige toets)

Tabel 3 Resultaten van de regressieanalyses op de drie dimensies van werkbevoegenheid

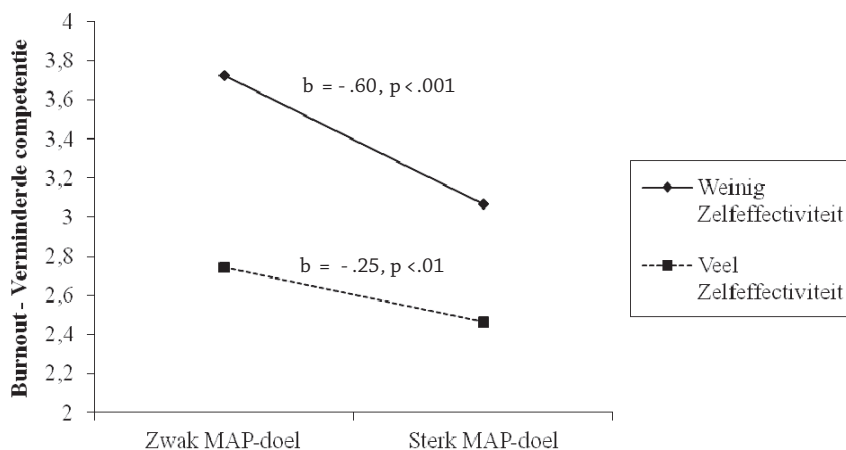
Stap en variabelen	Vitaliteit				Toewijding				Absorptie			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Leeftijd	.13*	.12*	.12*	.14**	.20**	.19**	.19**	.21**	.22**	.24**	.24**	.25**
2. Mastery-approach doel		.31**	.34**	.31**		.33**	.36**	.33**		.37**	.39**	.38**
Zelfeffectiviteit		.40**	.41**	.37**		.34**	.34**	.30**		.27**	.27**	.25**
3. Interactie MAP * ZE			-.11*	-.08†			-.13**	-.10*			-.08	-.06
4. Uitwisselingskwaliteit				.18**				.19**				.11*
ΔR^2	.02*	.27**	.01*	.03**	.04**	.24**	.02**	.03**	.05**	.23**	.01	.01*
Gecorrigeerde R^2	.01*	.28**	.29**	.32**	.04**	.27**	.28**	.31**	.05**	.27**	.27**	.28**

Gerapporteerd zijn de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten. In stap 1 is leeftijd opgenomen, in stap 2 de hoofdeffecten van mastery-approach doel (MAP) en zelfeffectiviteit (ZE), in stap 3 het interactie-effect van MAP en ZE, en in stap 4 uitwisselingskwaliteit.

† $p < .10$ (tweezijdige toets); * $p < .05$ (tweezijdige toets); ** $p < .01$ (tweezijdige toets)



Figuur 2a *Interactie tussen mastery-approach doel en zelfeffectiviteit op de dimensie cynisme (burnout)*

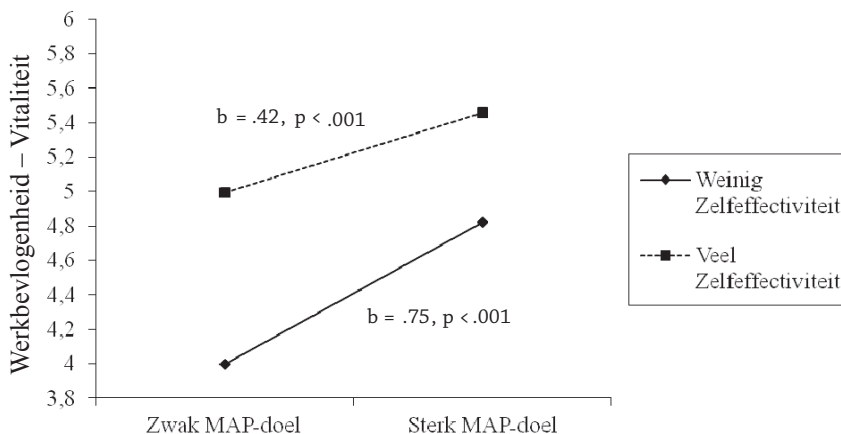


Figuur 2b *Interactie tussen mastery-approach doel en zelfeffectiviteit op de dimensie verminderde competentie (burnout)*

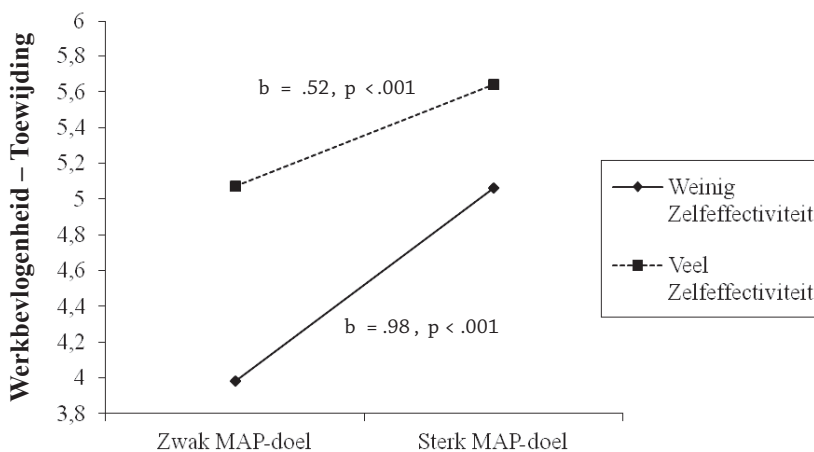
3.3 Toetsen van de mediatieverwachtingen

Zoals verwacht hadden zowel mastery-approach doelen als zelfeffectiviteit een positieve relatie met uitwisselingskwaliteit, hetgeen respectievelijk hypothesen 7 en 8 bevestigde (zie tabel 2). In lijn met hypothese 9 was de interactie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit op uitwisselingskwaliteit eveneens signi-

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's



Figuur 3a Interactie tussen mastery-approach doel en zelfeffectiviteit op de dimensie vitaliteit (werkbevoegenheid)



Figuur 3b Interactie tussen mastery-approach doel en zelfeffectiviteit op de dimensie toewijding (werkbevoegenheid)

ficant ($\beta = -.17$). Zoals verwacht was de relatie tussen mastery-approach doelen en uitwisselingskwaliteit sterker positief wanneer de zelfeffectiviteit laag was ($b = 0.22, p < .001$) dan wanneer deze hoog was ($b = 0.01, n.s.$; zie figuur 4).

Om onze verwachtingen te toetsen dat de interactieve relatie van mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit met de dimensies van burnout en werkbevoegenheid kon worden verklaard door de mate van ervaren uitwisselingskwaliteit,

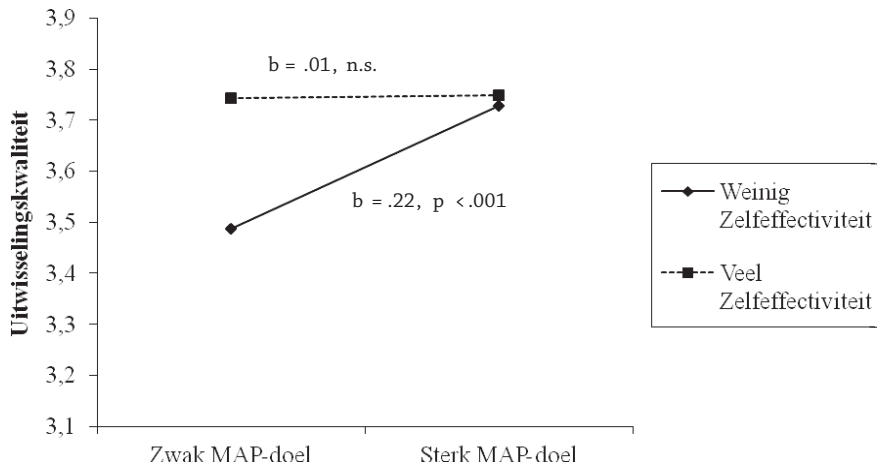
voerden we een serie mediatieanalyses uit. In de regressiemodellen werd hiertoe een extra stap opgenomen met de voorgestelde mediator – uitwisselingskwaliteit (zie tabel 2 en 3). Omdat in tegenstelling tot onze verwachtingen de interactie-effecten met de variabelen emotionele uitputting en absorptie niet significant waren, stond dit een formele toetsing van die veronderstelde mediatie-effecten in de weg en daarom worden hier enkel de mediatieanalyses van de vier overige uitkomstvariabelen gerapporteerd (Baron & Kenny, 1986). Zoals is te zien in tabel 2 en 3 en in lijn met de verwachtingen nam de sterkte van het interactie-effect op cynisme nadat uitwisselingskwaliteit in het model werd opgenomen af van $\beta = .15$ ($p < .01$) naar $\beta = .12$ ($p < .05$), en dat op verminderde competentie nam af van $\beta = .13$ ($p < .01$) naar $\beta = .10$ ($p < .05$). Nadat uitwisselingskwaliteit in het model werd opgenomen, nam het interactie-effect op vitaliteit af van $\beta = -.11$ ($p < .05$) naar $\beta = -.08$ ($p < .10$), en dat op toewijding nam af van $\beta = -.13$ ($p < .01$) naar $\beta = -.10$ ($p < .05$). Hierbij merken wij op dat, terwijl de grootte van het gewicht van de interactietermen dus afnam, uitwisselingskwaliteit in alle modellen een significante voorspeller was van elk van de uitkomstvariabelen.

Alhoewel de waargenomen afnames van de regressiegewichten van de interactietermen in absolute zin niet heel groot waren, suggereren deze dat er sprake is van complete mediatie in het geval van vitaliteit en van gedeeltelijke mediatie in het geval van cynisme, verminderde competentie en toewijding. Om formeel te toetsen of er in deze gevallen sprake was van statistische mediatie werden *bootstrap*-analyses uitgevoerd, waarbij gecontroleerd werd voor de hoofdeffecten van mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit (Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002). Dit is een valide methode met een hoge statistische power om indirecte effecten te toetsen (voor reviews zie MacKinnon, 2008; MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004; Zhao, Lynch & Chen, 2010) en gaat uit van het berekenen van 95% betrouwbaarheidsintervallen (BI's) rondom de indirecte effecten. Zoals aanbevolen werd door ons gebruikgemaakt van 5000 herhaalde steekproeven. Er is sprake van mediatie in het geval dat een BI niet de waarde nul omvat. Deze analyses toonden aan dat uitwisselingskwaliteit de interactieve relatie medeerde tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit met cynisme (BI tussen .0146 en .2219) en met verminderde competentie (BI tussen .0398 en .2305), hetgeen in lijn was met hypothese 10. In overeenstemming met hypothese 11 werd eveneens de relatie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit met vitaliteit (BI tussen -.2548 en -.0428) en met toewijding (BI tussen -.3213 en -.0583) gemedieerd.

4 Discussie

De resultaten van de huidige studie zijn grotendeels in overeenstemming met onze verwachtingen. Er werd gevonden dat mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit elk negatieve relaties hadden met de dimensies van burnout (respectievelijk hypothese 1 en 3) en positieve relaties met dimensies van werkbevlogenheid (respectievelijk hypothese 2 en 4), en zij hadden zoals verwacht een interactieve relatie met cynisme, gevoelens van verminderde competentie, vitaliteit en toewij-

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's



Figuur 4 *Interactie tussen mastery-approach doel en zelfeffectiviteit op uitwisselingskwaliteit*

ding (hypothese 5 en 6). Wel moet worden opgemerkt dat er geen relatie werd gevonden tussen mastery-approach doelen en emotionele uitputting en wat betreft absorptie alleen hoofdeffecten van mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit, maar geen interactie. Verder lieten de resultaten zien dat mastery-approach doelen (hypothese 7) en zelfeffectiviteit (hypothese 8) een positieve relatie hadden met uitwisselingskwaliteit, en dat de relatie tussen mastery-approach doelen en uitwisselingskwaliteit sterker positief bleek wanneer de ervaren zelfeffectiviteit laag was, dan wanneer deze hoog was (hypothese 9). Van verder belang is dat tevens werd gevonden dat ervaren uitwisselingskwaliteit met collega's de gevonden interactieve relaties tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit en facetten van burnout (hypothese 10) en werkbevoegenheid (hypothese 11) konden verklaren.

Het huidige onderzoek draagt bij aan de literatuur over welbevinden door aan te tonen dat burnout en werkbevoegenheid een complexe relatie hebben met zowel werkmotivatie als uitwisselingsrelaties. Het is op zichzelf logisch dat een individuele uitkomst – de mate van het ervaren van burnout en werkbevoegenheid – kan worden voorspeld door intra-individuele motivaties: het stellen van mastery-approach doelen en het ervaren van zelfeffectiviteit. Echter, het huidige onderzoek toont aan dat interpersoonlijke relaties – het ervaren van een goede instrumentele uitwisselingsrelatie met collega's – kan verklaren hoe werkmotivatie samenhangt met het ervaren van aspecten van welbevinden. Hiermee functioneren kwalitatief goede uitwisselingsrelaties tussen collega's als bron waaruit geput kan worden, met name wanneer mensen ernaar streven zich zoveel mogelijk te ontwikkelen op het gebied van hun werkgerelateerde taakuitvoering. Het onderhouden van positieve en instrumentele werkrelaties is daarmee niet alleen prettig voor de betrokken werknemers, maar zou centraal moeten staan in het

inrichten van werk en zou deel moeten uitmaken voor functioneringssystemen. Immers, het huidige onderzoek toont aan dat juist deze relaties een belangrijke samenhang vertonen met het ervaren van minder burnout en meer werkbevologenheid, hetgeen gunstig is voor organisaties.

Deze uitkomsten bieden daarnaast andere aanknopingspunten voor het ontwikkelen van interventies die mogelijk effectief zijn in het voorkomen van burnout en het bevorderen van werkbevologenheid. Onderzoek toont aan dat werknemers in plaats van mastery-approach doelen vaak ook andere prestatiedoelen nastreven (De Lange, Van Yperen, Van der Heijden & Bal, 2010; Van Yperen, 2006). Zo kunnen performance doelen leiden tot schadelijke interpersoonlijke gedragingen (Poortvliet, Anseel, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2012). Het huidige onderzoek toont aan dat mastery-approach doelen juist een positieve relatie hebben met het ervaren van goede werkrelaties en dat dit vervolgens gunstig is voor het welbevinden. Daarom zou het goed zijn als toekomstig onderzoek mogelijkheden exploreert voor de manier waarop werknemers de doelen die zij in hun werk stellen, kunnen herformuleren naar mastery-approach doelen. We verwachten dat wanneer werknemers zich richten op het doel om hun vaardigheden in het werk zo goed mogelijk te ontwikkelen, dit effectiever zal zijn voor hun welbevinden dan wanneer zij bijvoorbeeld beter willen presteren dan hun collega's. Dit is zeker belangrijk gezien het feit dat er vanuit organisaties vaak – impliciet of expliciet – gestuurd wordt op competitie tussen werknemers. Dat zal weinig bevorderlijk zijn voor het stellen van mastery-approach doelen door werknemers. In plaats daarvan zou het stellen van deze doelen gunstig beïnvloed kunnen worden wanneer persoonlijke ontwikkeling wordt beloond en wanneer het maken van vergelijkingen tussen de prestaties van collega's achterwege blijft.

Een andere mogelijkheid voor het bevorderen van instrumentele werkrelaties en daarmee het ervaren welbevinden op het werk is door middel van *job crafting*. Dit is het door de werknemer creëren van op de persoon toegesneden werkzaamheden en daarmee een stimulerende werkomgeving. Wrzesniewski en Dutton (2001) verstaan onder job crafting het aanpassen van de taak aan de eigen competenties en behoeften; deze aanpassingen kunnen betrekking hebben op cognitief, relationeel en taakgerelateerd gebied. Door het werk zelf opnieuw in te delen ontstaat de mogelijkheid voor medewerkers om hun mastery-approach doelen te stimuleren, want zij kunnen dan meer leren van het werk en hun omgeving. Daarnaast zal de zelfeffectiviteit van de medewerkers mogelijk toenemen doordat werknemers meer controle ervaren op zowel cognitief, relationeel en taakgerelateerd gebied (vergelijk Bandura, 1977, 1997). Op basis van werk van Tims en collega's kan worden verwacht dat het verhogen van sociale hulpbronnen als onderdeel van job crafting leidt tot verminderde burnout en verhoogde werkbevologenheid (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Een aantal beperkingen van dit onderzoek verdient het om besproken te worden. Zo werd gebruikgemaakt van een cross-sectioneel design en kunnen we derhalve geen uitspraken doen over causaliteit. Alhoewel wij stellen dat conceptueel gezien motivationele factoren ten grondslag liggen aan aspecten van welbevinden, en dat uitwisselingsrelaties deze samenhang kunnen verklaren, zal longitudinaal onderzoek moeten bevestigen of dit ook echt het geval is. Daarnaast is de mono-

methodische opzet een evidente kwetsbaarheid van ons onderzoeksdesign: alle onderzochte variabelen werden door de werknemers zelf gerapporteerd. Daarentegen mag worden gesteld dat de meeste onderzochte variabelen moeilijk anders gemeten hadden kunnen worden dan door hierover aan de direct betrokkene vragen te stellen. Het is immers lastig om op andere wijze mastery-approach doelen, ervaren zelfeffectiviteit, ervaren uitwisselingskwaliteit en ervaren burnout en werkbevlogenheid te meten. Echter, idealiter zouden (enkele van) deze concepten op een andere wijze worden vastgesteld. Zo zou uitwisselingskwaliteit bijvoorbeeld gemeten kunnen worden door directe collega's en/of leidinggevenden hierover vragen te stellen. Het feit dat de correlatie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit niet significant was, suggereert in ieder geval dat een monomethodische bias geen waarschijnlijke alternatieve verklaring is voor onze bevindingen (Spector, 2006).

Het huidige onderzoek toonde aan dat mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit een gezamenlijke relatie hebben met het ervaren van burnout en werkbevlogenheid, en dat deze relatie deels kan worden verklaard door de mate waarin mensen uitwisselingskwaliteit ervaren. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om andere typen factoren – zowel intra-individueel als interpersoonlijk van aard – te onderzoeken om zo meer inzicht te verkrijgen in de determinanten die ertoe bijdragen dat mensen welbevinden ervaren in hun werk.⁴ Zo kan worden gekeken naar een breder scala van aspecten van welbevinden, of zou onderzocht kunnen worden welke deelaspecten van uitwisselingskwaliteit de in het huidige onderzoek gevonden relaties kunnen verklaren.

Relatief recent werk (Elliot, Murayama & Pekrun, 2011) stelt voor om mastery-approach doelen op te delen in *task-approach* en *self-approach* doelen en mastery-avoidance doelen in *task-avoidance* en *self-avoidance* doelen. Hierbij sluiten de *taak-gerichte doelen* het meest aan bij de in het onderhavige onderzoek gehanteerde conceptualisatie, terwijl *zelf-gerichte doelen* gericht zijn op het beter presteren ten opzichte van hoe men zelf in het verleden heeft gepresteerd. Vervolgonderzoek binnen organisaties zou zich daarom kunnen richten op dat onderscheid om zo te onderzoeken welke relaties dergelijke doelen hebben met uitwisselingskwaliteit en het ervaren van werk-gerelateerd welbevinden.

Het huidige onderzoek had als doel om inzicht te verschaffen in de vraag welke factoren bijdragen aan het ervaren van welbevinden op het werk. We hebben hierbij gekeken naar de gezamenlijke relatie van mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit met burnout en werkbevlogenheid. De twee aldus genoemde soorten van intra-individuele motivaties die wij hebben onderzocht, bleken elkaar te versterken en hadden een negatieve relatie met burnout en een positieve met werkbevlogenheid. De ervaren uitwisselingskwaliteit tussen collega's kon deze relaties bovendien deels verklaren. Samen genomen suggereert het huidige onderzoek dat de combinatie van relatief sterke mastery-approach doelen met het ervaren van relatief veel zelfeffectiviteit het meest gunstig is voor het welbevinden op het werk, omdat dat samengaat met het ervaren van goede werkrelaties.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Een kwalitatief goede werkrelatie tussen collega's (oftewel een goede 'uitwisselingskwaliteit') kan verklaren waarom werknemers relatief weinig gevoelens van burnout en relatief veel werkbevolegenheid ervaren.
- De kwaliteit van de sociale uitwisselingsrelaties tussen collega's op het werk kan worden verbeterd door te bevorderen dat medewerkers zich richten op het zo goed mogelijk beheersen van de taak.
- De uitwisselingskwaliteit kan ook worden verbeterd door aandacht te besteden aan het verhogen van de zelfeffectiviteit van werknemers.
- Wanneer werknemers weinig zelfeffectiviteit ervaren, kan de uitwisselingskwaliteit, burnout en werkbevolegenheid op het werk het meest effectief verbeterd worden door te stimuleren dat medewerkers zich richten op het beheersen van de taak. Als werknemers veel zelfeffectiviteit ervaren, draagt een dergelijke aanpak minder bij.

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

Noten

- 1 De overige drie door Elliot en McGregor (2001) beschreven prestatiedoelen zijn in dit onderzoek eveneens gemeten, maar maken gezien onze theoretische focus op mastery-approach doelen geen deel uit van de gepresenteerde analyses.
- 2 Conceptueel gezien liggen zelfeffectiviteit en het ervaren van verminderde competentie in elkaars buurt. Echter, zelfeffectiviteit is het ervaren vertrouwen te hebben om toekomstige obstakels te overwinnen en succesvol te kunnen zijn, terwijl het ervaren van verminderde competentie een evaluatie is van hoe men nu en in het verleden heeft gepresteerd. Zelfeffectiviteit is daarom een prospectieve en verminderde competentie een retrospectieve prestatie-evaluatie en op deze wijze hebben wij deze twee begrippen ook in dit artikel geconceptualiseerd en geoperationaliseerd.
- 3 Omdat de gerapporteerde analyses zijn uitgevoerd op deze samengestelde steekproef, hebben we gekeken of er verschillen waren tussen de groepen wat betreft de achtergrondvariabelen, predictoren en criteria. De werknemers van de zorginstellingen waren ouder en hadden een langer dienstverband dan de respondenten uit de diverse steekproef. Ook zaten in de laatste groep meer mannen. De werknemers van de grootste zorginstelling hadden relatief iets minder sterke mastery-approach doelen dan de werknemers uit de andere twee groepen. Tenslotte rapporteerden de werknemers van de kleinere zorginstelling een relatief lagere verminderde competentie dan de werknemers uit de andere twee groepen en ook een hogere mate van vitaliteit, toewijding en absorptie. Daarnaast hebben we gekeken of er wezenlijke verschillen waren tussen de groepen met betrekking tot de relaties tussen de onderzochte variabelen. Hiertoe hebben we de gerapporteerde regressieanalyses per groep uitgevoerd, maar we vonden dat de zo verkregen regressiegewichten steeds een gelijke richting hadden als de uiteindelijk gerapporteerde analyses, al waren de regressiegewichten niet altijd significant. Een logische verklaring hiervoor is dat deze aanvullende analyses op de deelgroepen een lagere statistische power hadden.
- 4 Omdat de overige prestatiedoelen eveneens werden gemeten in dit onderzoek, hebben we een aantal aanvullende analyses uitgevoerd om zo te exploreren hoe deze doelen zich verhielden tot uitwisselingskwaliteit en aspecten van welbevinden. Hieruit bleek dat mastery-avoidance doelen negatief samenhangen met verminderde competentie en positief met vitaliteit en absorptie. Er werden in deze steekproef echter geen relaties gevonden tussen de beide typen performance doelen en welbevinden. Verder bleek uit de aanvullende analyses niet dat de drie overige prestatiedoelen een significante relatie hadden met uitwisselingskwaliteit, noch werd er een interactie gevonden tussen de prestatiedoelen en zelfeffectiviteit met uitwisselingskwaliteit. Er werd ten slotte wel een interactie vastgesteld tussen mastery-avoidance doelen en zelfeffectiviteit op verminderde competentie, al was deze interactie marginaal. Soortgelijke – maar wel significante – interacties met zelfeffectiviteit op verminderde competentie werden ook gevonden voor performance-approach doelen en performance-avoidance doelen. In tegenstelling tot de gerapporteerde interactieve relatie tussen mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit met verminderde competentie was er enkel een negatieve relatie tussen de overige drie doelen en verminderde competentie wanneer de zelfeffectiviteit hoog was, maar was er geen relatie tussen mastery-avoidance doe-

len, performance-approach doelen en performance-avoidance doelen en verminderde competentie bij een lage mate van zelfeffectiviteit.

Literatuur

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg, Duitsland: Springer.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G.V. & Pastorelli, C. (1996). Multifaceted impact of self-efficacy beliefs on academic functioning. *Child Development*, 67, 1206-1222.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beehr, T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A. & Murray, M.A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Blascovich, J. & Mendes, W.B. (2000). Challenge and threat appraisals: The role of affective cues. In J.P. Forgas, (Ed.), *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition* (pp. 59-82). New York, NY: Cambridge University Press.
- Butler, R. (1987). Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effects of different feedback conditions on motivational perceptions, interest and performance. *Journal of Educational Psychology*, 79, 474-482.
- Chen, G., Gully, S.M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Cheung, P.C., Ma, H.D. & Shek, D.T.L. (1998). Conceptions of success: Their correlates with prosocial orientation and behavior in Chinese adolescents. *Journal of Adolescence*, 21, 31-42.
- Coats, E.J., Janoff-Bulman, R. & Alpert, N. (1996). Approach vs. avoidance goals: Differences in self-evaluation and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1057-1067.
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient Alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Darnon, C., Butera, F. & Harackiewicz, J.M. (2007). Achievement goals in social interactions: Learning with mastery vs. performance goals. *Motivation and Emotion*, 31, 61-70.
- Darnon, C., Doll, S. & Butera, F. (2007). Dealing with a disagreeing partner: Relational and epistemic conflict elaboration. *European Journal of Psychology of Education*, 22, 227-242.
- Darnon, C., Dompnier, B. & Poortvliet, P.M. (2012). Achievement goals in educational contexts: A social psychology perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 6, 760-771.

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

- Darnon, C., Muller, D., Schragger, S.M., Pannuzzo, N. & Butera, F. (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of Educational Psychology, 98*, 766-776.
- Dawson, J.F. (2013). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology* (online first).
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Publishing.
- De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van der Heijden, B.I.J.M. & Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 118-125.
- 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.
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations, 2*, 129-152.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist, 41*, 1040-1048.
- Elliot, A.J. (2005). A conceptual history of the achievement goal construct. In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 52-72). New York, NY: Guilford Press.
- Elliot, A.J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion, 30*, 111-116.
- Elliot, A.J. & McGregor, H.A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 501-519.
- Elliot, A.J., Murayama, K. & Pekrun, R. (2011). A 3 × 2 achievement goal model. *Journal of Educational Psychology, 103*, 632-648.
- Folkman, S. & Lazarus, R.S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 150-170.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology, 15*, 291-316.
- Harackiewicz, J.M., Barron, K.E., Tauer, J.M., Carter, S.M. & Elliot, A.J. (2000). Short-term and long-term consequences of achievement goals in college: Predicting continued interest and performance over time. *Journal of Educational Psychology, 92*, 316-330.
- Harackiewicz, J.M. & Sansone, C. (1991). Goals and intrinsic motivation: You can get there from here. In M.L. Maehr & P.R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 7, pp. 21-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Harris, A., Yuill, N. & Luckin, R. (2008). The influence of context-specific and dispositional achievement goals on children's paired collaborative interaction. *British Journal of Educational Psychology, 78*, 355-374.
- Hulleman, C.S., Schragger, S.M., Bodmann, S.M. & Harackiewicz, J.M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin, 136*, 422-449.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interactive Book Company.
- Kaplan, A. & Maehr, M.L. (1999). Achievement goals and student well-being. *Contemporary Educational Psychology, 24*, 330-358.

- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422.
- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.
- Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B., Salanova, M., Llorens, S. & Nap, R.E. (2010). Efficacy beliefs predict collaborative practice among intensive care unit nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 583-594.
- Lee, R.T. & Ashforth, B. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 6, 743-747.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1998). Burnout. In H.S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health* (Vol. 1, pp. 347-357). New York, NY: Academic Press.
- Lemyre, P.N., Hall, H.K. & Roberts, G.C. (2007). A cognitive approach to burnout in elite athletes. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 18, 221-234.
- MacKinnon, D.P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M. & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). *Maslach burnout inventory: Manual research edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Parker, P.D., Martin, A.J., Colmar, S. & Liem, G.A. (2012). Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout. *Teaching and Teacher Education*, 28, 503-513.
- Perrewé, P.L., Ralston, D.A., Hochwarter, W.A., Westman, M., Rossi, A.M., Vollmer, G., Wallace, A., Tang, M., Wan, P., Maignan, I., Van Deusen, C., & Castro, S. (2002). Are work stress relationships cross-nationally universal? A nine region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of International Management*, 8, 163-187.
- Poortvliet, P.M. (2013). Harming others' task-related efforts: The distinct competitive effects of ranking information on performance and mastery goal individuals. *Social Psychology*, 44, 373-379.
- Poortvliet, P.M., Anseel, F., Janssen, O., Van Yperen, N.W. & Van de Vliert, E. (2012). Perverse effects of other-referenced performance goals in an information exchange context. *Journal of Business Ethics*, 106, 401-414.
- Poortvliet, P.M. & Darnon, C. (2010). Toward a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals. *Current Directions in Psychological Science*, 19, 324-328.
- Poortvliet, P.M. & Darnon, C. (2014). Understanding positive attitudes toward helping peers: The role of mastery goals and academic self-efficacy. *Self and Identity*, 13, 345-363.
- Poortvliet, P.M. & Giebels, E. (2012). Self-improvement and cooperation: How exchange relationships promote mastery-approach driven individuals' job outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 392-425.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Prestatiemotivatie in interpersoonlijke context: De betekenis van doeloriëntaties voor feedback zoeken en sociale uitwisseling met leidinggevenden en collega's. *Gedrag & Organisatie*, 17, 402-413.

Mastery-approach doelen en zelfeffectiviteit als voorspellers van burnout en werkbevoegenheid: de adaptieve rol van het vormen van uitwisselingsrelaties met collega's

- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Van Yperen, N.W. & Van de Vliert, E. (2007). Achievement goals and interpersonal behavior: How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1435-1447.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Van Yperen, N.W. & Van de Vliert, E. (2009a). Low ranks make the difference: How achievement goals and ranking information affect cooperation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 1144-1147.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Van Yperen, N.W. & Van de Vliert, E. (2009b). The joint impact of achievement goals and performance feedback on information giving. *Basic and Applied Social Psychology*, 31, 197-209.
- Porter, C.O.L.H. (2005). Goal orientation: Effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 811-818.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Retelsdorf, J., Butler, R., Streblov, L. & Schiefele, U. (2010). Teachers' goal orientations for teaching: Associations with instructional practices, interest in teaching, and burnout. *Learning and Instruction*, 20, 30-46.
- 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.B. & Bakker, A.B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burnout Schaal (UBOS): Testhandleiding*. Amsterdam: Harcourt Test Services.
- Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 152-171.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Shrout, P.E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Sideridis, G.D. (2007). International approaches to learning disabilities: More alike or more different? *Learning Disabilities Research & Practice*, 22, 210-215.
- Smith, E.P., Walker, K., Fields, L., Brookins, C.C. & Seay, R.C. (1999). Ethnic identity and its relationship to self-esteem, perceived efficacy and prosocial attitudes in early adolescence. *Journal of Adolescence*, 22, 876-880.
- Spector, P.E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spector, P.E. & Brannick, M.T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14, 287-305.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). New York, NY: Psychology Press.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). De job demands-resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Van Yperen, N.W. (2004). Constructie en validatie van de Nederlandstalige doeloriëntatie vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 17, 387-401.

P. Marijn Poortvliet & Jeroen Perdeck

- Van Yperen, N.W. (2006). A novel approach to assessing achievement goals in the context of the 2 × 2 framework: Identifying distinct profiles of individuals with different dominant achievement goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1432-1445.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74-84.
- Zhao, X., Lynch, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron & Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206.

Mastery-approach goals and self-efficacy as predictors of burnout and work engagement: The adaptive role of team-member exchange quality

P. Marijn Poortvliet & Jeroen Perdeck, Gedrag & Organisatie, volume 27, June 2014, nr. 2, pp. 188-212.

How is work motivation related to the experience of job-related well being? In the present article we investigated this question by looking at the joint relationship of mastery-approach goals and self-efficacy with burnout and work engagement. The results of a cross-sectional investigation among 361 employees in healthcare, ICT services, and other sectors largely confirm our expectation that the relationship between mastery-approach goals and burnout are more strongly negative when levels of experienced self-efficacy were low. Furthermore, when self-efficacy was relatively low, mastery-approach goals and work engagement had a more positive relationship. This joint relation between mastery-approach goals and self-efficacy could be partially explained by the observation that workers with relatively strong mastery-approach goals and high levels of self-efficacy reported to have high-quality exchange relationships with their colleagues. Altogether, these results point at the importance of setting mastery-approach goals in social work settings, especially when experienced levels of self-efficacy are low, because those goals are negatively connected with feelings of burnout and positively with experiencing work engagement.

Key words: achievement goals, mastery goals, exchange relationships, burnout, work engagement