

Academiejaar 2013-2014

1^{ste} examenperiode

Authentiek leiderschap en burnout: een onderzoek bij leidinggevenden

Masterproef neergelegd tot het behalen van de graad van master in de psychologie,
afstudeerrichting bedrijfspsychologie en personeelsbeleid door Lisa Dewulf.

Promotor: Prof. dr. Peter Vlerick

DANKWOORD

“How would your life be different if...You approached all relationships with authenticity and honesty? Let today be the day...You dedicate yourself to building relationships on the solid foundation of truth and authenticity.”

- Steve Maraboli –

Deze mooie quote van Steve Maraboli symboliseert het ontwikkelingsproces die ik heb afgelegd tijdens mijn vijf jaar durende carrière aan de universiteit van Gent als student. De kers op de taart is deze masterproef waar ik heel trots op ben. Deze masterproef kon niet tot stand gebracht worden zonder de vele steun die ik kreeg. Ik wil dan ook graag vanuit mijn authentieke zelf een woord van dank betuigen aan iedereen die heeft bijgedragen aan de realisatie van deze masterproef.

Mijn dank gaat eerst en vooral uit naar Prof. dr. Peter Vlerick, mijn promotor, voor zijn enthousiaste en motiverende begeleiding bij deze masterproef en de vlotte, constructieve feedback op de voorlopige versies. Daarnaast bedank ik graag Anneleen Mortier, wetenschappelijk medewerker aan de UGent, voor haar excellent advies op vlak van data-analyse. Eveneens wil ik mijn oom Piet Couttenier in de bloemetjes zetten voor het nalezen van mijn masterproef als taalexpert. Natuurlijk was dit onderzoek ook niet mogelijk geweest zonder de vrijwillige deelname van de 444 participanten, bedankt hiervoor! Evenals een dankuwel aan mijn medestudent Sander Velghe voor de vlotte en flexibele samenwerking tijdens het inzamelen van data. Daarnaast wil ik de mensen van Kessels & Smit in België en India, waar ik stage heb gelopen, bedanken. Zij hebben niet alleen mijn authenticiteit naar boven gehaald, ze hebben me ook de kans gegeven om authenticiteit in anderen naar boven te halen als coach en ze hebben me wijzer gemaakt inzake burnout. Tevens wil ik ook graag Hannes Leroy, wetenschappelijk onderzoeker aan de KU Leuven, vermelden. Zijn vele onderzoek naar authentiek leiderschap heeft mij meermaals geïnspireerd tijdens het schrijven van mijn masterproef.

Last but not least wil ik graag mijn ouders en mijn vriend Lander bedanken voor de onvoorwaardelijke steun tijdens mijn universitaire carrière en mijn ‘maten’ voor de deugddoende schouderklopjes.

ABSTRACT

Deze masterproef bestudeert de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout bij leidinggevend. Meer specifiek wordt de relatie tussen zowel de zelfgepercipieerde mate van authentiek leiderschap als de accuraatheid van deze perceptie in relatie tot burnout geëxploreerd. Daarnaast wordt de modererende of mediërende rol van ruminatie in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout geanalyseerd. Het onderzoek betreft een cross-sectioneel vragenlijstonderzoek in een steekproef van 148 tryades van telkens één leidinggevende en twee random gekozen ondergeschikten afkomstig uit de profit- en non-profit sector in Vlaanderen. De hypothesen werden getest aan de hand van hiërarchische regressieanalyses en one-way ANOVA. Uit de resultaten blijkt dat authentiek leiderschap en burnout significant negatief gecorreleerd zijn indien de leidinggevende zichzelf scoorde. Deze relatie werd niet gevonden indien de scores door de ondergeschikten werden aangewend. Daarnaast blijkt dat leidinggevend die zichzelf overschatten als authentiek leidinggevende een significant lagere mate van burnout rapporteren. Tevens blijkt dat leidinggevend met een accurate hoge inschatting van hun authentiek leiderschap significant minder burnout rapporteren dan leidinggevend met een accurate lage inschatting. Tenslotte werd geen empirische steun gevonden voor noch de mediërende noch de modererende rol van ruminatie in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout. Beperkingen van het onderzoek en implicaties van de resultaten worden ook in deze masterproef vermeld.

INHOUDSOPGAVE

DANKWOORD

ABSTRACT

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	1
Authenticiteit.....	3
Authentiek leiderschap.....	4
Leiderschapsstijlen en ontwikkeling	6
Antecedenten van authentiek leiderschap	8
Gevolgen van authentiek leiderschap voor ondergeschikten	8
Gevolgen van authentiek leiderschap voor leidinggevenden.....	8
Burnout.....	10
Individuele factoren als antecedent van burnout.....	10
Omgevingsfactoren als antecedent van burnout	11
Authentiek leiderschap en burnout.....	12
Accuraathed perceptie authentiek leiderschap.....	13
Ruminatie.....	16
Ruminatie op het werk als mediator.....	17
Ruminatie op het werk als moderator	17
Controlevariabelen.....	19
Neuroticisme	19
Geslacht.....	19
Sector.....	20
Aantal ondergeschikten.....	20
METHODE	20
Steekproef.....	20
Procedure.....	21
Meetinstrumenten	21
Authentiek leiderschap.....	21
Burnout.....	22
Ruminatie	22

Neuroticisme	23
Data-analyse.....	23
RESULTATEN.....	26
Beschrijvende gegevens.....	26
Demografische gegevens steekproef.....	26
Univariate resultaten	27
Bivariate correlaties	28
Hypothese 1	30
Hypothese 2	32
Onderzoeksvraag 1a.....	33
Onderzoeksvraag 1b.....	35
DISCUSSIE.....	37
Interpretatie van de resultaten	38
Hypothese 1.....	38
Hypothese 2.....	40
Onderzoeksvraag 1	42
Beperkingen	44
Implicaties voor verder onderzoek.....	45
Praktische implicaties	45
CONCLUSIE	47
REFERENTIELIJST	48
BIJLAGEN	

Inhoudsopgave tabellen

Tabel 1	Demografische gegevens leidinggevenden.....	26
Tabel 2	Demografische gegevens ondergeschikten.....	27
Tabel 3	Univariate analyse.....	28
Tabel 4	Gemiddelden, standaarddeviaties en correlatiematrix continue variabelen.....	29
Tabel 5	Gemiddelden en standaarddeviaties categorische variabelen.....	29
Tabel 6	Hiërarchische regressie van burnout op controlevariabelen en authentiek leiderschap	31
Tabel 7	Overzicht onderzoeksresultaten met afhankelijke variabele burnout	33

Tabel 8	Hiërarchische regressie van ruminatie op controlevariabelen en authentiek leiderschap (stap 2)	35
Tabel 9	Hiërarchische regressie van burnout op controlevariabelen, authentiek leiderschap, ruminatie en het interactie-effect van authentiek leiderschap en ruminatie	36

Inhoudsopgave figuren

Figuur 1	Model voor zelf-perceptie accuraatheid, gebaseerd op Yammarino en Atwater (1993; 1997)	14
Figuur 2	Ruminatie als mediërende variabele	19
Figuur 3	Ruminatie als modererende variabele	19
Figuur 4	Accuraatheid zelf-perceptie en burnout	33
Figuur 5	Stappen voor analyse mediatie	34
Figuur 6	Interactie-effect authentiek leiderschap en ruminatie op burnout	37

INLEIDING

Authenticiteit is vandaag de dag het streefdoel bij uitstek voor individuen en organisaties. De media spelen hier gretig op in met een stortvloed aan boeken, krantenartikels, interviews en quotes. Zo schreef Guillaume Van der Stighelen, een bekende Antwerpse reclamemaker, een heel authentieke brief aan de krant *De Morgen* toen hij afscheid moest nemen van zijn zoon. In het artikel *Afscheid van een zoon* beschrijft hij hoe authentieke woorden een manier zijn om een hart onder de riem te steken:

... Je hebt er geen idee van hoeveel van die berichten beginnen met "woorden schieten te kort." En "hier zijn geen woorden voor". Onzin, Brecht. Als er iets is waarvoor woorden dienen, dan is het wel voor wat wij nu meemaken."... (Van der Stighelen, 2011b).

In het najaar van 2012 bracht Van der Stighelen het essay *Echt* uit waarin hij het thema van authenticiteit aanhaalde. Hij stelde zich daarbij vragen als “Waarom worstelt de mens zo met wat 'echt' of 'onecht' is?” of “Waarom zoeken we zo vergeefs naar authenticiteit?” Dit boek werd in 2012 één van de bestsellers van de boekenbeurs in Antwerpen (Van der Stighelen, 2012). Maar ook binnen de academische wereld wordt volop rond dit thema gewerkt: de laatste twaalf jaar is er een enorme stijging te zien in onderzoek naar authenticiteit. Wetenschappelijke onderzoekers zoals Avolio, Gardner en Walumbwa hebben de afgelopen jaren veel over het onderwerp gepubliceerd. De leuze is: alles moet zo authentiek mogelijk zijn. Of het nu een koffiehuis, een verzoeningsgesprek of een leider is; als het authentiek is, dan is succes gegarandeerd. Kortom, zowel maatschappelijk als wetenschappelijk is authenticiteit een zeer actueel thema. Avolio en Gardner (2005) verklaren de stijgende aandacht voor authenticiteit in het kader van de veranderende werkomgeving. We moeten allemaal kunnen omgaan met ethische en prestatiegerichte uitdagingen die inherent zijn aan een meer transparante en onzekere werkomgeving (Avolio & Gardner, 2005). De economische recessie, die sedert 2008 woedt, heeft er mede voor gezorgd dat de aandacht deels wordt verschoven naar de onderliggende, menselijke processen in een organisatie. Vandaag ziet men meer dan ooit in hoe groot de impact van de leiderschapsstijl is. Het gedrag en de besluitvorming van de leidinggevende hebben een belangrijke invloed op zowel de

economische ontwikkeling van de organisatie als op de persoonlijke ontwikkeling van de ondergeschikte en de leidinggevende (cf. infra). Het is dan ook zinvol om de aandacht te richten op authenticiteit binnen de leiderschapsrol en het onderzoek hierover te bevorderen.

Een ander onderwerp dat actueel is in de media, is burnout. We kunnen niet meer om dit thema heen: burnout is een actueel probleem binnen de oprukkende prestatie maatschappij. In opdracht van de *Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg* onderzochten enkele Belgische professoren de frequentie van burnout bij de Belgische beroepsbevolking. Hansez, Mairiaux, Firket en Braeckman (2010) vonden een prevalentie van 0,8% binnen een steekproef van 19.000 werknemers in België. Dit cijfer kan maar beter snel dalen, in de overweging dat stress op het werk zorgt voor 10 à 20% van de kosten binnen de tak arbeidsongevallen en beroepsziekten. Volop wordt gezocht naar preventiemethoden op individueel en organisationeel vlak. Voorstellen worden geformuleerd, zoals daling van de werkdruk door aangepaste werkprocedures, meer sociale steun, bijscholingen, ontspanningstechnieken, enzovoort (Hansez et al., 2010). De leidinggevende speelt hierin een sleutelrol. Niet alleen is het aan de leidinggevende om beslissingen te nemen rond preventie, hij/zij moet in eerste instantie ook de rol van sociale ondersteuner op zich nemen. De leiderschapsstijl is dus cruciaal, want het al dan niet beheersen van de vaardigheid om te ondersteunen kan doorslaggevend zijn voor de aan- of afwezigheid van burnout bij de ondergeschikte (cf. infra). Er is al heel wat onderzoek verricht over de invloed van de leiderschapsstijl op het welzijn bij de ondergeschikte. Daarentegen schiet onderzoek nog te kort als het gaat over de invloed van de leiderschapsstijl op de leidinggevende zelf. Daarom focussen wij in deze masterproef op de mogelijke relatie tussen de leiderschapsstijl en de mate van burnout van de leidinggevende.

Een derde concept dat wij hier introduceren is ruminatie, beter gekend als piekeren. Ruminatie wordt in verband gebracht met stress (Just & Alloy 1997; Lyubomirsky, Caldwell & Nolen-Hoeksema, 1998; Nolen-Hoeksema 2000) dat op zijn beurt nauw samenhangt met burnout (Kälvemark, Höglund, Hansson, Westerholm & Arnetz, 2004). In de auto op weg naar huis reflecteren velen nog even over de werkdag om daarna de knop om te draaien. Anderen hebben heel wat moeite om die knop te vinden. Het is al zo ver gekomen dat zelfs cursussen worden ingericht om met piekeren om te gaan.

Mindfulness is daar een voorbeeld van. Recentelijk interviewde Stevens (2013), voor het tijdschrift *Knack*, psycholoog Roland Rogiers en psychiater Dirk Van den Abbeele omtrent hun cursus *Anders omgaan met piekeren*. Wie piekert, komt al snel terecht in een vicieuze cirkel: 's nachts is er even tijd om stil te staan bij dagelijkse, al dan niet werkgerelateerde zaken. Op het moment dat je je bewust wordt van het piekeren, denk je: “Ik moet slapen”. Dit leidt ertoe dat je begint te piekeren over het feit dat je de slaap niet kunt vatten. Zo ontstaat een vicieuze cirkel (Stevens, 2013). Leidinggevendenden hebben vandaag de dag heel wat zorgen waarover ze rumineren. Daarom is het interessant om ruminatie op te nemen in dit onderzoek als mogelijke beïnvloedende factor op het welzijn van de leidinggevende.

Om na te gaan in welke mate deze drie thema's verband houden met elkaar, worden de interrelaties tussen de variabelen authentiek leiderschap, burnout en ruminatie in deze masterproef nader bestudeerd.

Authenticiteit

Het begrip authenticiteit dateert al van in de Oudheid. Op de Tempel van Apollo in Delphi staat *Gnōthi seauton* te lezen, Grieks voor “Ken Uzelf” (Parke & Wormell, 1956, zoals geciteerd in Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Etymologisch komt het woord authenticiteit van het Griekse woord *authento*, wat betekent “het hebben van volledige macht” (Trilling & Trilling, 2009). *Autos* betekent “zelf”, *hentes* betekent “zijn”. Binnen filosofische domeinen wordt reeds decennia lang over het concept geschreven. Zo bogen existentialistische filosofen als Sartre en Kierkegaard zich er al over.

Uit het overzichtsartikel van Kernis en Goldman (2006) blijkt dat authenticiteit bestaat uit een reeks mentale en gedragsmatige processen die verklaren hoe mensen een kerngevoel van zichzelf ontdekken en construeren en hoe ze deze kern behouden over situaties en tijd heen. Volgens deze auteurs kenmerkt een authentiek functionerend persoon zich door (1) zelfbegrip, (2) openheid om objectief zijn/haar ontologische aspecten te herkennen (bijvoorbeeld evalueren van wenselijke en niet-wenselijke zelf-aspecten), (3) acties en (4) oriënteren op interpersoonlijke relaties (Kernis & Goldman, 2006). Een bemerking hierbij is dat authenticiteit niet als zwart-wit mag worden gezien.

Het is geen conditie die ofwel aanwezig ofwel afwezig is bij een persoon. Iemand kan immers in meer of mindere mate authentiek zijn (Leroy, 2012).

Authentiek functioneren wordt in de wetenschappelijke literatuur vaak in verband gebracht met zelfdeterminatie. Dit is de mate waarin een individu autonome motivatie heeft voor zijn gedrag en dus dit gedrag heeft geïnternaliseerd en geïntegreerd. Internalisatie betekent het opnemen van een waarde of regulatie. Integratie gaat over het verder transformeren van die regulatie zodat het een onderdeel wordt van het individu (Deci & Ryan, 2000). Volgens de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000) zijn er drie natuurlijke basisbehoeften die vervuld moeten worden om als individu zelfgedetermineerd te kunnen zijn: competentie, verwantschap en autonomie. Competentie is het in staat zijn om persoonlijk uitdagende taken te vervullen, verwantschap betekent dat men zich gewaardeerd voelt door anderen en autonomie betekent zoveel als het gevoel hebben dat je de initiator bent van jouw acties. Deze behoeften covariëren, waardoor de ene behoefte niet vervuld kan worden zonder dat de andere behoefte is vervuld. Het bevredigen van deze drie natuurlijke basisbehoeften is noodzakelijk om als individu optimaal te functioneren en het bevordert de groei van intrinsieke motivatie, zelfregulatie en welzijn (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997). De mate waarin de behoeften worden bevredigd, is afhankelijk van de steun vanuit de omgeving en de capaciteiten van het individu voor zelfdeterminatie (Deci & Ryan, 2000). Intrinsiek gemotiveerd gedrag is een zelfgedetermineerde actie. Extrinsiek gemotiveerd gedrag kan ook zelfgedetermineerd worden als individuen zich ermee identificeren. Individuen kunnen dus extrinsiek gemotiveerd zijn en zich toch verbonden voelen en authentiek handelen. Hiervoor moet het individu competentie, autonomie en verwantschap ervaren. Er is sprake van niet-authentiek gedrag als er geen intrinsieke motivatie is of als de internalisatie is mislukt. De reden voor deze mislukking kan worden gezocht in de onmiddellijke sociale omgeving: er is geen ondersteuning voor het bevredigen van de behoeften competentie, autonomie en verwantschap. Dit kan dan distress veroorzaken (Leroy, 2012; Ryan, 1995).

Authentiek leiderschap

In de jaren zestig van de vorige eeuw werd voor het eerst geschreven over authenticiteit binnen de context van leiderschap. Rome en Rome (1967, p. 185, zoals

geciteerd in Gardner et al., 2011) beschreven authentiek leiderschap als volgt: “Een hiërarchische organisatie, zoals een individuele persoon, is authentiek in de mate dat, door zijn/haar leiderschap, hij/zij eindigheid, onzekerheid en toeval accepteert; hij/zij bewust is van zijn/haar capaciteit voor verantwoordelijkheid en keuze; hij/zij schuld en fouten erkent; hij/zij zijn/haar creatieve, leidinggevende potentieel voor een flexibele planning, groei en charter of beleidsvorming vervult en als laatste verantwoordelijk deelneemt in de bredere maatschappij.” In deze definitie wordt verondersteld dat de authenticiteit van een organisatie weerspiegeld wordt door zijn leiderschap (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006). Het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw bracht een golf mee van onderzoek naar authentiek leiderschap, mede door de sterk wijzigende kijk op de economische wereld. Het Daens-tijdperk met hard labeur voor een laag loon is namelijk niet meer, althans in het Westen. Mensen zijn op zoek naar betekenis en erkenning in hun job. Leidinggevend en zijn spilfiguren in die zoektocht naar waarden.

In deze masterproef sluiten wij ons aan bij de definitie van Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing en Peterson (2008): “Authentiek leiderschap is een patroon van leidersgedrag dat gebaseerd is op en stimulerend werkt op positieve psychologische capaciteiten en een positief ethisch klimaat. Authentiek leiderschap bevordert het zelfbewustzijn, een geïnternaliseerd moreel perspectief, gebalanceerde verwerking van informatie en relationele transparantie bij leiders die werken met ondergeschikten waarbij er positieve zelfontwikkeling ontstaat.” (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Volgens Walumbwa et al. (2008) is authentiek leiderschap een multi-dimensioneel construct met vier factoren:

1. **Zelfbewustzijn:** het inzicht in enerzijds de eigen betekenisgeving aan de wereld en anderzijds de eigen sterktes en zwaktes. Dit bevat onder andere het bewustzijn van de impact als persoon op de andere (Walumbwa et al., 2008, p. 95).
2. **Relationele transparantie:** het blootstellen van het authentieke zelf aan anderen. Vertrouwen wordt bevorderd omdat informatie, gedachten en gevoelens openlijk gedeeld worden. Ongepaste emoties worden vermeden (Walumbwa et al., 2008, p. 95).

3. **Gebalanceerde verwerking:** het objectief analyseren van alle informatie vooraleer een beslissing te nemen en op zoek gaan naar inzichten die in strijd zijn met de inherente ideeën (Walumbwa et al., 2008, pp. 95-96).
4. **Geïnternaliseerd moreel perspectief:** dit is een geïnternaliseerde en geïntegreerde vorm van zelfregulatie. De aard van de zelfregulatie is afhankelijk van enerzijds de interne morele standaarden en waarden en anderzijds druk vanuit de groep, organisatie of gemeenschap. Het perspectief beïnvloedt de uitgedrukte beslissingen en het gedrag (Walumbwa et al., 2008, p. 95).

Samengevat tonen authentieke leiders aan anderen dat ze ernaar streven om hun eigen leiderschapsgedrag te begrijpen zodat ze die op een meer effectieve manier kunnen helpen (George, 2003). Overigens zorgt dit kernidee ervoor dat authentiek leiderschap zich onderscheidt van andere leiderschapsstijlen. In de volgende paragraaf wordt een vergelijking gemaakt met twee andere verwante en vaak bestudeerde leiderschapsstijlen, namelijk ethisch en transformationeel leiderschap.

Leiderschapsstijlen en ontwikkeling. Authentiek leiderschap onderscheidt zich van andere leiderschapsstijlen. Een voorbeeld hiervan is het ethisch leiderschap. Deze leiderschapsstijl bevat twee componenten: de morele persoon en de morele manager. Brown, Treviño en Harrison (2005) beschreven ethisch leiderschap als volgt: “Ethisch leiderschap is enerzijds de demonstratie van normatief, passend gedrag door middel van persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties, en anderzijds de bevordering van dergelijk gedrag bij volgelingen door middel van tweewegscommunicatie, versterking en besluitvorming.” (Brown, Treviño & Harrison 2005, p. 120, zoals geciteerd in Walumbwa et al., 2008). Met andere woorden: ethische leiders communiceren, zowel verbaal als non-verbaal, met hun ondergeschikten over gepast, ethisch gedrag. Dit komt overeen met zowel het geïnternaliseerd moreel perspectief als met de relationele transparantie van authentiek leiderschap. Maar authentiek leiderschap heeft nog twee andere componenten, met name zelfbewustzijn en gebalanceerde verwerking, die ethisch leiderschap niet vervult. Authentiek leiderschap is dus breder.

Een andere leiderschapsstijl waarmee authentiek leiderschap vaak wordt verward, is het transformationele leiderschap. Deze stijl bestaat uit vijf componenten: toegeschreven charisma, geïdealiseerde invloed, inspirationale motivatie, intellectuele

stimulatie en geïndividualiseerde beschouwing (Avolio, 1999; Bass & Steidlmeier, 1999). Waar er bij transformationeel leiderschap de nadruk wordt gelegd op een krachtige, positieve en inspirationale visie, wordt er bij authentiek leiderschap gefocust op het karakter, de voorbeeldfunctie en de toewijding van de leider (Gardner & Avolio, 1998). Bij transformationeel leiderschap worden leiderschapscapaciteiten ontwikkeld bij de ondergeschikten, met als doel zelf als leider te fungeren (Avolio, 1999; Bass, 1985). Daarentegen wordt bij authentiek leiderschap de ontwikkeling van de ondergeschikte centraal gesteld met als doel authenticiteit te ontwikkelen. Daarbij wordt de keuze opengelaten om die authenticiteit te gebruiken binnen de rol als ondergeschikte of als toekomstige leider (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Authentieke leiders kunnen dus transformationele leiders zijn, maar dit is niet noodzakelijk zo (Walumbwa et al., 2008).

Authentiek leiderschap kan bijgevolg gezien worden als een ‘root construct’. Het is een basis voor andere positieve leiderschapsstijlen zoals ethisch en transformationeel leiderschap (Avolio & Gardner, 2005). Dit werd bevestigd in onderzoek van Walumbwa et al. (2008) die een positieve correlatie vonden tussen authentiek leiderschap en ethisch leiderschap. Ook transformationeel leiderschap is positief gecorreleerd met authentiek leiderschap (Spitzmuller & Ilies, 2010; Walumbwa et al., 2008).

Ook al is authentiek leiderschap een adaptieve leiderschapsstijl, toch is het niet voor iedereen mogelijk om zich deze stijl ook toe te eigenen. Men kan namelijk authentiek leiderschap niet aanleren. Met authenticiteit word je immers geboren. Het ontwikkelen ervan is echter wel mogelijk indien je authentieke eigenschappen bezit. Je kan bijvoorbeeld een training mindfulness volgen waarbij je in contact gebracht wordt met authentieke eigenschappen van jezelf (Leroy, 2012). Gardner et al. (2005) benadrukken hierbij dat we zelf initiatief moeten nemen om authenticiteit te ontwikkelen; je kunt niet wachten op een levenservaring die je authentiek maakt. Ook andere antecedenten, naast training, hebben invloed op authentiek leiderschap. Daarnaast heeft authentiek leiderschap zelf invloed op verschillende variabelen. Verschillende studies hebben het nomologisch netwerk onderzocht. Hieronder wordt een overzicht gegeven van enkele antecedenten en gevolgen van authentiek leiderschap.

Antecedenten van authentiek leiderschap. Tot op heden werd nog niet veel onderzoek gedaan naar antecedenten van authentiek leiderschap. Er werd evidentie gevonden door Jensen en Luthans (2006) voor de antecedenten hoop, optimisme en veerkracht. Deze variabelen kunnen worden samengebracht onder psychologisch kapitaal en zijn positief gerelateerd aan authentiek leiderschap (Jensen & Luthans, 2006). Uit onderzoek van Leroy (2012) blijkt dat intrinsieke motivatie noodzakelijk is om authentiek als leider te functioneren. Daarom moeten de drie basisbehoeften voor intrinsieke motivatie ook vervuld worden vooraleer er sprake kan zijn van authentiek leiderschap. Deze basisbehoeften zijn competentie, verwantschap en autonomie. Zelf-monitoring werd ook onderzocht als negatieve voorspeller van authentiek leiderschap. Hiervoor werd echter geen empirische evidentie gevonden (Tate, 2008).

Aangezien in deze masterproef gefocust wordt op mogelijke gevolgen van authentiek leiderschap bij de leidinggevende en omdat er tot op heden slechts weinig studies toegespitst zijn op de antecedenten van authentiek leiderschap, ligt een uitgebreide bespreking van de antecedenten van authentiek leiderschap buiten het bestek van deze masterproef.

Gevolgen van authentiek leiderschap voor ondergeschikten. Bij de ondergeschikten is er een positieve correlatie tussen authentiek leiderschap en ondermeer bekrachtiging (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010), mentale gezondheid (Henderson & Hoy, 1983), identificatie met de supervisor (Walumbwa et al., 2010), persoonlijke identificatie (Wong, Spence, Laschinger & Cummings, 2010), engagement vanwege de ondergeschikte (Walumbwa et al., 2010), sociale identificatie (Wong et al., 2010), vertrouwen in de leidinggevende (Wong & Cummings, 2009), tevredenheid met de prestatie van de leider (Walumbwa et al., 2008) en positieve zelfontwikkeling (Luthans & Avolio, 2003). (Voor een volledig overzicht: zie Gardner et al., 2011, p1137). Recent onderzoek toont ook aan dat authentiek leiderschap negatief gecorreleerd is met emotionele uitputting, een factor van burnout, en cynisme (Laschinger, Wong & Grau, 2013). Samengevat kunnen wij stellen dat authentiek leiderschap geassocieerd is met een variëteit aan uitkomsten bij ondergeschikten.

Gevolgen van authentiek leiderschap voor leidinggevend. Uit de literatuur blijkt dat er in het verleden vooral onderzoek werd gevoerd naar de invloed van

authentiek leiderschap op de ondergeschikte. Peus, Wesche, Streicher, Braun en Fry (2011) stellen dat bij verder onderzoek meer nadruk gelegd moet worden op de effecten van authentiek leiderschap op de leider zelf. Dit is een eerste tekortkoming in de literatuur waarop in ons onderzoek zal worden ingespeeld. Een beperkt aantal wetenschappelijke onderzoekers spitsten zich in het verleden wel al toe op deze tak van het nomologisch netwerk van authentiek leiderschap. Deze onderzoeken hebben aangetoond dat authentiek leiderschap samenhangt met enkele gevolgen voor de leidinggevend, namelijk meer commitment met de organisatie (Walumbwa et al., 2008), meer 'organisational citizenship behavior' (Walumbwa et al., 2008, 2010), niet-defensieve houding (Kernis, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008) en psychologisch welzijn (Toor & Ofori, 2009).

Een tweede tekortkoming in de literatuur is dat welzijn tot op heden nog niet vaak werd onderzocht als uitkomstvariabele van authentiek leiderschap (Walumbwa et al., 2008). Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette en Ahlborg (2008) bevestigen het belang van welzijn door te wijzen op de invloed van de leiderschapsrol op het stressniveau bij ondergeschikten. Uit hun onderzoek blijkt dat de leidinggevende verantwoordelijk geacht wordt voor stressreductie op de werkvloer door het creëren van een constructieve psychosociale werkomgeving. De leidinggevende fungeert eigenlijk als schokdemper: hij/zij houdt de stress voor de ondergeschikte tegen. Maar daarnaast zijn er nog strategieën nodig om met hun eigen stress te kunnen omgaan. Het probleem ligt in het feit dat vele leidinggevend hun eigen stress niet (h)erkennen. Leaders zien stress als normaal (Rodman & Bell, 2002). Nochtans heeft stress een negatieve impact op zowel werkgerelateerde factoren, bijvoorbeeld verhoogd absentisme en meer turnover (Kerr, McHugh & McCrory, 2009), als op persoonlijke factoren zoals de gezondheid (Taylor, 2010). Bovenstaande bevindingen leiden ertoe om in deze masterproef te focussen op welzijn bij leidinggevend als potentieel gevolg van authentiek leiderschap.

Inspelend op deze tekortkomingen, zullen wij ons toelagen op mogelijke effecten van authentiek leiderschap op het welbevinden van de leidinggevende. Burnout is een voorbeeld van negatief welbevinden en kan in verband gebracht worden met authentiek leiderschap via 'performance-based self-esteem'. Mensen met PBSE hebben een sterke drang om zich te gaan identificeren met hun werkrol en de daarbijhorende prestaties. Ze gaan niet op zoek naar hulp of steun van anderen. Deze overbetrokkenheid en

intrinsieke beloning zijn risicofactoren voor stress en burnout (de Jonge, Bosma, Peter & Siegrist, 2000; Siegrist, 1996). Internalisatie is ook een kenmerk van authentiek leiderschap. Daarnaast werd in het verleden ook al evidentie gevonden voor de negatieve relatie tussen authentiek leiderschap en emotionele uitputting, een factor van burnout (Laschinger et al., 2013). Vanuit deze bevindingen is het interessant om na te gaan wat de relatie is tussen authentiek leiderschap en burnout.

Burnout

“Burnout is een psychologische respons op een opeenstapeling van werkgerelateerde stress. Het is een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid” (Maslach, 2004). Burnout bestaat dus uit drie dimensies. Emotionele uitputting verwijst naar het ontbreken van energie om te presteren op het werk. Men heeft het gevoel dat men “op” is: de batterij is leeg en kan niet meer worden opgeladen. Depersonalisatie ontstaat als respons op die emotionele uitputting waarbij men gevoelloze, afstandelijke en onbezorgde attitudes toont ten opzichte van de job en anderen. Dit is anders dan in de klinische context waarbij men vervreemdt van zichzelf. Het derde kenmerk van burnout is persoonlijke bekwaamheid, waarbij de perceptie van de competentie om een job uit te voeren, sterk verminderd is. Men twijfelt aan het eigen kunnen (Maslach, 1982).

Zowel individuele als omgevingsfactoren dragen bij tot de ontwikkeling van burnout. Individuele factoren, die in mindere mate effect hebben, worden in volgende paragraaf eerst besproken. Daarna wordt dieper ingegaan op de omgevingsfactoren, waaronder de leiderschapsstijl die volgens Schaufeli en Enzmann (1998) een grote rol speelt bij burnout.

Individuele factoren als antecedenten van burnout. Sommige individuen zijn meer vatbaar voor een burnout dan anderen. Dit zijn personen die in stresssituaties ontwijkende of passieve copingstrategieën ontwikkelen in plaats van actieve. Daarbij hebben ze ook een laag zelfbeeld. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli & Buunk, 2003; zoals geciteerd in Hansez et al., 2010). Burnout en stress zijn sterk verwant met elkaar. Burnout wordt beschouwd als een proces dat voortvloeit uit een aanhoudende en chronische werkstress (Källemark et al., 2004). Stress is emotioneel

geladen en wordt vaak gelinkt aan negatieve uitkomsten zoals emotionele uitputting (Gaines & Jermier, 1983).

Daarnaast is er ook evidentie dat burnout beïnvloed wordt door persoonlijkheidsfactoren. Allport (1961) beschreef persoonlijkheid als de dynamische organisatie van psychofysische systemen binnen een individu die zijn unieke aanpassing aan de omgeving determineren en gelinkt zijn aan karakteristieke patronen van gedachten, emoties en gedrag (Feist & Feist, 2008). Vlerick (2001) vond in verschillende studies bij verpleegkundigen een systematisch verband tussen enerzijds de persoonlijkheidsdomeinen neuroticisme en vriendelijkheid (“agreeableness”) en anderzijds de drie dimensies van burnout, waarbij een hoog neuroticisme en een lage vriendelijkheid geassocieerd zijn met een hoge mate van burnout. Psychologische distress, onrealistische ideeën, somatische problemen en slechte persoonlijke aanpassing zijn voorbeelden van consequenties van een hoog neuroticisme. Een lage mate van agreeableness kan worden geassocieerd met een manipulatieve, cynische en niet-coöperatieve oriëntatie ten opzichte van anderen en dus ook met een hoge mate van burnout.

Omgevingsfactoren als antecedenten van burnout. Meer dan individuele factoren, kunnen omgevingsfactoren de ontwikkeling van burnout bevorderen (Schaufeli & Enzmann, 1998). Burnout is een werkgerelateerde gemoedstoestand. Factoren die eigen zijn aan het werk hebben dan ook een directe invloed op de burnout, bijvoorbeeld jobvereisten. Bakker en Demerouti (2007) vermelden ondermeer sociale steun door collega’s en leidinggevenden en een gevoel van controle over het werk en autonomie. Sociale steun door een leidinggevende vermindert de kans op burnout bij de ondergeschikte (Gabel, 2012). Een authentieke leider is in staat om deze sociale steun te bieden en beïnvloedt hiermee de vatbaarheid voor burnout bij ondergeschikten. Uit recent onderzoek van Laschinger et al. (2013) blijkt dat authentiek leiderschap bij hoofdverpleegkundigen zorgt voor lagere niveaus van emotionele uitputting bij de ondergeschikten. Leaders die de emoties van de groep begrijpen en kunnen reguleren, zijn het meest effectief (Rajah, Song & Arvey, 2011). De leider kan ook, mits de juiste emoties, de ondergeschikte motiveren om zijn/haar taken uit te voeren (Berson & Avolio, 2004). De effectiviteit van de leider wordt dus beïnvloed door zijn/haar mate van emotionele expressie, emotionele intelligentie en regulatie.

Wat is dan de impact van authentiek leiderschap op het eigen welbevinden, meer bepaald burnout? In volgende sectie worden enerzijds argumenten naar voren geschoven die een positief verband tussen authentiek leiderschap en burnout ondersteunen. Anderzijds worden argumenten besproken waaruit kan worden afgeleid dat er tussen authentiek leiderschap en burnout een negatief verband bestaat.

Authentiek leiderschap en burnout. Eerst worden de argumenten besproken die doen vermoeden dat authentiek leiderschap samenhangt met meer burnout. Perceptie van ongelijkheid in sociale uitwisseling kan geassocieerd worden met burnout (Buunk & Schaufeli, 1993). Uit onderzoek van Schaufeli, van Dierendonck en Van Gorp (1996) blijkt dat verzorgers in de gezondheidszorg vaak het gevoel hebben dat ze meer moeten investeren in relaties met de patiënt dan de patiënt ervaart. Deze bevinding kan doorgetrokken worden naar de relatie tussen leidinggevend en de ondergeschikte. Een authentiek leider, die relationeel transparant is, kan het gevoel krijgen dat hij/zij als compensatie weinig sociale steun terugkrijgt van de ondergeschikte. Dit gebrek aan reciprociteit kan de ontwikkeling van burnout op termijn faciliteren. Daarnaast komen leidinggevend vaak in situaties terecht die gevaarlijk zijn voor burnout. Levinson, doctor aan de Harvard Business School, publiceerde in 1981 het artikel “When executives burn out”. Daarin wijst hij op de volgende oorzaken voor burnout. Leidinggevend moeten vaak lastige gesprekken voeren met ondergeschikten en conflicten oplossen. Ze moeten daarnaast ook weinig productieve, depressieve, achterdochtige, egoïstische of ongelukkige ondergeschikten motiveren. Dit zorgt voor frustraties bij de leidinggevende en kan leiden tot burnout. Ook Levinson haalt het belang van sociale steun voor de leidinggevende aan. Hij voegt eraan toe dat vele leidinggevend minder sociale steun verkrijgen van hun partner, omdat vele koppels allebei een carrière hebben. Daarnaast worden ze geconfronteerd met continue verandering binnen de organisatie, waarbij de leidinggevende zelf de emotioneel belastende taken op zich moet nemen. Zo moeten ze ondergeschikten ontslaan of zelfs een afdeling sluiten (Levinson, 1981). Gezien authentieke leiders net zoals andere leiderschapstypes aan dergelijke oorzaken van burnout blootgesteld zijn, vermoeden wij dat authentiek leiderschap en burnout positief gecorreleerd zijn. In de volgende paragraaf wordt voor deze veronderstelling een tegenargumentatie geformuleerd.

Er kunnen ook argumenten aangevoerd worden die een negatief verband tussen authentiek leiderschap en burnout voorspellen. Onderzoek van Huang, Chan, Lam en Nan (2010) toont aan dat de kwaliteit van de leider-volgerrelatie negatief gecorreleerd is met burnout. Leaders die belang hechten aan de leider-volgerrelatie zorgen voor sociale steun op de werkvloer door verhoogde socialisatie en verminderde rolstress (Thomas & Lankau, 2009). Voor de leider zelf is de expressie van emoties dus van groot belang: enerzijds voor de effectiviteit van zijn/haar ondergeschikten, anderzijds voor zijn/haar eigen welbevinden. Het blootgeven van authentieke emoties vergt moed, maar kan ook zorgen voor opluchting en rust bij de leider. Onder authentieke emoties worden niet alleen positieve, maar ook negatieve emoties begrepen, zoals frustratie en afkeuring. Het uiten van deze negatieve emoties, naast positieve, is belangrijk om een intern conflict met zichzelf te vermijden (Riggio & Reichard, 2008). Emotionele expressie door de leider heeft dus een invloed op zijn/haar eigen welzijn. Omdat de ventilering van emoties een kenmerk van authentiek leiderschap is, meer bepaald geeft die gestalte aan de relationele transparantie, verwachten wij uit deze argumentatie dat authentiek leiderschap negatief gecorreleerd is met burnout bij leidinggevendenden.

De valentie van de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout kan dus theoretisch gezien zowel negatief als positief zijn. Omwille van de empirisch vastgestelde negatieve relatie tussen authentiek leiderschap en ondermeer emotionele uitputting (Laschinger et al., 2013) formuleren wij volgende hypothese:

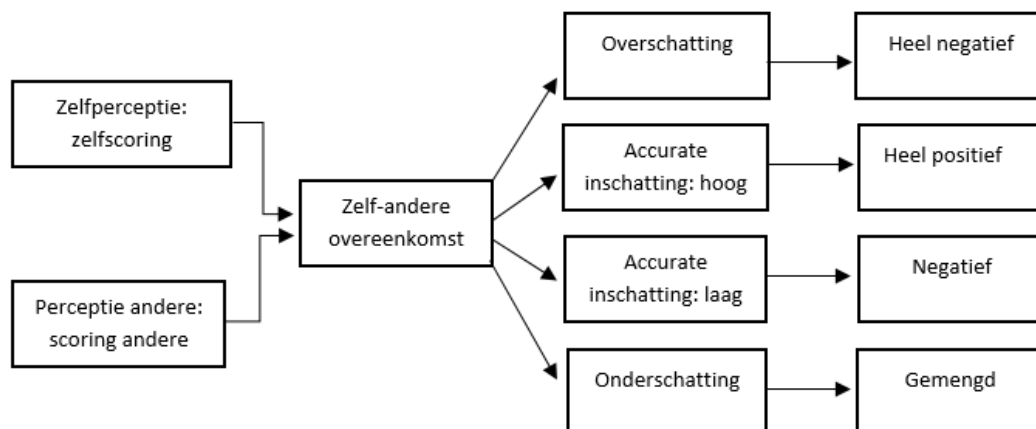
H1: Er is een negatieve relatie tussen authentiek leiderschap en burnout bij leidinggevendenden.

Accuraatheid perceptie authentiek leiderschap

In deze masterproef wordt in eerste instantie de zelfperceptie van de leidinggevende over zijn/haar mate van authentiek leiderschap aangewend. Maar Atwater en Yammarino (1997) bemerken dat zelfperceptie beïnvloed wordt door verschillende factoren: biodata (bijvoorbeeld leeftijd en geslacht), individuele karakteristieken (bijvoorbeeld intelligentie en introversie), job-relevante ervaringen, cognitieve processen en de context (bijvoorbeeld het voelen van druk en familiariteit). Om die bias te verminderen, kunnen meerdere scoringen van de mate van authentiek leiderschap

opgenomen worden. De mate van authentiek leiderschap kan op meerdere manieren berekend worden: ten eerste door de zelfperceptie van de leider over de mate van zijn/haar authentiek leiderschap, ten tweede door het gemiddelde van de perceptie van ondergeschikten (cf. infra: in deze masterproef van twee random gekozen ondergeschikten) over de mate van authentiek leiderschap van de leider te berekenen en ten derde door de verschilscore tussen de zelfperceptie van de leider over de mate van zijn/haar authentiek leiderschap en de gemiddelde perceptie van de twee ondergeschikten over de mate van authentiek leiderschap van de leider. Omdat de zelfperceptie van authentiek leiderschap een invloed kan hebben op de resultaten van ons onderzoek, is het belangrijk om de accuraatheid van deze perceptie in beschouwing te nemen.

Accuraatheid kan worden gedefinieerd als de mate van overeenkomst tussen zelf- en 'other' evaluaties. Yammarino en Atwater (1993) ontwikkelden een model rond accuraatheid van de zelfperceptie. Het vergelijkingsproces tussen de zelfbeoordeling en de beoordeling door anderen leidt tot drie categorieën van individuen. Personen die zichzelf accuraat inschatten, waarbij de inschatting klopt met de inschatting door anderen, worden accurate inschatters genoemd. Overschatters zijn diegenen die zichzelf hoger inschatten in vergelijking met hun ondergeschikten. Daarentegen zijn onderschatters diegenen die zichzelf lager waarderen dan dat de anderen doen. Het is belangrijk om deze drie categorieën te onderscheiden, want ze leiden tot verschillende organisationele en individuele uitkomsten. Deze uitkomsten worden beschreven in het artikel van Atwater en Yammarino (1997) en in figuur 1 visueel gerepresenteerd. We bespreken hieropvolgend deze uitkomsten.



Figuur 1: Model voor zelf-perceptie accuraatheid, gebaseerd op Yammarino en Atwater (1993; 1997)

Bij overschatting worden vooral negatieve uitkomsten vastgesteld: het nut van training en ontwikkeling niet inzien, hoog absentisme, laag commitment, hoge turnover, vaak conflicten met anderen op het werk etc. Onderschatting daarentegen heeft zowel positieve als negatieve uitkomsten: enerzijds zijn ze vaker succesvol, effectief en gemotiveerd om zichzelf te verbeteren na negatieve feedback, maar anderzijds zijn ze vaak niet ambitieus en presteren ze ondermaats. De accurate inschatter kunnen ook nog opgesplitst worden in twee categorieën: zij die een hoge score behalen en zij die een lage score behalen. De hoge scoorders halen de beste uitkomsten: succesvol, goede prestaties, effectief leidinggeven, gemotiveerde attitude ten opzichte van het werk etc. Leidinggevend en die een accurate perceptie hebben over zichzelf, maar een lage score hebben, halen daarentegen negatieve resultaten: onsuccesvol, slechte prestaties, lage motivatie, hoog absentisme, laag commitment en hoge turnover (Yammarino & Atwater, 1997).

Wanneer men de bekwaamheid van leiderschap moet beoordelen, dan heeft de leiderschapsstijl een zekere invloed op de mate van beoordelingsaccuraatheid. In een ondersteunende omgeving met de nadruk op interpersoonlijke relaties worden accuratere inschattingen gemaakt van de leiderschapsprestatie (Yammarino & Dubinsky, 1992). Die interpersoonlijke relaties komen ook terug in de beschrijving van authentiek leiderschap door Walumbwa et al. (2008) onder de noemer van relationele transparantie. Ook zelfbewustzijn is een factor van authentiek leiderschap die zou moeten leiden tot accuratere inschatting, want dit betekent dat de leidinggevende in staat is zijn eigen sterktes en zwaktes in te schatten (Walumbwa et al., 2008). Vanuit de definitie van authentiek leiderschap kunnen wij propositioneren dat een authentiek leider in staat is om zijn/haar mate van authentiek leiderschap accuraat in te schatten. Hypothese 1 stelde voorop dat authentiek leiderschap en burnout negatief gecorreleerd zijn. In combinatie met de veronderstelling dat authentiek leiderschap en een accurate inschatting positief gecorreleerd zijn, kunnen wij vooropstellen dat een accurate inschatting en burnout in een negatief verband staan. Daarnaast blijkt uit bovenstaande literatuur dat de mate van accuraatheid is gerelateerd aan het soort motivatie dat men heeft voor zijn/haar job. Onderschaters zouden meer gemotiveerd zijn dan overschaters, net als accurate hoge inschatters meer motivatie zouden tonen dan accurate lage inschatters. Eerder onderzoek toont ook aan dat motivatie significant

verband houdt met burnout (Cresswell & Eklund, 2005). Tenslotte kan uit hypothese 1 ook worden afgeleid dat accurate hoge inschatters minder kans hebben op burnout dan accurate lage inschatters. Wij voorspellen de volgende hypothesen:

H2: Er is een significant verschil in burnout tussen de verschillende categorieën van accuraatheid van perceptie.

H2a: Overschatters rapporteren significant meer burnout dan niet-overschatters.

H2b: Accurate lage inschatters rapporteren significant meer burnout dan accurate hoge inschatters.

Ruminatie

Onderzoek inzake authentiek leiderschap focust niet alleen op antecedenten en gevolgen van authentiek leiderschap voor leidinggevend en ondergeschikten, maar ook op het identificeren van mogelijke moderatoren en mediatoren. In deze masterproef focussen wij op één tot op heden onbestudeerde variabele in de context van authentiek leiderschap, met name ruminatie. Meer specifiek bestuderen wij de mediërende en/of modererende rol van ruminatie in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout. Ruminatie is een niet-intentioneel proces van repetitief en passief denken over negatieve emoties. Deze volhardende gedachten zijn vaak niet observeerbaar voor de buitenwereld (Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema, 1995; Martin & Tessier, 1996). Ruminatie kan worden opgesplitst in twee dimensies: reflectie en piekeren. De reflectieve dimensie is adaptief, omdat men het probleem van naderbij gaat bekijken. Piekeren is maladaptief, omdat men de huidige situatie passief gaat vergelijken met een onbereikbare standaard (Treyner, Gonzalez & Nolen-Hoeksema, 2003). In deze masterproef conceptualiseren wij ruminatie over het werk als een maladaptieve dimensie.

Roger en Jamieson (1988) toonden aan dat ruminatie door stress kan leiden tot verlengde fysiologische arousal en verminderd herstel. Individuen die rumineren, gaan hun gedrag niet aanpakken door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar afleiding, maar blijven kauwen op hun problemen. Daardoor ervaren ze nog meer stress (Just & Alloy, 1997; Lyubomirsky et al., 1998; Nolen-Hoeksema, 2000). Daarenboven vertonen

individuen die rumineren langere depressieve episodes en interpreteren ze levensgebeurtenissen negatief (Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema, 1995). Deze resultaten zijn evidentie voor het feit dat rumineren een vicieuze cirkel aanwakkert. Uit deze bevindingen voorspellen wij dat ruminatie en burnout significant gecorreleerd zijn.

Ruminatie op het werk als mediator. In het verleden werd al evidentie gevonden voor het feit dat rumineren over het werk een belangrijke mediërende rol speelt bij depressie. Zo wordt de relatie tussen perfectionisme en welzijn na een vakantieperiode significant gemedieerd door ruminatie over werkgerelateerde zaken (Flaxman, Ménard, Kinman & Bond, 2012). Donahue, Forest, Vallerand, Lemyre, Crevier-Braud en Bergeron (2012) stellen dat ruminatie een psychologisch proces is dat bijdraagt tot emotionele uitputting. Als individuen er niet in slagen om werkgerelateerde taken te volbrengen, zullen ze in hun vrije tijd blijven denken aan hun werk en werkgerelateerde problemen. Daardoor kunnen ze tijdens de vrije tijd niet optimaal genieten en de batterijen opladen. Op die manier ontstaat emotionele uitputting.

Mensen met een obsessieve passie gaan meer rumineren over hun passie en ervaren meer negatieve psychologische uitkomsten zoals emotionele uitputting (Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle, Léonard et al., 2003). Daarentegen rapporteren werknemers met een harmonieuze passie minder ruminatie en hebben dus minder kans om emotionele uitputting te ervaren (Ratelle, Vallerand, Mageau, Rousseau & Provencher, 2004; Vallerand et al., 2003). Emotionele uitputting kan men voorkomen door enerzijds het opladen van de batterijen en anderzijds de preventie van ruminatie (Donahue et al., 2012). Uit deze resultaten kan worden afgeleid dat ruminatie als mediërende variabele de relatie tussen een onafhankelijke en afhankelijke variabele, meer bepaald emotionele uitputting, kan verklaren.

Ruminatie op het werk als moderator. Daarnaast kan ruminatie ook als moderator geconceptualiseerd worden. Niven, Sprigg, Armitage en Satchwell (2013) onderzochten welke rol ruminatie speelt bij het zien van werkgerelateerd geweld. Uit de resultaten van die studie bleek dat ruminatie een versterkend effect heeft op de invloed van blootstelling aan geweld op het verminderde welzijn: mensen die rumineren op het moment van stressvolle gebeurtenissen, zoals blootstelling aan werkgerelateerd geweld, ervaren meer negatieve effecten. Ruminatie kan dan geïnterpreteerd worden als een individuele karaktertrek (Niven et al., 2013). Ook andere studies toonden aan dat

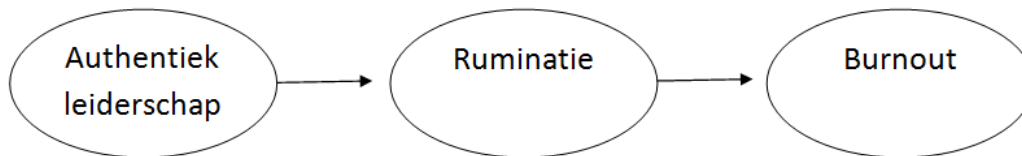
ruminatie als moderator invloed heeft. Zo vonden Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Pastor, Sanz-Vergelen en Garrosa (2009) dat ruminatie, en hier meer bepaald wraakgedachten, de relatie tussen pesten op het werk en stress versterkt.

Ruminatie kan dus als moderator of mediator interageren. In de context van deze masterproef is het onduidelijk of ruminatie als moderator of mediator geconceptualiseerd moet worden. Indien blijkt dat ruminatie een mediator is in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout, dan moeten wij concluderen dat ruminatie een ‘state’ is. Bij een volledige mediatie is ruminatie dan een voorwaarde voor burnout en wordt de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout volledig verklaard door de mediator. Bij een partiële mediatie blijft er wel nog een directe relatie bestaan tussen authentiek leiderschap en burnout, ondanks het feit dat ruminatie voor een stuk de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout verklaart. Indien wij achterhalen dat ruminatie een moderator is in deze relatie, dan is het besluit dat ruminatie een ‘trait’ is. Ruminatie wordt dan gezien als een persoonlijkheidskenmerk die door de interactie met authentiek leiderschap een versterkend effect heeft in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout.

In het verleden werd nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van authentiek leiderschap op ruminatie. In dit onderzoek veronderstellen wij dat authentiek leiderschap negatief gecorreleerd is met ruminatie omdat een authentieke leider handelt op basis van interne morele perspectieven en gebalanceerde processen. Dit zorgt ervoor dat de authentieke leider een kader heeft om beslissingen te nemen en bijgevolg minder rumineert over deze beslissingen. Omdat hierover nog geen literatuur bestaat, is het belangrijk om na te gaan welke rol ruminatie vervult in de context van authentiek leiderschap. Daarnaast assumeren wij dat ruminatie een invloed heeft op burnout, omdat ruminatie bijdraagt tot emotionele uitputting (Donahue et al., 2012). Kort samengevat veronderstellen wij dat zowel authentiek leiderschap als burnout in relatie staan met ruminatie. Gezien de lacune in eerder wetenschappelijk onderzoek omtrent de rol van ruminatie in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout, formuleren wij de volgende algemene onderzoeksvraag:

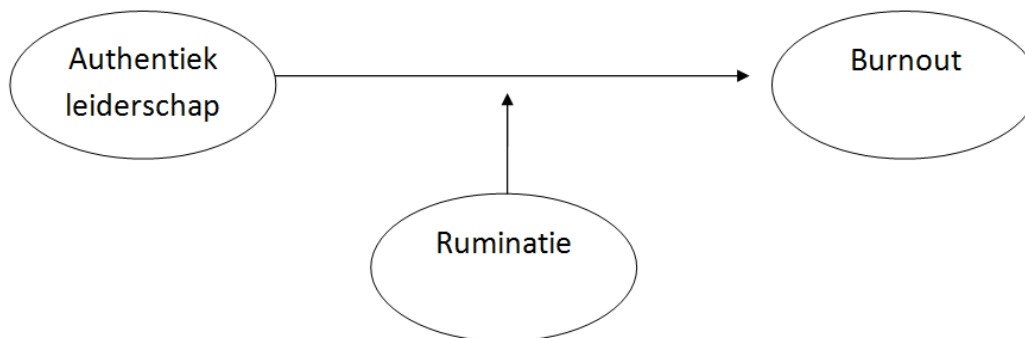
OVI: Welke rol speelt ruminatie in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout?

OVIa: Wordt de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout gemedieerd door ruminatie? Indien ja, is deze mediatie partieel of volledig?



Figuur 2: ruminatie als mediërende variabele

OVIb: Wordt de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout gemodereerd door ruminatie? Indien ja, versterkt of verzwakt ruminatie de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout?



Figuur 3: ruminatie als modererende variabele

Controlevariabelen

Gezien wij vermoeden dat de mate van burnout bij leidinggevendenden niet alleen afhankelijk is van de leiderschapsstijl, wordt er in dit onderzoek gecontroleerd voor enkele gekende antecedenten van burnout. Met name wordt er gecontroleerd voor neuroticisme, geslacht, sector en het aantal ondergeschikten.

Neuroticisme. Zoals hierboven reeds werd beschreven is emotionele instabiliteit, ofwel neuroticisme, een persoonlijkheidsdomein waarvan sterke relaties bevonden werden met de drie dimensies van burnout bij verpleegkundigen en in andere beroepsgroepen (Vlerick, 2001). Daarom wordt neuroticisme als controlevariabele opgenomen in dit onderzoek.

Geslacht. Geslacht speelt geen cruciale rol in de verklaring van burnout. Mannen en vrouwen verschillen niet in de mate van prevalentie van burnout (Erickson & Ritter, 2001). Wel komen bepaalde symptomen vaker voor bij vrouwen als bij

mannen. Vrouwen scoren significant hoger dan mannen op emotionele uitputting. Mannen scoren daarentegen significant hoger op depersonalisatie en persoonlijke bekwaamheid (Schaufeli & van Dierendonck, 2000). Omwille van deze significante verbanden op subschaalniveau, wordt geslacht in deze masterproef opgenomen als controlevariabele.

Sector. Gezien de MBI, het oorspronkelijk ontwikkelde meetinstrument van burnout, in verschillende versies voor verschillende sectoren ontwikkeld werd (cf. contactuele beroepen, onderwijs, algemeen), lijkt het logisch dat wij in deze masterproef controleren voor eventuele sectoriële verschillen. Ook in de Nederlandstalige versie van de MBI (cf. de UBOS) zijn er verschillende versies voor verschillende sectoren of doelgroepen ontwikkeld (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Sector wordt in deze masterproef onderverdeeld in non-profit sector en profit sector.

Aantal ondergeschikten. Het aantal ondergeschikten kan een invloed hebben op een dimensie van burnout, namelijk persoonlijke bekwaamheid. Schaufeli en Janczur (1994) concludeerden uit onderzoek bij verpleegkundigen dat de grootte van het team de persoonlijke bekwaamheid beïnvloedt. Hoe groter het team, hoe groter de autonomie en dus hoe groter de persoonlijke bekwaamheid. Hieruit veronderstellen wij dat dit ook invloed kan hebben op de persoonlijke bekwaamheid van de teamleider. Het aantal ondergeschikten waarover men als leidinggevende de leiding heeft, nemen wij dan ook op als controlevariabele.

METHODE

Steekproef

Er werd een cross-sectioneel onderzoek uitgevoerd in een toevallige steekproef van leidinggevendenden uit de profit- en non-profit sector in Vlaanderen. Daarnaast werden bij elke leidinggevende twee random gekozen ondergeschikten bevroegd. Uiteindelijk werden 148 van de 198 enveloppen teruggestuurd waardoor de responsrate 75% is. In ons onderzoek namen wij dan ook 148 triades met 148 leidinggevendenden en 296 ondergeschikten in het onderzoek op.

Procedure

Deze masterproef betreft een empirische studie waarbij zowel exploratief als toetsend onderzoek werd uitgevoerd. De studie bestond enerzijds uit een vragenlijst voor de leidinggevenden waarin werd gepeild naar authentiek leiderschap, ruminatie, burnout en enkele controlevariabelen bij de leidinggevende. Geslacht, sector, aantal ondergeschikten en neuroticisme zijn controlevariabelen. Leeftijd en anciënniteit in de huidige positie werden ook bevraagd als demografische variabelen. Anderzijds bevroegen wij twee random gekozen ondergeschikten per leidinggevende aan de hand van een vragenlijst. Bij hen werd gepeild naar de mate van authentiek leiderschap bij de leidinggevende. In de huidige studie hebben wij de volgende variabelen opgenomen in onze analyses: authentiek leiderschap als onafhankelijke variabele, burnout van de leider als afhankelijke variabele en ruminatie als mediator of moderator in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout.

De gegevens werden verzameld tussen juli 2013 en februari 2014 op een gestandaardiseerde manier. De leidinggevenden werden gerecruteerd uit het informele en professionele contactennetwerk van de onderzoeker. Drie kleine enveloppen, respectievelijk voor de leidinggevende en twee ondergeschikten, en één grote vooraf geadresseerde antwoordenvolp werden afgegeven aan de leidinggevende. Hem/haar werd gevraagd de enveloppen voor de ondergeschikten aan twee random gekozen ondergeschikten te geven met de vraag de vragenlijst in te vullen. Daarna werden de drie enveloppen verzameld door de leidinggevende en in de grote antwoordenvolp opgehaald of opgestuurd naar het op de envelop vermelde adres van de onderzoeker.

Meetinstrumenten

Authentiek leiderschap. In deze masterproef werd authentiek leiderschap op twee manieren gekwantificeerd: enerzijds door een zelfperceptie van de leider en anderzijds op basis van de gemiddelde score van zijn/haar beide ondergeschikten. Beiden werden ondervraagd aan de hand van een variant van de Authentic Leadership Inventory (ALI) (Neider & Schriesheim, 2011). Deze vragenlijst bestaat uit 16 items die de vier dimensies van authentiek leiderschap meten: zelfbewustzijn (4 items) (vb. “Als leidinggevende vraag ik regelmatig feedback om mijn omgang met anderen te verbeteren”), relationele transparantie (4 items) (vb. “Ik druk mijn ideeën en gedachten

duidelijk uit aan anderen”), geïnternaliseerd moreel perspectief (4 items) (vb. “Mijn acties als leidinggevende zijn consistent met mijn overtuigingen”) en gebalanceerde verwerking (4 items) (vb. “Ik analyseer objectief relevante data vooraleer een beslissing als leidinggevende te nemen”). De perceptie van authentiek leiderschap door de ondergeschikten werd met dezelfde items gemeten, maar dan aangepast aan de perceptie van de ondergeschikte (vb. “Mijn leidinggevende vraagt om feedback om zijn/haar omgang met anderen te verbeteren”). Een 5-punten Likert antwoordschaal werd toegepast met als extremen “Helemaal niet akkoord” en “Helemaal wel akkoord”. In navolging van Leroy (2012) en Lievens en Vlerick (2013) werd enkel de totaalscore, over de 16 items, berekend. De betrouwbaarheid van deze schaal bij de leidinggevend en de ondergeschikten was respectievelijk .78 en .90.

Burnout. Om de afhankelijke variabele burnout bij leidinggevend en te meten, werd de Utrechtse Burnout Schaal - Algemene versie (UBOS-A) van Schaufeli en Van Dierendonck (2000) gehanteerd. Dit is de Nederlandstalige versie van de Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI). Dit instrument kwantificeert burnout. Oorspronkelijk werd de MBI ontwikkeld om burnout te meten bij contactuele beroepen (cf. supra). Omdat burnout zich ook voordoet in andere beroepen, werd ervoor geopteerd om een algemene versie van de MBI te ontwikkelen die in alle werkomgevingen kunnen afgenomen worden, ongeacht of er gewerkt wordt met andere mensen of niet. Vandaar dat de begrippen emotionele uitputting, depersonalisatie en persoonlijke bekwaamheid in de UBOS-A vertaald worden naar respectievelijk uitputting, distantie en competentie (Schaufeli, van Dierendonck & van Gorp, 1996, zoals geciteerd in Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). De UBOS-A meet de drie burnoutdimensies in 15 items: uitputting (5 items) (vb. “Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk), distantie (4 items) (vb. “Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk”) en competentie (6 items) (vb. “Ik vind dat ik mijn werk goed doe”). Een 7-punten Likert antwoordschaal werd toegepast met als extremen “Nooit” en “Dagelijks”. In navolging van De Hoogh en Den Hartog (2009) werd in deze masterproef de totaalscore van de 15 items berekend. De coëfficiënt alpha van betrouwbaarheid voor deze schaal was .88.

Ruminatie. Een door de onderzoekers aangepaste, vertaalde versie van de Rumination about work Scale (Donahue et al., 2012) en Rumination about sadness scale

(Conway, Csank, Holm & Blake, 2000) werd gebruikt om ruminatie bij leidinggevendenden te meten. Deze schaal met 6 items meet de mate van werkgerelateerd rumineren buiten de werkuren (3 items) (vb. “Als ik niet aan het werk ben, denk ik voortdurend aan mijn werk”) en tijdens het werk (3 items) (vb. “Na een gesprek met een collega op mijn werk, denk ik vaak: waarom reageer ik altijd op deze manier?”). Een 5-punten Likert antwoordschaal werd gebruikt met als extremen “Helemaal niet akkoord” en “Helemaal akkoord”. De totaalscore van de 6 items werd aangewend in dit onderzoek. De betrouwbaarheidsschatting van deze schaal was .76.

Neuroticisme. Een selectie van 6 items uit de Nederlandstalige NEO-FFI persoonlijkheidsvragenlijst (Hoekstra, Ormel & de Fruyt, 2003) werd in dit onderzoek gebruikt om de controlevariabele neuroticisme te meten. De NEO-FFI is een verkorte versie van de in 1992 uitgekomen revisie van de NEO Personality Inventory van Costa en McCrae. De 60 items van de NEO-FFI pijlen naar de vijf persoonlijkheidsdomeinen van het individu: extraversie, openheid, conscientieusheid, altruïsme en neuroticisme. Omdat neuroticisme een sterke correlatie vertoont met burnout, maken wij in deze studie enkel gebruik van de 6 items die de hoogste factoriële validiteit vertonen op neuroticisme (Hull, Beaujean, Worrell & Verdisco, 2010). Voorbeeld van een item: “Soms voel ik me volkomen waardeloos”. Een 5-punten Likert antwoordschaal werd gehanteerd met als extremen “Helemaal niet akkoord” en “Helemaal akkoord”. Cronbach alpha van deze schaal was .82.

Data-analyse

De data-analyse werd uitgevoerd met behulp van IBM SPSS Statistics versie 20 (SPSS, Chicago, IL, USA). Resultaten zijn statistisch significant als $p < .05$. In de resultatenbespreking worden de gestandaardiseerde coëfficiënten (β) opgenomen.

Hypothese 1, de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout is negatief, werd onderzocht aan de hand van een hiërarchische regressieanalyse. Er werd voor deze statistische techniek gekozen omdat het gaat om de voorspelling van een relatie tussen één continue afhankelijke variabele, namelijk burnout, en meerdere continue en categorische onafhankelijke variabelen, namelijk authentiek leiderschap en de controlevariabelen. Eerst werden de controlevariabelen geslacht, sector, aantal ondergeschikten en neuroticisme opgenomen. Daarna werd authentiek leiderschap

toegevoegd. Eerst werd deze hiërarchische regressieanalyse met de zelfscoring van authentiek leiderschap uitgevoerd. Daarnaast werd ook een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met de gemiddelde score die de twee ondergeschikten aan het authentiek leiderschap van hun leidinggevende gaven.

Om hypothese 2 omtrent accuraatheid van perceptie en burnout te testen, werd de procedure van Atwater en Yammarino (1997) toegepast. Eerst werd de verschillscore berekend. Dit is het verschil tussen de zelfscoring van de leidinggevende en de gemiddelde scoring van de beide ondergeschikten over het authentiek leiderschap van de leidinggevende. Vervolgens werd per leidinggevende die verschillscore vergeleken met het gemiddelde verschil zoals berekend in de totale steekproef ($n = 148$ tryades). Op basis van deze vergelijking werden de leidinggevendenden in vier groepen opgedeeld. De groepen werden afgebakend door de standaarddeviatie (met name 1 standaarddeviatie) van het gemiddelde verschil zoals berekend in de totale steekproef ($n = 148$ tryades). De keuze voor het gebruik van deze cut-off van 1 standaarddeviatie is analoog met Atwater en Yammarino (1997) die in hun studies een drempel hanteerden van .50 standaarddeviatie van het gemiddelde verschil. Dit is in deze masterproef niet mogelijk omdat het aftrekken van .50 standaarddeviatie van het gemiddelde verschil leidt tot een waarde die boven nul ligt. Op die manier worden sommige leidinggevendenden ongeldig gecategoriseerd bij onderschatting in plaats van bij overschatting. Daarom werd er hier gekozen om 100% van de standaarddeviatie van het gemiddelde verschil bij het gemiddelde verschil toe te voegen of af te trekken om te komen tot een score als grens voor categorieën. Indien de verschillscore minstens 1 standaarddeviatie van het gemiddelde verschil hoger was dan het gemiddelde verschil, werd de leidinggevende gecategoriseerd als *overschatter*. Als de verschillscore minstens 1 standaarddeviatie van het gemiddelde verschil lager was dan het gemiddelde verschil, dan werd de leidinggevende in de categorie *onderschatting* gegroepeerd. De overige leidinggevendenden, van wie de verschillscores binnen de 1 standaarddeviatie van het gemiddelde verschil lagen, werden geclassificeerd als *accurate inschatters*. Omdat ook verschillende uitkomsten worden verwacht binnen de categorie accurate inschatters, werd nog een onderscheid gemaakt tussen degenen die hoog scoren op authentiek leiderschap en degenen die laag scoren op authentiek leiderschap. Hiervoor werd de score op authentieke leiderschap, gegeven door de ondergeschikten, vergeleken met de

gemiddelde score, gegeven door alle ondergeschikten in deze steekproef ($n = 296$). De leidinggevendenden die in absolute termen lager scoorden dan de gemiddelde scoring van de ondergeschikten, werden gecategoriseerd in *accurate lage inschatting*. Zij die in absolute termen hoger scoorden dan de gemiddelde scoring door de ondergeschikten op authentiek leiderschap, werden in de categorie *accurate hoge inschatting* geplaatst. Hypothese 2 werd geanalyseerd aan de hand van een one-way ANOVA omdat het om een afhankelijke continue variabele en een onafhankelijke discrete variabele gaat en omdat er groepsgemiddelen vergeleken werden. De afhankelijke variabele is burnout. De onafhankelijke discrete variabele is de accuraatheid van perceptie, opgesplitst in 4 categorieën: overschatting, onderschatting, accurate hoge inschatting en accurate lage inschatting. Om te zien welke categorieën significant verschillen van de andere, werd een Bonferonni post-hoc test toegevoegd. Daarnaast werd ook een t-toets voor onafhankelijke steekproeven uitgevoerd om de resultaten per significant verschil te rapporteren.

Voor onderzoeksvraag 1a, waarbij de mediatiehypothese werd getoetst, werd de 3-stappen methode van Baron en Kenny (1986) gebruikt. De zelfscoring van authentiek leiderschap werd gehanteerd. In de eerste stap werd nagegaan of authentiek leiderschap (onafhankelijke variabele) gerelateerd was aan burnout (afhankelijke variabele). In de tweede stap hebben wij getoetst of authentiek leiderschap samenhangt met ruminatie (mediator). In de derde en laatste stap werd er nagegaan of de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout werd afgezwakt als er gecontroleerd is voor de mediator. Indien dit het geval is, duidt dit op een volledige mediatie. Voor elke stap van deze methode werd een hiërarchische regressieanalyse gebruikt. Eerst werden de controlevariabelen geslacht, sector, aantal ondergeschikten en neuroticisme opgenomen. Daarna werden, afhankelijk van de stap, de onderzoeksvariabelen toegevoegd als onafhankelijke of afhankelijke variabele.

Voor onderzoeksvraag 1b werd er getest of ruminatie een moderator is in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout. Ook hier werd een hiërarchische regressieanalyse gehanteerd. Hiervoor werd de zelfscoring van authentiek leiderschap gebruikt. Eerst werden de controlevariabelen ingevoerd (neuroticisme, geslacht, sector en aantal teamleden). Daarna werden de gestandaardiseerde hoofdeffecten van authentiek leiderschap en ruminatie toegevoegd en tenslotte hun interactie-effect.

RESULTATEN

Beschrijvende gegevens

Demografische gegevens steekproef. Geslacht, leeftijd, anciënniteit en aantal ondergeschikten van de leidinggevende werden opgenomen om de steekproef te beschrijven. Daarnaast werd ook de verdeling van de sectoren, waarin de leidinggevendenden actief zijn, vermeld (zie tabel 1). De steekproef van leidinggevendenden werd random getrokken. Van de 148 respondenten waren 60,1% mannen, 39,2% zijn vrouwen. Eén respondent beantwoordde deze vraag niet. Een leidinggevende was gemiddeld 44,92 jaar oud ($M = 44,92$; $SD = 9,04$) en had gemiddeld 15 jaar ($M = 15$; $SD = 9,85$) werkervaring als leidinggevende. Gemiddeld had een leidinggevende de leiding over 43 medewerkers ($M = 42,68$; $SD = 74$). Opmerkelijk is dat één leidinggevende rapporteerde aan 740 personen leiding te geven. Ook de organisaties werden random getrokken, en dit leidde tot een evenredige verdeling tussen de profit en non-profit sector. 47,3% van de leidinggevendenden was tewerkgesteld in de profit sector. De overige 52,7% werkte in de non-profit sector, waarvan 29,7% in de gezondheidsector (algemeen ziekenhuis, rust- en verzorgingstehuis), 6,1% in het onderwijs en 16,9% in andere overheidsdiensten (centrum voor mensen met een beperking, weeshuis).

Tabel 1: Demografische gegevens leidinggevendenden (n = 148)

	%	M	SD	Minimum	Maximum
Geslacht					
Man	60.1				
Vrouw	39.2				
Leeftijd (in jaren)		44.92	9.04	21.00	63.00
Anciënniteit (in jaren)		15.00	9.85	0	38.00
Aantal ondergeschikten		42.68	74.01	2.00	740.00
Sector					
Profit	47.3				
Gezondheidszorg	29.7				
Onderwijs	6.1				
Andere overheidsdiensten	16.9				

Omdat hypothese 2 en 3 betrekking hebben op de perceptie van de ondergeschikten, naast de perceptie van de leidinggevende, worden hier ook demografische gegevens van

de ondergeschikten vermeld (zie tabel 2). Van de 298 bevraagde ondergeschikten waren 47,3% mannen, 50% zijn vrouwen. Acht respondenten beantwoordden deze vraag niet. Een ondergeschikte was gemiddeld 38,45 jaar oud ($M = 38,45$; $SD = 9,50$) en werkte gemiddeld reeds 5,83 jaar ($M = 5,83$; $SD = 74,68$) in het team van de leidinggevende die ook werd bevraagd. Van deze ondergeschikten waren 53,72% zelf geen leidinggevende, 44,26% waren wel zelf leidinggevende. Zes ondergeschikten beantwoordden deze vraag niet.

Tabel 2: Demografische gegevens ondergeschikten (n = 296)

	%	M	SD	Minimum	Maximum
Geslacht					
Man	47.3				
Vrouw	50				
Leeftijd		38,45	9.50	20.00	59.00
Anciënniteit ^o		5,83	6,22	0	31,5
Zelf leidinggevende					
Ja	44.26				
Nee	53.72				

^oOnder de huidige leidinggevende

Univariate resultaten. In tabel 3 worden de psychometrische kenmerken van de continue onderzoeksvariabelen beschreven. Gemiddeld scoorden de leidinggevenen uit de steekproef 64.47 op authentiek leiderschap ($M = 64,46$; $SD = 5,35$) indien ze zichzelf scoorden. Daarnaast werd ook de gemiddelde score van authentiek leiderschap die de twee ondergeschikten aan hun leidinggevende toeschrijven, opgenomen in dit onderzoek. Het berekenen van dit gemiddelde was mogelijk omdat de correlatie tussen de perceptie van ondergeschikte A en ondergeschikte B over hun gemeenschappelijke leidinggevende significant en relatief hoog was ($r=.41$, $p < .001$). Gemiddeld gaven de ondergeschikten een score van 59,87 aan het authentiek leiderschap van hun leidinggevende ($M = 59,87$; $SD = 6,74$). Bij deze laatste lag het gemiddelde significant lager dan bij de scoring door de leidinggevende zelf: $t(442) = 18.4$, $p < .05$. Daarnaast gaven de leidinggevenen aan een gemiddelde van 20.44 op de burnout-schaal te scoren ($M = 20.44$; $SD = 10.36$). Tenslotte gaven de leidinggevenen zichzelf gemiddeld een score van 15.80 op ruminatie ($M = 15.80$; $SD = 4.16$) en 11.57 op neuroticisme ($M = 11.57$; $SD = 3.83$).

Tabel 3: Univariate analyse (n leidinggevend = 148; n ondergeschikten = 296)

	Aantal items	M	SD	Minimum	Maximum	Range	Alpha
Authentiek leiderschap (zelfperceptie)	16	64.47	5.35	48.00	78.00	30.00	.78
Authentiek leiderschap (perceptie ondergeschikten)	32	59.87	6.74	36	78.50	42.50	.90
Burnout	15	20.44	10.36	1.00	50.00	49.00	.88
Ruminatie	6	15.80	4.16	6.00	25.00	19.00	.76
Neuroticisme	6	11.57	3.83	6.00	22.00	16.00	.82

Bivariate resultaten. In tabel 4 worden de bivariate correlaties tussen de continue onderzoeksvariabelen beschreven. Er wordt geen significante relatie gevonden tussen het aantal ondergeschikten die een leidinggevende onder zich heeft en de mate van authentiek leiderschap, burnout of ruminatie. Daarentegen correleert de controlevariabele neuroticisme wel significant met de onderzoeksvariabelen in deze masterproef. Hoe meer neuroticisme aanwezig, hoe lager de leidinggevende zichzelf scoort op authentiek leiderschap ($r = -.34^{**}$, $p < .01$). Daarnaast bevestigt de significante positieve relatie met burnout eerder onderzoek ($r = .68^{**}$, $p < .01$). Ook ruminatie heeft een positief significant verband met neuroticisme ($r = .44^{**}$, $p < .01$). Daarentegen wordt geen significante relatie gevonden tussen neuroticisme en de scoring van authentiek leiderschap door de ondergeschikten. De correlatiematrix toont aan dat authentiek leiderschap en burnout significant negatief gecorreleerd zijn ($r = -.44^{**}$, $p < .01$). Daarnaast wordt er geen significant verband gevonden tussen authentiek leiderschap en ruminatie. Dit zal ervoor zorgen dat er geen mediatie kan voorkomen (onderzoeksvraag 1a, cf. infra). Daarentegen wordt tussen ruminatie en burnout wel een significante positieve relatie gevonden ($r = -.35^{**}$, $p < .01$). Dit bevestigt onze voorspelling uit de literatuurstudie dat ruminatie verband houdt met burnout. Als wij de score van de ondergeschikten op het authentiek leiderschap van de leidinggevende in beschouwing nemen, dan wordt een significante correlatie gevonden met authentiek leiderschap ($r = .23^{**}$, $p < .01$). In tegenstelling tot de significante correlatie tussen de zelfperceptie van authentiek leiderschap en burnout, wordt hier geen significante

correlatie gevonden met burnout. Ook met ruminatie wordt geen significant verband vastgesteld.

Tabel 4: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlatiematrix continue variabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1.Aantal ondergeschikten	42.68	74.00	-					
2.Neuroticisme	11.57	3.83	-.15	(.82)				
3. Authentiek leiderschap	64.47	5.35	.11	-.34**	(.78)			
4. Burnout	20.44	10.36	-.14	.68**	-.44**	(.88)		
5. Ruminatie	15.80	4.16	-.14	.44**	-.03	.35**	(.76)	
6. ALMOAOB	59.87	6.74	.08	.02	.23**	-.05	-.11	(.90)

*P < .05; **P < .01

NOTE: ALMOAOB = Gemiddelde perceptie van de 2 ondergeschikten over het authentiek leiderschap door de leidinggevende

Interne Consistentie Betrouwbaarheid (α) wordt weergegeven in de diagonaal

In tabel 5 worden de gemiddelden en standaarddeviaties gegeven van de onderzoeksvariabelen authentiek leiderschap, burnout en ruminatie, per niveau van de categorische controlevariabelen geslacht en sector. Er worden geen significante verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen op vlak van authentiek leiderschap, burnout en ruminatie. Ook tussen de profit- en non-profit sector worden geen significante verschillen gevonden.

Tabel 5: Gemiddelden en standaarddeviaties categorische variabelen

	Geslacht				Sector			
	Man		Vrouw		Profit		Non-profit	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Authentiek leiderschap	64.72	5.25	64.00	5.55	64.84	4.61	64.13	5.96
Burnout	20.31	10.65	20.65	9.98	19.68	9.84	21.12	10.81
Ruminatie	15.68	4.27	15.98	4.05	15.4	4.25	16.17	4.08

Hypothese 1

Bivariaat stelden wij een negatief significant verband vast tussen de zelfscoring van authentiek leiderschap en burnout (zie tabel 4: $r = -.44^{**}$, $p < .01$). Om deze uitkomst te bevestigen, werden bijkomende analyses gedaan waarbij gecontroleerd werd voor controlevariabelen. Gezien uit de voorbereidende analyse bleek dat neuroticisme negatief geassocieerd is met burnout, werd deze variabele opgenomen als controlevariabele. Daarnaast bleek uit eerder wetenschappelijke literatuur dat geslacht, sector en aantal ondergeschikten ook correleren met burnout (cf. supra). Daarom werden deze controlevariabelen ook opgenomen in de analyses, ondanks het feit dat ze in deze masterproef niet significant bivariaat correleren met de afhankelijke variabele burnout. Een hiërarchische regressie werd uitgevoerd met burnout als afhankelijke variabele (zie tabel 6). In de eerste stap werden de controlevariabelen ingevoerd. De resultaten tonen aan dat deze statistisch significant gerelateerd zijn met burnout ($F(4, 134) = 33.50$, $p < .001$). De controlevariabelen verklaren samen 50% van de variantie. Deze variantie wordt bijna volledig verklaard door neuroticisme ($\beta = .71$, $p < .001$). Authentiek leiderschap, gescoord door de leidinggevende zelf, werd in de tweede stap ingevoerd en verklaart 5% incrementele variantie in burnout ($F(1, 133) = 31.80$, $p < .001$). Een lagere score in authentiek leiderschap is geassocieerd met een hogere score in burnout ($\beta = -.23$, $p < .001$). Derhalve kunnen wij concluderen dat er een negatief verband tussen de zelfgepercipieerde mate van authentiek leiderschap en burnout. Dit bevestigt de bevindingen uit de bivariate correlaties.

Tabel 6: Hiërarchische regressie van burnout op controlevariabelen en authentiek leiderschap

Predictor	Stap 1	Stap 2
Controlevariabelen		
Geslacht	-.11	-.11
Aantal ondergeschikten	-.07	-.05
Sector	-.02	-.02
Neuroticisme	.71***	.64***
Authentiek leiderschap		-.23***
R ²	.50***	.55***
Adjusted R ²	.49***	.53***
ΔR ²	.50***	.05***

***P < .001

Nota: geslacht (0 = man, 1 = vrouw); sector (0 = profit, 1 = non-profit)
N=139 voor burnout. De waarden in de tabellen zijn de gestandaardiseerde regressiegewichten (β)

Bijkomende hiërarchische regressieanalyses werden uitgevoerd per burnoutdimensie. Bovenstaande resultaten worden enkel bevestigd door de subschaal incompetentie ($\beta = -.41$, $p < .001$). Authentiek leiderschap verklaart dan 15% incrementele variantie van de subschaal incompetentie ($F(1,315) = 18.50$, $p < .001$). De andere subschalen uitputting en distantie bevestigen de hypothese niet, want er worden geen significante relaties gevonden tussen enerzijds authentiek leiderschap en anderzijds uitputting en distantie. Als de controlevariabele neuroticisme echter wordt weggelaten in de hiërarchische regressieanalyse, dan wordt bij elk van de subschalen van burnout wel een significant negatief verband gevonden met authentiek leiderschap: incompetentie ($\beta = -.52$, $p < .001$), uitputting ($\beta = -.30$, $p < .001$) en distantie ($\beta = -.25$, $p < .01$).

Daarnaast werd nagegaan of er ook een significant verband is tussen authentiek leiderschap en burnout indien de scoring van authentiek leiderschap door de ondergeschikten werd opgenomen in plaats van de zelfscore. Uit de bivariate correlaties bleek al dat er geen significante relatie bestaat tussen de scoring van authentiek leiderschap door ondergeschikten en burnout. In de hiërarchische regressieanalyse werd deze bevinding bevestigd: er wordt geen significant verband gevonden.

Hypothese 2

Om te toetsen of er een significant verschil bestaat in burnout tussen de verschillende categorieën van accurate van perceptie, wordt een one-way ANOVA uitgevoerd.

Eerst werd Levene's homogeniteitstest uitgevoerd om na te gaan of de varianties niet significant verschillen. De test is niet significant. Er is dus gelijkheid in variantie tussen de verschillende groepen waardoor de resultaten in deze hoedanigheid geïnterpreteerd kunnen worden. Er wordt een significant verschil gevonden in burnout tussen de verschillende groepen ($F(3,124) = 6.54, p < .001$). Hieropvolgend bespreken wij de resultaten die in tabel 7 worden gerapporteerd.

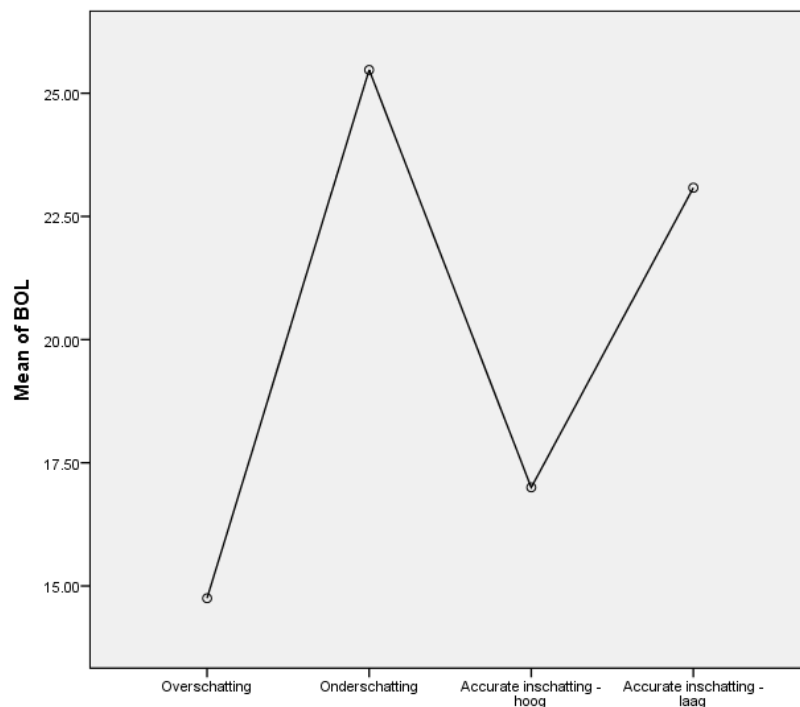
Ten eerste tonen de resultaten aan dat leidinggevendenden die hun mate van authentiek leiderschap overschatten significant minder burnout rapporteren dan onderschatters ($t(37) = -3.41, p < .01$) en accurate lage inschatters ($t(67) = -3.06, p < .01$). In vergelijking met de accurate hoge inschatters worden geen significante verschillen gevonden. Hypothese 2a assumeerde dat de gemiddelde gerapporteerde mate van burnout bij de overschatters significant hoger zou liggen dan bij de andere drie categorieën. Bovenstaande resultaten bevestigen deels de hypothese, maar in de andere richting: overschatters rapporteren een significante mindere mate van burnout dan onderschatters en accurate lage inschatters. Ten tweede rapporteren onderschatters significant meer burnout dan accurate hoge inschatters ($t(57) = 3.18, p < .01$). Daarentegen wordt geen significant verschil in burnout vastgesteld in vergelijking met accurate lage inschatters. Tenslotte wordt ook een significant verschil gevonden in burnout tussen accurate lage inschatters en accurate hoge inschatters: deze laatste rapporteren significant minder burnout ($t(87) = -2.86, p < .01$). Hypothese 2b kan dus bevestigd worden.

Samengevat: overschatters en accurate hoge inschatters rapporteren significant minder burnout dan onderschatters en accurate lage inschatters. Figuur 4 toont een visuele representatie van deze gelijkenissen en verschillen.

Tabel 7: Overzicht onderzoeksresultaten met afhankelijke variabele burnout

	N	M	SD	1	2	3	4
1.Overschatting	21	14.75	8.07	-			
2.Onderschatting	19	25.47	11.39	1 < 2*	-		
3. Accurate hoge inschatting	41	17	8.61	1 < 3	2 > 3*	-	
4. Accurate lage inschatting	49	23.08	10.99	1 < 4*	2 > 4	3 < 4*	-

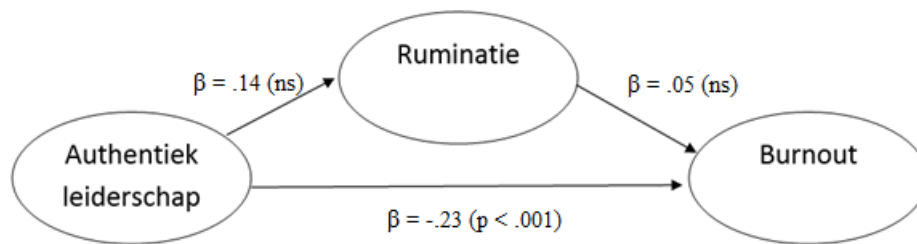
*P < .05



Figuur 4: accurateitheid zelf-perceptie en burnout

Onderzoeksvraag 1a

Om te onderzoeken of ruminatie als mediator optreedt in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout, werd de drie-stappenmethode van Baron en Kenny (1996) uitgevoerd. Voor authentiek leiderschap werden hier de zelfscores door de leidinggevendenden aangewend. Figuur 5 beschrijft deze stappen visueel. Er moet aan drie condities voldaan zijn vooraleer van een mediatie gesproken kan worden.



Figuur 5: Stappen voor analyse mediatie

De eerste stap werd reeds getest in hypothese 1 en kan bevestigd worden: er is een significant negatief verband tussen authentiek leiderschap en burnout. Om de tweede conditie te testen, namelijk het effect van de onafhankelijke variabele op de mediator, werd een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met ruminatie als afhankelijke variabele. Eerst werden de controlevariabelen ingevoerd. Die hebben een significante relatie met ruminatie ($F(4,136) = 8.63, p < .001$). In de tweede stap werd authentiek leiderschap toegevoegd. In tabel 8 worden de resultaten van stap 2 weergegeven. Hier werd geen significant verband meer gevonden met ruminatie ($F(1,135) = 7.59, p = .088$). Dit bevestigt de bevindingen uit de bivariate correlaties (cf. tabel 4) waaruit bleek dat authentiek leiderschap en ruminatie niet significant correleren. Stap 2 van Baron en Kenny kan dus niet bevestigd worden en de mediatie is dan ook niet van toepassing. Het uitvoeren van stap 3 toont inderdaad aan dat de beta-waarde van authentiek leiderschap op burnout niet significant daalt en nog steeds significant blijft na opname van ruminatie in de regressievergelijking ($\beta = -.24, p < .001$). Er is dan ook geen sprake van ruminatie als mediator.

Omdat er geen bevestiging werd gevonden voor ruminatie als mediator, werden bovenstaande analyses bijkomend en exploratief herhaald op schaalniveau van authentiek leiderschap (4 subdimensies) en burnout (3 subdimensies). Om die reden werden 12 analyses uitgevoerd. In geen enkele van deze 12 analyses wordt een significante correlatie gevonden met ruminatie. Hiermee wordt nogmaals bevestigd dat ruminatie geen mediërend effect heeft.

Tabel 8: Hiërarchische regressie van ruminatie op controlevariabelen en authentiek leiderschap (stap 2)

Predictor	Stap 1	Stap 2
Controlevariabelen		
Geslacht	-.09	-.09
Aantal ondergeschikten	-.10	-.11
Sector	-.01	-.01
Neuroticisme	.44***	.48***
Authentiek leiderschap		.14
R ²	.20***	.22
Adjusted R ²	.18***	.19
ΔR ²	.20***	.02

***P < 0.001

Nota: geslacht (0 = man, 1 = vrouw); sector (0 = profit, 1 = non-profit)

N=141 voor ruminatie. De waarden in de tabellen zijn de gestandaardiseerde regressiegewichten (β)

Onderzoeksvraag 1b

Om na te gaan of ruminatie een moderator is in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout, werd een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met burnout als afhankelijke variabele (zie tabel 9). Voor authentiek leiderschap worden hier de zelfscores door de leidinggevenden gebruikt. In de eerste stap werden de controlevariabelen ingevoerd. De resultaten tonen aan dat de controlevariabelen significant verband houden met burnout ($F(4, 134) = 33.50, p < .001$), zoals ook al bleek uit testing van hypothese 1. In de tweede stap werden de gestandaardiseerde scores van authentiek leiderschap en ruminatie toegevoegd als mogelijke hoofdeffecten op burnout. Ook dit werd bevestigd ($F(2,132) = 27.04, p < .001$) omdat er een hoofdeffect van authentiek leiderschap aanwezig is ($\beta = -.24, p < .001$) die 5% incrementele variantie verklaart. Er werd daarentegen geen hoofdeffect van ruminatie gevonden ($\beta = .09, p = .16$). In de derde stap kon het interactie-effect van authentiek leiderschap en ruminatie op burnout niet worden bevestigd ($F(1,131) = 23.05, p = .70$). Ruminatie heeft dus geen modererend effect door het ontbreken van een significant interactie-effect.

In een zoektocht naar mogelijke verklaringen van deze opmerkelijke bevindingen, hebben wij ook hier bovenstaande analyses bijkomend en exploratief herhaald op schaalniveau van authentiek leiderschap (4 dimensies) en burnout (3 dimensies). In geen

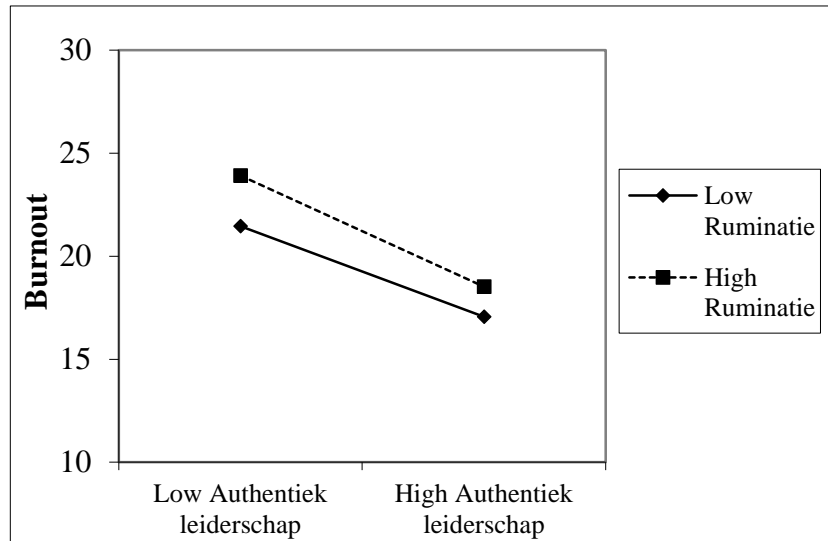
enkele van deze 12 analyses werd een significant interactie-effect vastgesteld. Daarnaast werd ook een bijkomende analyse uitgevoerd waarbij neuroticisme werd verwijderd als controlevariabele omdat neuroticisme een groot deel van de burnout-variantie verklaart. Dit levert dezelfde conclusie op: ruminatie is geen moderator in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout. Figuur 6 bevestigt nog eens deze bevindingen door het niet voorkomen van een interactie in die figuur tussen de gestandaardiseerde variabelen authentiek leiderschap en ruminatie.

Tabel 9: Hiërarchische regressie van burnout op controlevariabelen, authentiek leiderschap, ruminatie en het interactie-effect van authentiek leiderschap en ruminatie

Predictor	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Controlevariabelen			
Geslacht	-.11	-.10	-.10
Aantal ondergeschikten	-.07	-.04	-.05
Sector	-.02	-.02	-.02
Neuroticisme	.71***	.59***	.59***
Authentiek leiderschap		-.24***	-.24***
Ruminatie		.09	.10
Interactie authentiek leiderschap en ruminatie			-.02
R ²	.50***	.55***	.55
Adjusted R ²	.49***	.53***	.53
ΔR ²	.50***	.05***	.00

***P < 0.001

Nota: geslacht (0 = man, 1 = vrouw); sector (0 = profit, 1 = non-profit)
N=139 voor burnout. De waarden in de tabellen zijn de gestandaardiseerde regressiegewichten (β)



Figuur 6: Interactie-effect authentiek leiderschap en ruminatie op burnout

DISCUSSIE

Het doel van deze studie was om de verbanden tussen authentiek leiderschap en burnout, twee actuele topics, na te gaan. Meer bepaald werd het verband tussen deze twee variabelen onderzocht en de rol van ruminatie in genoemde relatie. Deze topics werden gekozen op basis van de hiaten in het nomologisch netwerk van authentiek leiderschap die opgemerkt werden tijdens de literatuurstudie. Er was namelijk nog weinig onderzoek gedaan naar de gevolgen van authentiek leiderschap voor leidinggevendenden zelf. Ten tweede werd in het verleden ook weinig gefocust op de variabele welzijn als uitkomstvariabele. Tenslotte werd ruminatie als mediator of moderator bij authentiek leiderschap nog niet onderzocht. Daarnaast werd in deze masterproef ook gefocust op de accuraatheid van de perceptie van de leidinggevende, want het authentiek leiderschap van de leidinggevende werd in eerste instantie gescoord aan de hand van vragen voor de leidinggevende zelf. Daarom was het belangrijk om ook na te gaan of deze scores overeenkomen met de scoring van authentiek leiderschap door de ondergeschikten.

Interpretatie van de resultaten

Hypothese 1. De hypothese dat authentiek leiderschap en burnout in negatief verband staan met elkaar, kan bevestigd worden op basis van de zelfscoring door de leidinggevende. Hoe meer authentiek een leider zichzelf scoort, hoe minder burnout hij/zij aangeeft. Dit resultaat wijst erop dat authentiek leiderschap niet alleen een positieve zelfontwikkeling faciliteert bij de ondergeschikten, zoals geconcludeerd door Luthans en Avolio (2003), maar ook bij de leidinggevende zelf. Mogelijk weerspiegelt deze negatieve relatie de bevindingen van Riggio en Reichard (2008) die stelden dat de factor relationele transparantie, meer bepaald het uiten van emoties, belangrijk is om een intern conflict met zichzelf te vermijden. Ook kan deze negatieve relatie verklaart worden door middel van de zelfdeterminatietheorie. Het is namelijk zo dat intrinsieke motivatie enerzijds noodzakelijk is om een authentiek leider te zijn (Leroy, 2012) en anderzijds het welzijn bevordert (Ryan et al., 1997). Als er geen intrinsieke motivatie is, dan ontbreekt het authentiek gedrag. Op dat moment kan er distress ontstaan (Leroy, 2012; Ryan, 1995) en, zoals onze resultaten suggereren, mogelijk op termijn burnoutklachten.

De bevestiging van hypothese 1 moet wel gerelativeerd worden: indien de subdimensies van burnout in rekening worden gebracht, blijkt enkel incompetentie in significant negatief verband te staan met authentiek leiderschap. De burnoutdimensies uitputting en distantie hebben geen significante relatie met authentiek leiderschap. Wie zichzelf als minder authentiek leider scoort, voelt zichzelf ook minder competent. Wellicht wordt dat gevoel van competentie beïnvloed door enkele kenmerken van authentiek leiderschap, namelijk zelfbewustzijn, relationele transparantie en gebalanceerde verwerking (Walumbwa et al., 2008). De subdimensie zelfbewustzijn kan wellicht een bepaalde mate van zelfvertrouwen teweegbrengen: “Ik weet wat ik waard ben en wat ik kan”. Daarnaast is het waarschijnlijk zo dat authentieke leiders, omdat ze vaardig zijn in relationele transparantie, meer openstaan voor feedback en ook meer feedback krijgen van hun ondergeschikten. Hierdoor worden ze gewezen op de competenties waarover ze al dan niet beschikken, waardoor hun zelfbewustzijn en gevoelens van competentie toenemen. Ten slotte bezitten ze de vaardigheid om op een gebalanceerde, objectieve manier info te analyseren. Dit biedt een houvast om de juiste beslissingen te nemen en draagt potentieel bij tot hun gevoel van competentie. Met de

burnoutdimensie emotionele uitputting, het ontbreken van energie om te presteren op het werk, werd geen significant verband gevonden. Afwezigheid van energie heeft wellicht verschillende andere antecedenten die meer dan authentiek leiderschap daartoe bijdragen, zoals fysieke klachten, werk-thuisbalans, overlast van arbeid... De subschalen van authentiek leiderschap kunnen ook niet direct in verband worden gebracht met emotionele uitputting. Enkel relationele transparantie zou kunnen een rol spelen in die zin dat emoties niet opgekropt worden omdat ze worden uitgesproken. Authentiek leiderschap correleert ook niet met de burnoutdimensie depersonalisatie. Dit is het tonen van gevoelloze, afstandelijke en onbezorgde attitudes ten opzichte van de job en anderen. Deze attitude ontstaat als respons op emotionele uitputting. Omdat emotionele uitputting ook geen verband houdt met authentiek leiderschap, is het logisch dat ook met depersonalisatie geen relatie wordt gevonden. Als de controlevariabele neuroticisme echter werd weggelaten uit de hiërarchische regressieanalyse, dan blijken elk van de drie dimensies van burnout wél allemaal significant gecorreleerd met authentiek leiderschap. Dit wijst er wellicht op dat neuroticisme het ware negatieve verband tussen authentiek leiderschap en burnout deels onderdrukt gezien neuroticisme zowel gecorreleerd is met authentiek leiderschap als met burnout.

Daarnaast werden dezelfde analyses uitgevoerd met de gemiddelde score van de ondergeschikten op authentiek leiderschap van hun leidinggevende als onafhankelijke variabele. Hier werd opvallend genoeg geen enkel verband gevonden met burnout. Een eerste mogelijke verklaring hiervoor is dat, in het onderzoek voor deze masterproef, burnout werd gemeten aan de hand van een vragenlijst voor de leidinggevende zelf. De vragen die werden gesteld, zoals “Ik vind dat ik mijn werk goed doe” en “Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk”, kunnen enkel en alleen door de leidinggevende zelf worden beantwoord en zijn dan ook een subjectieve, individuele perceptie. Het is dan ook logisch dat burnout eerder samenhangt met de leiderschapsperceptie van de leidinggevende zelf. De leidinggevende heeft immers normaliter eenzelfde perceptie over zichzelf tijdens het invullen van beide vragenlijsten. Ten tweede kan dit resultaat verklaard worden door het verschil tussen leidinggevers en ondergeschikten inzake hun perceptie over de mate van authentiek leiderschap. Inderdaad, gemiddeld genomen werd er door leidinggevers significant meer authenticiteit gerapporteerd dan door ondergeschikten. Gezien dit substantieel verschil kan verwacht worden dat de

zelfgepercipieerde mate van burnout bij leidinggevendenden eerder zal correleren met de zelfgepercipieerde dan met de door ondergeschikten gepercipieerde mate van authenticiteit.

Geconcludeerd kan worden dat hypothese 1 bevestigd werd in deze masterproef indien wij enkel rekening houden met de perceptie van de leidinggevende zelf. Anders geformuleerd: naarmate leiders hun eigen stijl als meer authentiek percipiëren, rapporteren ze minder burnout.

Hypothese 2. Naast de analyses van de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout, werd in deze masterproef ook gefocust op de accuraatheid van de perceptie van authentiek leiderschap door de leidinggevende. Meer bepaald werd bekeken hoe accuraatheid samenhangt met de uitkomstvariabele burnout. Uit de univariate analyses bleek al dat leidinggevendenden zich over het algemeen hoger inschatten dan de ondergeschikten op vlak van authentiek leiderschap. De leidinggevendenden werden opgedeeld in vier categorieën op basis van hun accuraatheid van perceptie: de overschatters, de onderschatters, de accurate inschatters die hoog scoorden op authentiek leiderschap en de accurate inschatters die laag scoorden op authentiek leiderschap. In het algemeen werden significante verschillen gevonden tussen de vier categorieën op vlak van burnout. De specifieke verschillen worden hieronder besproken.

Ten eerste scoren overschatters significant lager op burnout dan onderschatters en accurate lage inschatters. Dit is absoluut in tegenstrijd met de hypothesen die in de inleiding werden voorspeld. Op basis van studies van Atwater en Yammarino (1997) kon worden gepropositioneerd dat met overschatting meer negatieve gevolgen gepaard gingen. Uit ons onderzoek blijkt het omgekeerde: wie zichzelf overschat op vlak van authentiek leiderschap, geeft aan in mindere mate kwetsbaar te zijn voor burnout. Misschien is het zo dat overschatters meer overtuigd zijn over hun eigen kunnen en zich dus ook meer competent inschatten en meer zelfvertrouwen uitstralen. Daarentegen is het mogelijk dat onderschatters en accurate lage inschatters zich minder competent voelen omdat ze zichzelf lager raten op authentiek leiderschap. Dit zou dan ook de trigger kunnen zijn richting burnout. Een tweede mogelijke verklaring voor de lage burnout-score bij overschatters is dat leidinggevendenden die zichzelf overschatten als authentiek leidinggevende wellicht gedreven zijn in hun job en succes boeken waardoor ze zichzelf ook sneller de stempel van een uitstekende leidinggevende zullen geven. Die

gedrevenheid is tegengesteld aan de subdimensie distantie van burnout. Deze twee verklaringen motiveren mogelijk waarom overschatters significant minder burnout rapporteren. Uit deze resultaten kunnen wij besluiten dat hypothese 2a, die stelde dat overschatters significant meer burnout rapporteren dan de andere drie categorieën, in de tegenovergestelde richting bevestigd kan worden voor onderschatters en accurate lage inschatters.

Ten tweede werd een significant verschil gevonden tussen accurate hoge inschatters en accurate lage inschatters. Dit bevestigt enerzijds hypothese 1 die stelt dat bij meer authentieke leiders minder burnout wordt verwacht. Anderzijds bevestigt deze uitkomst de literatuur van Atwater en Yammarino (1997) die stelt dat bij mensen die in staat zijn zichzelf accuraat in te schatten, maar zichzelf laag raten, negatieve uitkomsten verwacht worden. Iemand die zichzelf een lage score geeft op authentiek leiderschap, toont indirect een gevoel van incompetentie. Als zijn/haar ondergeschikten dit gevoel van incompetentie bevestigen op basis van het effectief ervaren van de incompetentie van hun leidinggevende, dan is er een accurate inschatting. Maar deze accurate inschatting gaat dan wel gepaard met negatieve uitkomsten voor de leidinggevende zelf. Besluitend kunnen wij dan ook hypothese 2b bevestigen.

Alhoewel er statistisch significante verschillen worden gevonden tussen de categorieën omtrent burnout, dient in acht te worden genomen dat het criterium van accuraatheid beïnvloed wordt door de gemiddelde scoring van het authentiek leiderschap van de leidinggevende door twee random gekozen ondergeschikten. De beoordeling van deze ondergeschikten wordt beïnvloed door een reeks van factoren. Zo is er een hogere accuraatheid als de beoordelaar meer contact heeft met de beoordeelde of als de beoordelaar similariteit ervaart met de beoordeelde (Fox, Ben-Nahum & Yinon, 1989). Uit recent onderzoek blijkt dat ook ras bepaalt hoe men een leidinggevende percipieert (Burris, Ayman, Che & Min, 2013). De accuraatheid van perceptie van authentiek leiderschap moet eigenlijk geïnterpreteerd worden als de verschilscore tussen een subjectieve zelfscoring en een gemiddelde subjectieve scoring door de ondergeschikten.

Geconcludeerd kan worden dat verschillen inzake de accuraatheid van de zelfperceptie van leiders over de mate van hun authentiek leidinggeven geassocieerd zijn met hun gerapporteerde mate van burnout.

Onderzoeksvraag 1. In dit onderzoek werd ruminatie naar voor geschoven als mogelijke mediator of moderator in de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout waarbij de zelfscore van authentiek leiderschap werd gehanteerd. Geen van beide effecten kan in deze masterproef worden bevestigd.

Eerst bespreken wij de afwezigheid van ruminatie als mediator. De veronderstelling die werd gemaakt in deze masterproef, dat ruminatie in een positief verband staat met burnout, werd bekrachtigd door de sterke bivariate correlatie tussen ruminatie en burnout. Daarentegen kon de assumptie dat authentiek leiderschap en ruminatie negatief gecorreleerd zijn, niet bevestigd worden. Dit is een belangrijke vaststelling: een authentiek leider zijn betekent niet automatisch dat je minder of meer gaat rumineren. Deze twee variabelen staan los van elkaar. In de inleiding werd gepropositioneerd dat de gebalanceerde verwerking en het morele perspectief, twee dimensies van authentiek leiderschap, een denkkader bieden waarop de authentieke leider zich kan baseren om beslissingen te nemen en zo minder hoeft te rumineren. Onze resultaten steunen deze verwachting niet. Hieropvolgend worden enkele mogelijke verklaringen aangereikt. Een eerste mogelijke verklaring hiervoor is dat de items van de vragenlijst door de leidinggevenden op een andere manier werden geïnterpreteerd. In deze masterproef werd ruminatie als piekeren naar voren geschoven, de maladaptieve dimensie van rumineren waarbij de huidige situatie met een onbereikbare standaard vergeleken wordt (Treyner, Gonzalez & Nolen-Hoeksema, 2003). Een voorbeeld van een item dat de mate van piekeren meet is “Als ik niet aan het werk ben, denk ik voortdurend aan mijn werk”. Heel veel stimuli, zorgen er tegenwoordig voor dat niet denken aan het werk onmogelijk wordt. Denk maar aan de sociale media en het e-mailverkeer dat thuis wordt afgewerkt. Misschien vinden leidinggevenden het dan ook normaal dat ze stil staan bij werkgerelateerde zaken ook als ze niet aan de slag zijn. Sommigen zien ruminatie dan misschien eerder als een adaptieve dimensie, reflectie, en interpreteren de items van de vragenlijst als positief. Daarnaast zijn de onderwerpen waarover wordt gepiekerd wellicht heel erg uiteenlopend omdat de leidinggevenden uit onze steekproef gerekruteerd werden en afkomstig zijn uit een variëteit van sectoren en niveaus in de organisatie. Deze heterogeniteit kan ook een verklaring zijn waarom de vragenlijst niet eenduidig geïnterpreteerd werd. Een derde mogelijke verklaring voor het niet vinden van een mediatie-effect van rumineren betreft de vaststelling dat er relatief weinig

gerumineerd wordt door de leidinggevendenden uit onze steekproef. De gemiddelde itemscore bedroeg 2.6 op een 5-punten Likert antwoordschaal ($M = 15.8$; $SD = 4.16$; 6 items). Dit representeert mogelijk het gegeven dat authentieke leiders een hoge mate van zelfbewustzijn kunnen bereiken en in stand houden op basis van adaptieve zelfreflectie en niet op basis van maladaptief piekeren. Wellicht beheersen authentieke leiders deze competentie, wat zich ook uit in de afwezigheid van een statistisch verband tussen authentiek leiderschap en ruminatie.

Daarnaast werd er ook geen empirische evidentie gevonden voor een moderatiewaard effect van rumineren. Authentiek leiderschap en ruminatie interageren niet als onafhankelijke variabelen in de relatie met de afhankelijke variabele burnout. De assumptie dat ruminatie een 'trait' is (Niven et al., 2013), wordt dan ook niet bevestigd in deze masterproef. Wellicht zijn er andere individuele of contextuele factoren dan ruminatie die de relatie tussen authentiek leiderschap en burnout beïnvloeden. Zo bleek bijvoorbeeld dat de significante relatie tussen ruminatie en de burnoutdimensies uitputting en distantie enkel werd vastgesteld als niet gecontroleerd werd voor neuroticisme in onze analyses. Dit suggereert wellicht dat de relatie tussen ruminatie en burnout statistisch gezien onderdrukt werd en deze afhankelijk is van de mate van neuroticisme bij de leidinggevende. Een verklaring voor de afwezigheid van het interactie-effect kan niet gezocht worden in de afwezigheid van variantie van ruminatie, want ruminatie wordt in deze steekproef gekenmerkt door een normaalverdeling. Daarentegen kan er wel van een plafondeffect van authentiek leiderschap gesproken worden: de scores liggen tamelijk hoog met een gemiddelde van 64.47 op 80 waarvan 95% van de leidinggevendenden scoort tussen 53.77 en 75.17. Gemiddeld werd door de leidinggevendenden een score van 4.03 op de 5-punten Likert antwoordschaal gegeven ($M = 64.47$; $SD = 5.35$; 16 items). Deze lage variantie inzake authentiek leiderschap bemoeilijkt uiteraard de kans op het vinden van een statistisch significant interactie-effect.

Ondanks bovenvermelde vernieuwende en deels verzamelde bevindingen, dienen een aantal onderzoeksbeperkingen vermeld te worden. Hieronder worden deze besproken.

Beperkingen

Ten eerste kon, ondanks de bevraging van de accurateheid van perceptie van authentiek leiderschap, bij de bevraging naar burnout, ruminatie en neuroticisme nog altijd sociale wenselijkheid voorkomen omdat gebruik gemaakt werd van zelf-rapporterende vragenlijsten.

Daarnaast ontstond in sommige gevallen een gevoel van argwaan bij de ondergeschikten. Dit was te wijten aan de door ons gevolgde procedure waarbij de ondergeschikten hun enveloppen terug aan de leidinggevende dienden te bezorgen. Dit kan het invullen van de vragenlijst beïnvloed hebben, ofwel in de richting van het geven van een hogere score aan de leidinggevende dan men eigenlijk van plan was, ofwel door het net niet invullen van bepaalde onderdelen. Anderzijds kunnen wij omwille van de door ons gevolgde procedure ook niet bepalen welke ondergeschikten door de leidinggevendenden werden aangesproken om deel te nemen aan het onderzoek. Hoewel de procedure gestandaardiseerd verliep en wij duidelijk instructies gaven aan alle leidinggevendenden om telkens twee willekeurige ondergeschikten aan te spreken, kunnen wij niet bepalen of dit ook daadwerkelijk toevallig gebeurde. Kortom, een mogelijke selectiebias kan de resultaten misschien hebben beïnvloed.

Een derde beperking schuilt in het ontbreken van informatie omtrent het profiel en de positie van de leidinggevende in zijn/haar organisatie. Wellicht staan sommige leidinggevendenden aan de top van de organisatie en zijn andere leidinggevendenden helemaal niet bevoegd om strategische beslissingen te nemen. Dit ontbreken van informatie bemoeilijkt het contextualiseren en interpreteren van de door ons bekomen resultaten.

Ten slotte werd gebruik gemaakt van een onderzoeksdesign van cross-sectionele aard. Enerzijds zorgt dit ervoor dat er geen causale uitspraken kunnen worden gedaan. Anderzijds zijn de antwoorden een momentopname. Waarschijnlijk hebben respondenten een recente situatie in het hoofd bij het scoren van authentiek leiderschap. Het invullen van de vragenlijsten rond burnout, ruminatie en neuroticisme kunnen afhankelijk zijn geweest van de stemming op het moment van het invullen van de vragenlijst.

Implicaties voor verder onderzoek

Ten eerste is verder onderzoek wenselijk om te toetsen of de afwezigheid van de modererende en/of mediërende rol van ruminatie kan worden gerepliceerd. Dit onderzoek kan worden uitgevoerd met behulp van andere operationalisaties van de door ons bestudeerde studiev variabelen. Wij denken hierbij ondermeer aan een meer valide operationalisatie van maladaptieve ruminatie.

Ten tweede moedigt het inzicht dat authentiek leiderschap en burnout negatief gecorreleerd zijn, meer onderzoek aan naar mogelijke manieren om authentiek leiderschap te stimuleren. Vraag stelt zich bijvoorbeeld hoe en wanneer authentiek leiderschapsgedrag aanleerbaar is bij leidinggevend en. Verder wetenschappelijk gebaseerd interventieonderzoek omtrent leiderschapsontwikkeling is dan ook wenselijk.

Ten derde moedigen de tegensprekende resultaten van accuraatheid van perceptie in dit onderzoek aan om de effecten van (in)accurate percepties inzake leiderschapsgedragingen en –competenties verder te bestuderen. Wij denken hierbij aan meer positievere uitkomstmaten dan burnout: zelfontwikkeling, leermotivatie en performantie zijn mogelijke variabelen. Ook ontbreekt onderzoek, voor zover bekend, omtrent de psychologische en fysiologische reacties van leidinggevend en op feedback.

Tenslotte is verder onderzoek mogelijk naar de mate waarin authentiek leiderschap kan fungeren als een werkgerelateerde hulpbron. Volgens het Job Demands Resources model van Bakker en Demerouti (2007) kan namelijk verwacht worden dat authentiek leiderschap enerzijds positief geassocieerd is met bevlogenheid bij ondergeschikten en anderzijds de negatieve effecten van werkstressoren op de ontwikkeling van burnout kan verminderen.

Praktische implicaties

Ten eerste, het resultaat dat authentiek leiderschap en burnout negatief zijn gerelateerd, zorgt voor belangrijke implicaties in de praktijk. Uit de literatuurstudie weten wij dat het niet mogelijk is om te studeren voor authentiek leider. Daarentegen kan je wel authenticiteit ontwikkelen aan de hand van training. Het trainen van authentiek leiderschap is veelal gebaseerd op ethisch bewustzijn, een belangrijk kenmerk van authentiek leiderschap (Cooper et al., 2005). Mindfulness is een mogelijke werkende training die focust op het zelfbewustzijn (Leroy, 2012; Leroy, Anseel,

Dimitrova & Sels, 2013). Via deze training word je je bewust van je automatische defensieve reacties en ga je minder verdedigend en meer authentiek gedrag vertonen (Leroy et al., 2013). Een andere mogelijke training is het 'executive coaching proces' waarin zelfregulatie centraal staat (Yeow & Martin, 2013). De perceptie op en effectiviteit van dergelijke trainingen zou in de toekomst herzien moeten worden op basis van studies die de effectiviteit van dergelijke trainingen bewijzen of ontkrachten. Het artikel van Edwards, Elliott, Iszatt-White en Schedlitzki (2013) biedt hierop een mooi perspectief door het formuleren van een aantal alternatieve manieren om leiderschapsontwikkeling in de bedrijfspraktijk te realiseren.

Ten tweede zijn ook copingstrategieën relevant in de context van authentiek leiderschap. Communicatie en sociale steun zijn belangrijke strategieën om enerzijds stress te voorkomen en anderzijds de rol van leider te kunnen uitvoeren. Nauw contact met de ondergeschikte is noodzakelijk om vertrouwen op te bouwen en om blootstelling aan stress te verminderen bij zowel leidinggevendenden als ondergeschikten (Skagert et al., 2008). Dat nauwe contact is een uiting van relationele transparantie, dimensie van authentiek leiderschap. Indien in de organisatie systematisch meer en effectievere interacties plaats kunnen en mogen vinden tussen een leidinggevende en zijn teamleden, dan stimuleert dit de relationele transparantie van authentiek leiderschap.

Een derde en laatste praktische implicatie kan worden geformuleerd op basis van de resultaten bij hypothese 2. Hieruit kan namelijk geconcludeerd worden dat leidinggevendenden die zichzelf overschatten of accuraat hoog inschatten op vlak van authentiek leiderschap het minst burnout rapporteren. Uit deze bevindingen is het interessant pistes te verkennen die het feedbackmechanisme voor de leidinggevende op zo'n manier uitwerken zodat de leidinggevende zichzelf accuraat of iets hoger gaat inschatten op vlak van authentiek leiderschap. 360° feedback is een feedbacksysteem voor prestaties op het werk waarvan bewezen is dat het bijdraagt aan de leiderschapsontwikkeling (Atwater & Waldman, 1998). In dit relevant meetinstrument wordt door verschillende partijen (bijvoorbeeld de manager, collega's, ondergeschikten en/of klanten) feedback gegeven aan de leidinggevende (Atwater & Yammarino, 1997). Onderzoek toont aan dat feedback de accuraatheid van zelf-perceptie verbetert. Wie geen feedback krijgt, en zich dus moet baseren op zijn/haar zelf-perceptie, wordt ook meer afwerend ten opzichte van percepties door anderen. Daarnaast kan feedback

ondersteuning bieden om gedrag en attitudes aan te passen of te behouden indien ze constructief zijn. Feedback is dan ook heel belangrijk voor de groei van eigen potentieel en bijgevolg het eigen succes (Atwater & Yammarino, 1997). Uit onderzoek van Nichols en Erakovich (2013) blijkt ook dat feedback op de effectiviteit van de leider leidt tot aanpassingen in de impliciete leiderschaptheorie die een leider met zich meedraagt. Dit beïnvloedt op zijn beurt het authentiek leiderschap. Indien 360° feedback wordt toegepast binnen een organisatie, is het wel belangrijk een kader op te zetten waarin alle beoordelaars ondersteund worden over het hoe, wat en waarom van 360° feedback en van mogelijke bias. Enkel dan kunnen de uitkomsten van 360° feedback als basis gebruikt worden voor ontwikkeling van de medewerkers (Atwater & Yammarino, 1997).

CONCLUSIE

Samenvattend kunnen wij stellen dat wij met onze studie empirische evidentie hebben aangegeven inzake de relatie tussen percepties over authentiek leiderschap en de mate van burnout bij leidinggevendenden. Ten eerste werd vastgesteld dat leidinggevendenden die zichzelf als authentiek percipiëren in hun leidersrol minder burnout rapporteren. Daarenboven blijkt deze relatie noch verklaard, noch beïnvloedt te worden door de mate waarin leidinggevendenden rumineren. Ten tweede werd vastgesteld dat leidinggevendenden, gemiddeld genomen, hun mate van authentiek leiderschap overschatten in vergelijking met de gemiddelde perceptie van hun authentiek leiderschap door de onderschikten. In het bijzonder blijkt dat leidinggevendenden die hun mate van authentiek leiderschap overschatten de minste mate van burnout rapporteren. Tenslotte blijkt dat leiders die hun mate van authentiek leiderschap accuraat hoog inschatten minder burnout rapporteren in vergelijking met leiders die hun mate van authentiek leiderschap accuraat laag inschatten. Wij hopen met deze masterproef bijgedragen te hebben tot kennisontwikkeling omtrent het belang van authentiek leiderschap in het bedrijfsleven en verder wetenschappelijk onderzoek daaromtrent gestimuleerd te hebben.

REFERENTIELIJST

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management, 15*, 121 – 174.
- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly, 9*(4), 423–426. doi:10.1016/s1048-9843(98)90009-1
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly 16* (3),315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- 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* (6), 1173. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly 10* (2),181–217. doi:10.1016/s1048-9843(99)00016-8
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly, 15*, 625–646. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.003
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*: 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Burris, K., Ayman, R., Che, Y., & Min, H. (2013). Asian Americans’ and Caucasians’ implicit leadership theories: Asian stereotypes, transformational, and authentic leadership. *Asian American Journal of Psychology, 4*(4), 258. doi:10.1037/a0035229
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: Perspective from social comparison theory. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*: 53–69. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Conway, M., Csank, P., Holm, S., & Blake, C.K. (2000). On assessing individual differences in rumination on sadness. *Journal of Personality Assessment, 75* (3), 404-425. doi: 10.1207/S15327752JPA7503_04
- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2005). Motivation and burnout among top amateur rugby players. *Medicine and Science in Sports and Exercise, 37*(3), 469-477. doi:10.1080/02701367.2005.10599309
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological testing* (4th ed.). Cambridge, MA: Harper & Row.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1058. doi: 10.1037/a0016253

- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort–reward imbalance and employee wellbeing: a large-scale crosssectional study. *Soc. Sci. Med.* 50 (9), 1317–1327. doi: 10.1016/S0277-9536(99)00388-3
- Deci, E. L., and 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. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Donahue, E. G., Forest, J., Vallerand, R.J., Lemyre, P.-N., Crevier-Braud, L., & Bergeron, É. (2012). Passion for Work and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Rumination and Recovery. *Applied Psychology: Health and Well-Being* 4 (3), 341–368. doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01078.x
- Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M., & Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44(1), 3-10. doi:10.1177/1350507612473929
- Erickson, R. J. & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 146–163. doi: 10.2307/3090130
- Feist, J. & Feist, G. J. (2008). *Theories of Personality*, 7rd edn. New York: McGraw-Hill Companies.
- Flaxman, P. E., Ménard, J., Bond, F. W., & Kinman, G. (2012). Academics’ Experiences of a Respite from Work: Effects of Self-critical Perfectionism and Perseverative Cognition on Postrespite Well-being. *Journal of Applied Psychology* 97 (4), 854–865. doi:10.1037/a0028055
- Fox, S., Ben-Nahum, Z., & Yinon, Y. (1989). Perceived similarity and accuracy of peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), 781-786. doi:10.1037/0021-9010.74.5.781
- Gabel, S. (2012). Demoralization in Mental Health Organizations: Leadership and Social Support Help. *Psychiatric Quarterly* 83 (4), 489–496. doi:10.1007/s11126-012-9217-3
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *The Academy of Management Journal*, 26, 567–586. doi:10.2307/255907
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). ‘Can You See the Real Me?’ A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly* 16 (3), 343–372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: An overview of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly* 22 (6), 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco 7 Jossey Bass.
- Hansez, I., Mairiaux, P., Firket, P. & Braeckman, L. (2010). Onderzoek naar burnout bij de Belgische beroepsbevolking: samenvatting van het eindverslag. Geraadpleegd op 22 april 2013, via <http://www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=33630>.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Hoekstra, H. A., Ormel, J., & de Fruyt, F. (2003). *NEO-FFI (verkorte Versie van NEO-PI-R)*. Swets Test Publishers.

- Huang, X., Chan, S. C. H., Lam, W., & Nan, X. (2010). The joint effect of leader–member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *International Journal of Human Resource Management*, *21*, 1124–1144. doi: 10.1080/09585191003783553
- Hull, D. M., Beaujean, A. A., Worrell, F. C., & Verdisco, A. E. (2010). An Item-Level Examination of the Factorial Validity of NEO Five-Factor Inventory Scores. *Educational and Psychological Measurement* *70* (6). doi:10.1177/0013164410378091
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, *18*, 254–273.
- Just, N., & Alloy, L. A. (1997). The response styles theory of depression: Tests and an extension of the theory. *Journal of Abnormal Psychology*, *106*, 221–229. doi: 10.1037/0021-843X.106.2.221
- Kälvemark, S., Höglund, A., Hansson, G., Westerholm, P., & Arnetz, B. (2004). Living with conflicts - ethical dilemmas and moral distress in the health care system. *Soc. Sci. Med.* *58* (6), 1075–1084. doi: 10.1016/S0277-9536(03)00279-X
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, *14*, 1–26. doi: 10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kernis, M. H., and Goldman B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, *38*, 283–357. doi:10.1016/S00652601(06)38006-9
- Kerr, R., McHugh, M., & McCrory, M. (2009). HSE Management Standards and stress-related work outcomes. *Occupational Medicine*, *59* (8), 574-579. doi:10.1093/occmed/kqp146
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. & Grau A. L. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A Cross-sectional Study. *International Journal of Nursing Studies* *49* (10), 1266–1276. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012
- Leroy, H. (2012). On being true to oneself at work: the positive role of authentic functioning in organizations. Faculty of Business and Economics, KU Leuven.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(3), 238-247. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.012
- Levinson, H. (1981). When Executives Burn Out. *Harvard Business School Reprint*. Geraadpleegd via <http://books.google.be/books?id=o5hmPQAACAAJ>.
- Lievens, I., & Vlerick, P. (2014). Transformational leadership and safety performance among nurses: the mediating role of knowledge related job characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, *70* (3), 651-661. doi: 10.1111/jan.12229
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach, in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds). *Positive Organizational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 241-61*.
- Lyubomirsky, S., & Nolen-Hoeksema, S. (1995). Effects of self-focused rumination on negative thinking and interpersonal problems. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 176–190. doi:10.1037/0022-3514.69.1.176

- Lyubomirsky, S., Caldwell, N. D., & Nolen-Hoeksema, S. (1998). Effects of ruminative and distracting responses to depressed mood on retrieval of autobiographical memories. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*, 166–177. doi: 10.1037/0022-3514.75.1.166
- Martin, L.L., & Tesser, A. (1996). Some ruminative thoughts. R.S. Wyer, Jr. (Ed.), *Advances in social cognition*, vol. 9, pp. 1–47. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Maslach, C. (1982). Burnout: The cost of caring. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*, *52*, 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslach, C. (2004). Different Perspectives on Job Burnout. *PsycCRITIQUES*, *49*(2). doi:10.1037/004284
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*, 247–260. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J. C., Sanz-Vergel, A. I. & Garrosa, E. (2009). The Moderating Effects of Psychological Detachment and Thoughts of Revenge in Workplace Bullying. *Personality and Individual Differences*, *46* (3), 359–364. doi: 10.1016/j.paid.2008.10.031
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, *22* (6), 1146–1164. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
- Nichols, T. W., & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(2), 182-195. doi:10.1108/01437731311321931
- Niven, K., Sprigg, C. A., Armitage, C. J. & Satchwell, A. (2013). Ruminative Thinking Exacerbates the Negative Effects of Workplace Violence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86* (1). doi:10.1111/j.2044-8325.2012.02066.x
- Nolen-Hoeksema, S. (2000). The role of rumination in depressive disorders and mixed anxiety/depressive symptoms. *Journal of Abnormal Psychology*, *109*, 504–511. doi: 10.1037/0021-843X.109.3.504
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *13*, 64–76.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher B., Braun, S., & Fry, D. (2011). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, *107* (3), 331–348. doi:10.1007/s10551-011-1042-3
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and Leadership: Taking Stock of the Past Decade of Research. *The Leadership Quarterly*, *22* (6), 1107–1119. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.006
- Ratelle, C., Vallerand, R.J., Mageau, G., Rousseau, F.L., & Provencher, P. (2004). When passion leads to problematic outcomes: A look at gambling. *Journal of Gambling Studies*, *20*, 105–119. doi:10.1023/B:JOGS.0000022304.96042.e6
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, *23*, 169–185. doi: 10.1108/02683940810850808

- Roger, D., & Jamieson, J. (1988). Individual differences in delayed heart-rate recovery following stress: The role of extraversion, neuroticism and emotional control. *Personality and Individual Differences*, 9, 721–726. doi:10.1016/0191-8869(88)90061-X
- Rome, B. K., & Rome, S. C. (1967). Humanistic research on large social organizations. *Challenges of humanistic psychology*, 181–193.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63 (3), 397–427. doi:10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and psychopathology*, 9 (4), 701–728. doi:10.1017/s0954579497001405
- Ryan, R. M., & Deci E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68. doi:10.1037/0003-066x.55.1.68
- Schaufeli, W. B., & Janczur, B. (1994). Burnout among nurses - a Polish-Dutch comparison. *Journal of cross-cultural psychology*, 25 (1), 95–113. doi: 10.1177/0022022194251006
- Schaufeli, W. B., van Dierendonck, D., & van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 225–237. doi:10.1080/02678379608256802
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burnout Schaal (UBOS): Testhandleiding*. (Utrecht Burnout Scale. Test Manual). Amsterdam: Harcourt Test Services.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, P. B. (2003). Burnout: An overview of 25 Years of Research on Theorising. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J. Occup. Health Psychol.* 1 (1), 27–41. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. (2008). Leaders' Strategies for Dealing with Own and Their Subordinates' Stress in Public Human Service Organisations." *Applied Ergonomics*, 39 (6), 803–811. doi:10.1016/j.apergo.2007.10.006
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do They [all] See My True Self? Leader's Relational Authenticity and Followers' Assessments of Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3). doi:10.1080/13594320902754040
- Stevens, J. (2013). Lessen voor dwangmatige tobbers. *Knack*, 1 mei 2013, p. 49.
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 16–29. doi:10.1177/1548051808318002
- Taylor, S. E. (2010). Mechanisms linking early life stress to adult health outcomes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(19), 8507-8512. doi:10.1073/pnas.1003890107

- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management, 48*, 417–432. doi:10.1002/hrm.20288
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics, 27*, 299–313. doi:10.1080/01446190902729721
- Treynor, W., Gonzalez, R., & Nolen-Hoeksema. (2003). Rumination reconsidered: A psychometric analysis. *Cognitive Therapy and Research, 27*, 247–259. doi: 10.1023/A:1023910315561
- Trilling, L., & Trilling L. (2009). *Sincerity and Authenticity*. The Charles Eliot Norton Lectures. Harvard University. Geraadpleegd via <http://books.google.be/books?id=o9QrCeCFnMIC>
- Van der Stighelen, G. (2011a). Afscheid Van Een Zoon. *De Morgen, 9 maart 2011*. Geraadpleegd op 8 maart 2013, via <http://www.demorgen.be/dm/nl/983/Nieuws/article/detail/1233428/2011/03/09/Afscheid-van-een-zoon.dhtml>
- Van der Stighelen, G. (2011b). De Best Denkbare Steun. *De Standaard, 11 mei 2011*. Geraadpleegd op 8 maart 2013, via <http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=6K39TJGS>
- Van der Stighelen, G. (2012). *Echt / Druk 1*. Terra - Lannoo, Uitgeverij, 2012. Geraadpleegd via <http://books.google.be/books?id=O4eeMAEACAAJ>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. et al. (2003). Les Passions de l'Âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 756–767. doi:10.1037/0022-3514-85.4.756
- Vlerick, P. (2001). Personality correlates of burnout : a cross-validation study. In J. De Jonge, P. Vlerick, A. Bussing, & W. Schaufeli (Eds.), *Organizational Psychology and Health Care at the Start of a New Millennium*, 139–155. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management, 34* (1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly, 21* (5), 901–914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies, 3*(2), 6–23. doi:10.1002/jls.20104
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management, 18*, 889–900. doi:10.1111/j.1365834.2010.01113.x
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple level of analysis approach. *Human Relations, 45*, 575-600.
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 32*(2-3), 231-247. doi:10.1002/hrm.3930320204

Yeow, J., & Martin, R. (2013). The role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 625-637. doi:10.1016/j.leaqua.2013.04.004

BIJLAGEN

Bijlage 1: vragenlijst voor leidinggevende

Omwille van auteursrechtelijke redenen vermelden wij telkens drie voorbeelditems per gemeten continue variabele uit onze vragenlijst.

REEKS A Hieronder volgen enkele uitspraken die leidinggevendenden kunnen gebruiken om zichzelf op het werk te beschrijven. Lees elke uitspraak zorgvuldig en geef aan in welke mate u, in het algemeen, akkoord bent met elke uitspraak door steeds <u>het best passende cijfer</u> te omcirkelen. Wees eerlijk in uw antwoorden.							
1 Helemaal niet akkoord	2 Eerder niet akkoord	3 Neutraal	4 Eerder akkoord	5 Helemaal akkoord			
1. Als leidinggevende vraag ik regelmatig feedback om mijn omgang met anderen te verbeteren.			1	2	3	4	5
2. Als leidinggevende geef ik duidelijk aan wat ik bedoel.			1	2	3	4	5
3. Mijn acties als leidinggevende zijn consistent met mijn overtuigingen.			1	2	3	4	5

REEKS B De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Geef aan hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds <u>het best passende cijfer</u> te omcirkelen. Wees eerlijk in uw antwoorden.										
0 Nooit	1 Sporadisch Een paar keer per jaar of minder	2 Af en toe Eens per maand of minder	3 Regelmatig Een paar keer per maand	4 Vaak Eens per week	5 Zeer vaak Een paar keer per week	6 Altijd Dagelijks				
1. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.				0	1	2	3	4	5	6
2. Ik twijfel aan het nut van mijn werk.				0	1	2	3	4	5	6
3. Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.				0	1	2	3	4	5	6

REEKS C

Hieronder volgen enkele uitspraken over hoe mensen denken en voelen. Lees elke uitspraak zorgvuldig en geef aan in welke mate U, in het algemeen, akkoord bent met elke uitspraak door steeds het best passende cijfer te omcirkelen. Wees **eerlijk** in uw antwoorden.

1 Helemaal niet akkoord	2 Eerder niet akkoord	3 Neutraal	4 Eerder akkoord	5 Helemaal akkoord			
1. Als ik niet aan het werk ben, denk ik voortdurend aan mijn werk.			1	2	3	4	5
2. Als ik niet aan het werk ben, denk ik doorgaans zo diep na over mijn werk dat ik moeite heb na te denken over iets anders.			1	2	3	4	5
3. Als ik slecht slaap of wakker lig in bed, ben ik vaak aan het piekeren of nadenken over problemen op mijn werk.			1	2	3	4	5

REEKS D

Onderstaande uitspraken peilen naar gevoelens, onafhankelijk van de werksituatie.

Lees elke uitspraak zorgvuldig en geef aan in welke mate U, in het algemeen, akkoord bent met elke uitspraak door steeds het best passende cijfer te omcirkelen. Wees **eerlijk** in uw antwoorden.

1 Helemaal niet akkoord	2 Eerder niet akkoord	3 Neutraal	4 Eerder akkoord	5 Helemaal akkoord			
1. Wanneer ik onder grote spanning sta, heb ik soms het gevoel dat ik er aan onderdoor ga.			1	2	3	4	5
2. Ik voel me vaak gespannen en zenuwachtig.			1	2	3	4	5
3. Soms voel ik me volkomen waardeloos.			1	2	3	4	5

REEKS E

Om statistische redenen worden hieronder enkele demografische gegevens gevraagd. Gelieve bij elke vraag telkens het passende cijfer te omcirkelen of het ontbrekende in te vullen.

1. Uw geslacht:

- Man
- Vrouw

2. Uw leeftijd:.....Jaar

3. Hoeveel jaar werkervaring hebt u reeds in de functie van leidinggevende?

Anciënniteit:.....jaar enmaanden

4. Tot welke sector behoort uw bedrijf?

- Profit
- Non-profit
 - Gezondheidszorg
 - Onderwijs
 - Veiligheidsdiensten
 - Andere overheidsdiensten

5a. Bent u momenteel leidinggevende?

- Ja
- Nee

5b. Indien ja: aan hoeveel mensen geeft u momenteel leiding?medewerkers

Bijlage 2: vragenlijst voor ondergeschikten

Omdat in deze masterproef enkel de bevraging bij de ondergeschikten over de perceptie van authentiek leiderschap bij de leidinggevende relevant is, wordt enkel dit stuk uit de vragenlijst weergegeven en vermelden wij drie voorbeelditems.

REEKS A							
Hieronder volgen enkele uitspraken die werknemers kunnen gebruiken om hun direct leidinggevende op het werk te beschrijven. Lees elke uitspraak zorgvuldig en geef aan in welke mate u, in het algemeen, akkoord bent met elke uitspraak door steeds <u>het best passende cijfer</u> te omcirkelen. Wees eerlijk in uw antwoorden.							
1	2	3	4	5			
Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Helemaal akkoord			
4. Mijn leidinggevende vraagt om feedback om zijn/haar omgang met anderen te verbeteren.			1	2	3	4	5
5. Mijn leidinggevende geeft duidelijk aan wat hij/zij bedoelt.			1	2	3	4	5
6. De acties van mijn leidinggevende zijn consistent met zijn/haar overtuigingen.			1	2	3	4	5