

Intern aangestuurde masterproef

De cross-culturele verschillen in de relaties van resources en demands met bevlogenheid en burn-out

Annelies COSTERS

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van
Master of Science in de handelswetenschappen
afstudeerrichting HRM

Promotor: Anja Van den Broeck

Academiejaar: 2013 – 2014

Verdedigd: juni 2014

Intern aangestuurde masterproef

De cross-culturele verschillen in de relaties van resources en demands met bevlogenheid en burn-out

Annelies COSTERS

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van
Master of Science in de handelswetenschappen
afstudeerrichting HRM

Promotor: Anja Van den Broeck

Academiejaar: 2013 – 2014

Verdedigd: juni 2014

Masterproef

De cross-culturele verschillen in de relaties van resources en demands met bevlogenheid en burn-out

Annelies COSTERS

Abstract

Met deze meta-analyse, bestaande uit 56 studies, proberen we te achterhalen in welke mate cross-culturele verschillen een impact hebben op de relaties van hulpbronnen (resources) en werkeisen (demands) met bevlogenheid en burn-out. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het job demands-resources model en de culturele waardendimensies van Hofstede. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat een hoge score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding ervoor zorgt dat werkeisen sterker positief gerelateerd zijn aan burn-out. Hoge scores op de waardendimensies individualisme en masculiniteit zorgen ervoor dat werkeisen minder sterk positief gerelateerd zijn aan burn-out. De waardendimensie machtsafstand modereerde de relatie tussen werkeisen en burn-out niet. Een hoge score op de waardendimensies individualisme en masculiniteit zorgt ervoor dat hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. Een hoge score op de waardendimensies onzekerheidsvermijding en machtsafstand zorgt ervoor dat de hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid.

Introductie

Er zijn culturele verschillen tussen landen, wat ook tot uiting komt in de arbeidscontext (Schwartz, 1999). Om succes te boeken op internationaal vlak is het belangrijk voor managers en ondernemers om te weten wat de nationale culturen zijn en de gehanteerde managementstijl en managementpraktijken hieraan aan te passen (Hofstede, 1997). Hiermee wordt bedoeld dat managers zich bewust moeten zijn van hoe de nationale cultuur belangrijke gevolgen heeft voor de managementstrategieën, praktijken en beslissingen. De strategie moet aangepast zijn aan de cultuur en er moet met de cultuur rekening gehouden worden (Newman & Nollen, 1996).

Modellen op basis van werkkenmerken, zoals onder andere het job demands-resources model (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), worden vaak toegepast in verschillende culturen. Maar zijn deze modellen wel correct toepasbaar voor verschillende culturen? Zou het niet kunnen dat cultuurverschillen de relaties in het job demands-resources model zodanig beïnvloeden dat het niet op correcte wijze kan worden toegepast? Is het mogelijk dat het overnemen van dit model in verschillende culturen tot vertekende resultaten kan leiden? Met ander woorden, spelen cultuurverschillen een modererende rol in de relatie tussen werkkenmerken en werkuitskomsten? Deze leemte in de literatuur zal dit onderzoek proberen opvullen. Ook de werkkenmerken vormen een belangrijk aspect in dit onderzoek. Onder werkkenmerken worden werkeisen en hulpbronnen verstaan. Werkeisen worden in Engelstalige literatuur benoemd als *job demands*. Enkele voorbeelden hiervan zijn werkdruk, cognitieve eisen en de werk/privébalans (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Hulpbronnen worden in de Engelstalige literatuur aangeduid als *job resources*. Enkele voorbeelden hiervan zijn steun, autonomie en feedback (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Zowel de werkeisen als de hulpbronnen hebben respectievelijk een impact op burn-out en bevlogenheid. Burn-out is een extreme vermoeidheid waarbij er een gebrek aan motivatie kan worden waargenomen. Bevlogenheid is het enthousiasme

waarmee, in dit geval, een werknemer zijn werk uitvoert. Burn-out en bevlogenheid samen worden als werkuitkomsten bestudeerd in deze studie. Het doel van dit onderzoek is te weten komen hoe culturele dimensies de relaties van werkeisen en hulpbronnen met respectievelijk burn-out en bevlogenheid modereren. Moderatie wil in dit geval zeggen dat de cultuurverschillen een invloed zullen uitoefenen op de relatie van werkeisen en hulpbronnen met burn-out en bevlogenheid. Er zal met andere woorden moeten worden onderzocht of de culturele dimensies een moderator zijn voor de relatie tussen werkeisen en burn-out enerzijds, en voor de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid anderzijds.

Deze masterproef zal een theoretische, een methodologische en een praktische meerwaarde hebben. Ten eerste zal er worden nagegaan of het job demands-resources model voldoende gevoelig is om culturele verschillen in landen te achterhalen, wat duidt op een theoretische meerwaarde. Zou het bijvoorbeeld kunnen dat cultuur een impact heeft op de sterkte van de relatie tussen werkkenmerken en werkuitkomsten? Dit zou belangrijke implicaties voor de wetenschap kunnen hebben. Men zal het model niet meer ongenueanceerd kunnen gebruiken en eventueel aanpassingen moeten doen door cultuur in het model te plaatsen. Dit onderzoek zal ook voor een overzicht zorgen in de literatuur van de cultuurverschillen en hun impact op het job demands-resources model. De beschikbare culturele theorieën uit de literatuur worden in dit onderzoek kort aangehaald. Op die manier is er een gestructureerde basis beschikbaar voor verder wetenschappelijk onderzoek. Doordat dit onderzoek informatie uit de literatuur samenvoegt, onder de vorm van een meta-analyse, zou dit tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Ten tweede heeft deze masterproef ook een methodologische meerwaarde. Aangezien het een meta-analyse is, zullen de resultaten betrouwbaar zijn. Tot slot is het ook voor managers in verschillende culturen interessant te weten op welke aspecten ze nadruk moeten leggen. Managers kunnen zich op dit onderzoek baseren bij de selectie van managementstrategieën, praktijken en beslissingen indien men bijvoorbeeld merkt dat burn-out vaak voorkomt in een land. Voor managers is het makkelijker om de jobs aan te passen dan de cultuur. Een nationale cultuur is heel rigide en dus erg moeilijk te veranderen. Dit onderzoek spitst zich toe op de nationale cultuur, aangezien de cultuurverschillen tussen landen bestudeerd worden.

Culturele waardendimensies

In de wetenschap bestaan er veel verschillende definities van cultuur. Cultuur kan gedefinieerd worden als: "The collective programming of the mind which distinguishes the members of one social group to another" (Hofstede, 1980, p25). Schwartz (2006) ziet cultuur als: "The rich complex of meanings, beliefs, practices, symbols, norms and values prevalent among people in a society". Hsu, Woodside en Marshall (2013) zijn het erover eens dat cultuur gedefinieerd kan worden als een interactief geheel van gemeenschappelijke kenmerken van de bevolking van een natie. Dit onderzoek volgt de definitie van cultuur zoals Hsu, Woodside en Marshall ze definieerden. Het is de meest recente definitie van cultuur die door vele wetenschappers algemeen aanvaard is. Deze definitie van cultuur zoals het door hen omschreven wordt, bevat alle essentiële kenmerken uit andere definities. Deze kenmerken zijn zowel geloof, praktijken, symbolen, normen, waarden als ook etnische groepen, godsdiensten, beroepen, organisaties of geslachten.

Over culturen heen zijn er zoals de definitie aantoont belangrijke verschillen. Vele wetenschappers hebben dan ook een cross-culturele theorie ontwikkeld die aangeeft op welke dimensies er verschillen kunnen optreden. De naar alle waarschijnlijkheid meest geciteerde wetenschappers op vlak van cross-culturele theorieën zijn: Geert Hofstede, Ronald F. Inglehart, Shalom H. Schwartz en Jan-Benedict E. M. Steenkamp (Hsu, Woodside, & Marshall, 2013). In wat volgt zal er een korte uiteenzetting gegeven worden over gelijkenissen en verschillen in de theorieën van deze wetenschappers. Tabel 1 geeft hiervan een overzicht.

Als eerste onderscheiden Inglehart en collega's slechts twee culturele dimensies (Inglehart & Baker, 2000; Inglehart & Norris, 2003). Enerzijds is er de traditionele versus seculier-rationele dimensie en anderzijds de overlevings- versus zelfexpressiedimensie. De traditionele / seculier-

rationele waardendimensie vergelijkt culturen waarin religie zeer belangrijk is met culturen waarin dat niet het geval is. Mensen die deel uitmaken van de traditionele dimensie zijn vooral gericht op respect voor autoriteit en hechten belang aan absolute normen en traditionele familiewaarden. Ze verwerpen zaken zoals echtscheiding, abortus, euthanasie en zelfmoord. Terwijl bij samenlevingen met seculier-rationele waarden tegenovergestelde waarden belangrijk worden geacht. Hierbij wordt minder nadruk op religie, traditionele familiewaarden en gezag gelegd. Zaken zoals onder meer echtscheiding, abortus, euthanasie en zelfmoord worden niet uit de weg gegaan. Anderzijds speelt in de tweede dimensie ofwel de overlevingsdimensie, ofwel de zelfexpressiedimensie een rol binnen een cultuur. Zelfexpressie duidt op waarden zoals sociale tolerantie, tevredenheid met het leven, en een streven naar vrijheid. Deze dimensie wordt gekenmerkt door de wil tot deelname aan de economie en politiek. Terwijl overlevingsdimensie duidt op de mate waarin mensen overleving, door de toegenomen rijkdom in de samenleving, als vanzelfsprekend ervaren. Deze dimensie wordt gekenmerkt door vertrouwen en tolerantie.

Ten tweede ontwikkelde ook Schwartz (2006) een theorie rond cross-culturele verschillen. Schwartz heeft het over zeven waardentypes die onderverdeeld kunnen worden in drie culturele dimensies: collectivisme versus autonomie, hiërarchie versus egalitarisme en heerschappij versus harmonie. In de eerste dimensie verwijst collectivisme naar de mate waarin individuen betekenis proberen te vinden door sociale relaties, groepsidentificatie en streven naar gemeenschappelijke doelen. Belangrijke waarden voor collectivistische culturen zijn sociale orde, respect voor traditie, veiligheid, gehoorzaamheid en wijsheid. Autonomie verwijst naar de situatie waarin individuen op zichzelf zijn en waarin eigen voorkeuren, gevoelens, ideeën en vaardigheden primeren boven collectieve waarden. In de tweede dimensie verwijst hiërarchie naar waarden zoals bescheidenheid en zelfbeheersing. Gelijke verwijst naar waarden zoals morele gelijkheid en dezelfde fundamentele belangen voor iedereen. Tot slot is er ook nog een derde dimensie namelijk heerschappij versus harmonie. Waarden gekoppeld aan heerschappij zijn onverschrokkenheid en durf, ambitie en hard werken. Waarden gekoppeld aan harmonie zijn wereldvrede, eenheid met de natuur en de bescherming van het milieu.

In een derde model ontwikkelde ook Steenkamp (Baumgartner & Steenkamp, 2001) vier culturele dimensies. Steenkamp deelde de cross-culturele verschillen in vier dimensies op, waarbij er veel overeenkomsten zijn met Schwartz en zeker ook Hofstede (tabel 1). Hij onderscheidde de dimensies autonomie versus collectivisme, hiërarchie versus egalitarisme, zorgzaamheid versus heerschappij en tot slot onzekerheidsvermijding. De eerste drie dimensies zijn ongeveer gelijkaardig aan de drie dimensies van Schwartz. Steenkamp voegde er een extra vierde dimensie aan toe namelijk onzekerheidsvermijding. Onzekerheidsvermijding verwijst naar de mate waarin men zich bedreigd voelt door een onzekere of ongekende situatie. Deze vierde dimensie is ook in de theorie van Hofstede terug te vinden.

Ten vierde deed ook Hofstede (1980, 2001) onderzoek naar culturele dimensies. Hofstede (1998) onderscheidt in totaal zes culturele dimensies, het grootste aantal culturele dimensies in vergelijking met voorgaande wetenschappers (tabel 1). Zijn vier initiële dimensies van nationale cultuurverschillen zijn machtsafstand, individualisme versus collectivisme, masculiniteit en onzekerheidsvermijding. Later werden daar nog twee dimensies aan toegevoegd, namelijk lange versus korte termijn oriëntatie en uitbundigheid versus terughoudendheid. Nieuw in zijn theorie ten opzichte van de voorgaande wetenschappers zijn bijgevolg de dimensies masculiniteit, lange versus korte termijn oriëntatie en uitbundigheid versus terughoudendheid. Masculiniteit verwijst naar de mate waarin binnen een cultuur waarde gehecht wordt aan traditioneel mannelijke of vrouwelijke kwaliteiten. De lange versus korte termijn oriëntatie verwijst naar een eerder toekomstgerichte cultuur of een cultuur die op het heden is toegespitst. Uitbundigheid versus terughoudendheid verwijst naar de mate waarin men mag voldoen aan de behoeften en persoonlijke wensen of zich moet onderwerpen aan strenge sociale normen, waarbij persoonlijke wensen worden ontmoedigd. Alle andere waardendimensies, machtsafstand, collectivisme en onzekerheidsvermijding zijn gelijkaardig aan de waardendimensies die Schwartz en Steenkamp

onderscheiden. Hofstede geeft voor elke culturele dimensie van de onderzochte landen een waarde die ligt tussen de 1 en de 100. Deze waarden worden concreet als we China en de VS vergelijken. China heeft bijvoorbeeld voor de dimensie machtsafstand een score van 80 op 100 (Hofstede, 2001) en dit is eerder hoog. Met andere woorden, de gemiddelde Chinees gelooft dat ongelijkheid onder mensen aanvaardbaar is. De VS daarentegen heeft een score van 40 op 100. De cultuur in de Verenigde Staten tolereert machtsafstand veel minder dan de Chinese cultuur. Dit blijkt ook uit de aandacht van de VS voor gelijke rechten in de Amerikaanse samenleving. Op de tweede dimensie, individualisme, scoort de VS zeer hoog (91). Dit duidt op een cultuur waarin veel aandacht naar een individu uitgaat. China daarentegen heeft met een score van 20 een heel collectivistische cultuur waar mensen handelen in het belang van de groep en niet noodzakelijkerwijze uit eigenbelang. De VS en China scoren ongeveer gelijk op de dimensies mannelijkheid, respectievelijk 62 en 66. Beide landen zijn dus sterk gericht op het bereiken van successen wat duidt op een mannelijke cultuur. Wat onzekerheidsvermijding betreft accepteert China onzekerheid, met een score van 30 zelfs nog iets meer dan de VS met een score van 46. De VS heeft een eerder korte termijn gerichte cultuur en China is sterk lange termijn georiënteerd. Tot slot behaalt China op de laatste dimensie uitbundigheid een score van 24, terwijl de VS een score van 68 noteert. Dit wijst erop dat er in de VS meer gestreefd mag worden naar persoonlijke waarden en behoeften dan in China. In China is er meer controle en daar wordt het nastreven van persoonlijke wensen door sociale normen ontmoedigd.

De meest recente indeling van culturele waarden is het GLOBE model (Javidan, House, Dorfman, Hanges, & de Luque, 2006). GLOBE is de afkorting voor global leadership and organizational behavior effectiveness. Javidan et al. hebben twee kritieken geformuleerd op het model van Hofstede. Ten eerste geeft het model van Hofstede volgens voorgaande wetenschappers de indruk dat alle dimensies in nationale culturen ontdekt zijn. Ten tweede hebben onderzoekers de neiging te veronderstellen dat de nationale steekproeven die Hofstede verkregen heeft, de kenmerken van een land vertegenwoordigen. Dit ondanks het feit dat deze resultaten werden verkregen in een cross-cultureel project bij IBM zo'n 35 jaar geleden. Het GLOBE model is relatief jong, vandaar dat het in vergelijking tot de andere modellen nog niet veel aandacht gekregen heeft. Dit model bevat dimensies die ook terug te vinden zijn in de modellen van de eerder aangehaalde wetenschappers. Het GLOBE model bevat 4 dimensies bovenop de 5 dimensies van Hofstede (1998) namelijk prestatiegerichtheid, assertiviteit, menselijke oriëntatie en institutioneel/in-groep collectivisme (Javidan, Dorfman, de Luque, & House, 2006). Deze laatste dimensie komt tot op zekere hoogte overeen met de dimensie collectivisme bij Hofstede, alleen wordt bij het GLOBE model deze dimensie opgedeeld (tabel 1). Institutioneel collectivisme is de mate waarin organisatiepraktijken en maatschappelijk institutionele praktijken, mensen aanmoedigen en belonen om middelen collectief te verdelen en collectieve actie te ondernemen. In-groep collectivisme is de mate waarin individuen trots, loyaliteit en samenhang uiten in hun organisaties of families. Prestatiegerichtheid is de mate waarin de samenleving of organisatie mensen aanmoedigt en beloont voor prestatieverbeteringen. Assertiviteit is de mate waarin mensen in een samenleving of organisatie zelfverzekerd en weerbaar zijn. En menselijke oriëntatie is de mate waarin mensen in een samenleving of organisatie gestimuleerd en beloond worden voor eerlijk, vriendelijk, vrijgevig en zorgzaam gedrag naar anderen toe (Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

Hoewel er een zekere waarheid schuilt in de kritieken die Javidan et al., is het GLOBE model vooral gericht op leiderschap. Het model van Hofstede daarentegen richt zich op cultuur. Vandaar dat voor dit onderzoek gewerkt zal worden met het model van Hofstede. Zijn werk is één van de meest geciteerde werken op het domein van cross-culturele verschillen. Ook zijn dimensies zijn zowel conceptueel als empirisch nog steeds het belangrijkste kader binnen de wetenschap (Hsu, Woodside, & Marshall, 2013). Aangezien de culturele waardendimensies lange versus korte termijn en uitbundigheid versus terughoudendheid nog maar recent bij het model zijn toegevoegd en er relatief weinig onderzoek mee gedaan is, nemen we deze dimensies niet op in dit onderzoek.

Tabel 1: Overzicht onderzoekers en culturele waardendimensies

Waardendimensies	Onderzoekers				
	Inglehart	Schwartz	Steenkamp	Hofstede	Javidan et al.
Traditioneel - seculier/rationeel	X				
Overleving - zelfexpressie	X				
Collectivisme - autonomie		X	X	X	(X) opgedeeld
Hiërarchie – egalitarisme / Machtsafstand		X	X	X	X
Heerschappij - harmonie		X	X		
Onzekerheidsvermijding			X	X	X
Masculiniteit				X	X
Lange termijn - korte termijn				X	X
Uitbundigheid - terughoudendheid				X	
Prestatiegerichtheid					X
Assertiviteit					X
Menselijke oriëntatie					X

Cultuur binnen het job demands-resources model

Zoals blijkt uit de verschillende waardendimensies van uiteenlopende onderzoekers, zijn er cultuurverschillen. Mogelijk moeten managers hiermee rekening houden in hun job design. Oorspronkelijk omschreven onderzoekers job design als een geheel van mogelijkheden en beperkingen in taken en verantwoordelijkheden. Ze hebben een effect op de werkervaring van de werknemer, en hoe hij zijn werk volbrengt (Hackman & Oldham, 1980). Recenter wordt job design gedefinieerd als processen en uitkomsten van hoe werk gestructureerd, georganiseerd, ervaren en vastgesteld wordt (Morgeson & Humphrey, 2008). Erez (2010) stelt dat de manier waarop werknemers hun job vorm geven beïnvloed wordt door bepaalde codes die verschillen tussen culturen. Deze codes bepalen of een vorm van job design gunstiger en zinvoller is dan een andere vorm van jobdesign. Men kan bijvoorbeeld via het job demands-resources model kijken naar job design. De manier waarop werk gestructureerd, georganiseerd, ervaren en vastgesteld wordt, kunnen we terugvinden in de werkkenmerken. Wanneer er in job design culturele verschillen zijn bestaat de mogelijkheid dat deze verschillen in bijvoorbeeld het job demands-resources model ook naar voor komen.

In het job demands-resources model worden de relaties tussen werkkenmerken en welzijn bestudeerd. Werkkenmerken omvatten de werkeisen en hulpbronnen. Welzijn wordt vooral bestudeerd onder de vorm van burn-out en bevlogenheid.

"*Job demands*" zijn in het Nederlands beter gekend als werkeisen of taakeisen. "Werkeisen verwijzen naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die langdurige fysieke en/of psychische inspanning of vaardigheden vereisen. Ze worden daarom geassocieerd met bepaalde fysiologische en / of psychologische kosten" (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312). Kenmerken zoals hoge werkdruk, ongunstige fysieke omgeving en emotioneel belastende interacties met klanten kunnen onder de noemer van werkeisen worden geplaatst.

"*Job resources*" zijn in het Nederlands beter gekend als energiebronnen of hulpbronnen. "Energiebronnen verwijzen naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het bereiken van werk gerelateerde doelen, in het verminderen van taakeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten, of die persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren" (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005, p. 170). Enkele voorbeelden van energiebronnen in het job demands-resources model zijn ondersteuning, autonomie en feedback. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot hogere motivatie en productiviteit

(Schaufeli & Taris, 2013, p. 182). Deze stressreacties en ongezondheid zijn mogelijke indicatoren voor burn-out. Een hoge motivatie en productiviteit zouden voor bevlogenheid bij de werknemer kunnen zorgen.

De meest invloedrijke definitie van burn-out is de definitie van Maslach (1982). Zij stelt dat burn-out een syndroom is van drie deelaspecten (Lee & Ashforth, 1990). De eerste dimensie omvat emotionele uitputting wat verwijst naar stressreacties. De tweede dimensie is depersonalisatie wat wil zeggen dat men zich terugtrekt en mentaal afstand neemt. Dit kan leiden tot verminderde betrokkenheid, vervreemding en cynisme ten opzichte van de job, en een rol op het werk (Cherniss, 1980). De laatste dimensie van Maslach is de afname van professionele effectiviteit. Dit houdt in dat mensen het gevoel hebben dat ze minder goed presteren. Deze gevoelens van verminderde persoonlijke prestatie hangen vaak ook samen met verminderd werk gerelateerd zelfvertrouwen. Dit onderzoek zal enkel gebruik maken van de kenmerken die de beste deelaspecten zijn voor burn-out. Vandaar dat emotionele uitputting en depersonalisatie opgenomen worden in dit onderzoek, gebaseerd op de evidentie van de Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002). Vroeger kon burn-out alleen aan specifieke beroepen worden toegeschreven. Nu kan burn-out en specifiek vermoeidheid en cynisme of het verliezen van betrokkenheid bij het werk, geobserveerd worden in elk beroep (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

Engagement, in het Nederlands beter gekend als bevlogenheid, kan gezien worden als de positieve tegenpool van burn-out. Bevlogenheid is een positieve werk gerelateerde gemoedstoestand die voldoening geeft. De drie kenmerken van bevlogenheid zijn vitaliteit, toewijding en absorptie (Maslach & Leiter, 1997). Ten eerste omvat het concept vitaliteit veel energie en mentale veerkracht tijdens het werk. Men heeft doorzettingsvermogen zelfs wanneer er moeilijkheden optreden en men is bereid om te investeren in het werk. Ten tweede omvat toewijding kenmerken zoals trots, uitdaging, enthousiasme, inspiratie en een gevoel van betekenisgeving aan het werk. Tot slot omvat absorptie een sterke concentratie en verdieping in het werk. De tijd gaat snel voorbij en men heeft moeite om het werk los te laten (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Dit onderzoek zal enkel gebruik maken van de kenmerken die de beste deelaspecten zijn voor bevlogenheid. Vandaar dat energie en toewijding de variabele bevlogenheid zullen bepalen. Bevlogen werknemers hebben is zeer belangrijk. Op deze manier beschikt de ondernemer over een competitief concurrentievoordeel dat erg moeilijk te imiteren is. Het is zeer makkelijk om product en prijs te veranderen, maar bevlogen werknemers in de onderneming hebben is heel wat moeilijker (Macey & Schneider, 2008).

Uit onderzoek blijkt dat er evidentie is voor de veronderstellingen die uit het job demands-resources model naar voren komen (Bakker & Demerouti, 2007). De twee belangrijkste relaties zijn de relatie tussen werkeisen en burn-out, en de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Recent onderzoek van Barbier, Dardenne en Hansez (2013) toont het bestaan van deze relaties aan. In dit onderzoek werd werkdruk als werkeis opgenomen en werd de beschikbaarheid van financiële middelen en uitrusting als hulpbron opgenomen. Dit onderzoek vond plaats in België. De resultaten van deze longitudinale studie die op drie tijdstippen gebeurd is, tonen de aanwezigheid van het positieve effect van werkeisen op burn-out en het positieve effect van hulpbronnen op bevlogenheid aan. De onderzoekers werkten met gegevens van een Belgische administratieve overheidsdienst. Tussen de drie tijdstippen werd telkens een periode van 8 maanden gelaten omdat 8 maanden een voldoende grote tijdsperiode was om burn-out te ontwikkelen volgens de onderzoekers.

Mogen we zomaar het job demands-resources model ongenueanceerd toepassen in alle culturen? Zou het mogelijk kunnen zijn dat culturele verschillen een impact hebben op de relatie tussen werkeisen en burn-out? En kunnen we deze bedenking ook doortrekken naar de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid? Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) deden onderzoek naar het job demands-resources model bij Nederlandse participanten. Uit de resultaten bleek dat voor deze participanten werkdruk een correlatie van .29 heeft met uitputting. Werkdruk kan gezien worden als een werkeis en uitputting als een onderdeel van burn-out. Hoe hoger de correlatie hoe sterker het verband, in dit geval tussen werkdruk en uitputting. Wanneer we dit vergelijken met de

resultaten van Hu, Schaufeli en Taris (2013) dan zien we dat in hun onderzoek met Chinese respondenten de correlatie tussen werkdruk en uitputting groter was namelijk .35. In ander onderzoek van Hu en Schaufeli (2011) bij Chinese respondenten is de correlatie zelfs .39. Dezelfde observatie kunnen we doortrekken voor de relatie tussen emotionele werkeisen en uitputting. In de studie met de Nederlandse respondenten toonden de resultaten een correlatie van .24 en in de studie met de Chinese respondenten was er een correlatie van .35. Verder bleek bij de Nederlandse respondenten dat de correlatie tussen job controle en energie .40 is en de correlatie tussen job controle en toewijding .53 (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Job controle wordt gezien als een hulpbron, energie en toewijding maken deel uit van bevlogenheid. Ander onderzoek met Chinese respondenten vond een zwakkere correlatie voor deze twee relaties respectievelijk .07 en .14 (Hu, Schaufeli, & Taris, 2011). Mogelijk zou het kunnen dat er verschillen in correlaties zijn wanneer het model toegepast wordt in andere culturen. Vanuit deze bevindingen kan dus de probleemstelling waar dit onderzoek een antwoord op geeft geformuleerd worden namelijk: zijn er cross-culturele verschillen in de relaties van werkeisen en hulpbronnen met burn-out en bevlogenheid?

Verder veronderstelt het job demands resources-model dat werkeisen en hulpbronnen twee psychologische processen initiëren die een effect hebben op de prestaties van de organisatie (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Hoge werkeisen zorgen voor een vermindering van de mentale en fysieke toestand van de werknemers. Dit leidt tot uitputting van energie en bijgevolg ook gezondheidsproblemen. Dit proces noemt men in de literatuur het "health impairment process". Deze verminderde energie en gezondheidsproblemen kunnen belangrijke indicatoren zijn voor burn-out. Naast dit proces, bestaat er ook nog het motivationele proces. Hierin hebben energiebronnen een belangrijke rol, want ze bevorderen de betrokkenheid van medewerkers en hun bevlogenheid (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Crawford, LePine, & Rich, 2010). In een relatief recent onderzoek werd het job demands-resources model toegepast op 2555 Finse tandartsen over een periode van 3 jaar (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Deze studie bestudeerde longitudinaal het motivationele en het health impairment process en vond hier ook evidentie voor. Werkeisen zoals kwantitatieve werkbelasting, fysieke werkomgeving, inhoud van het werk en enkele werkeisen uit het privéleven zoals kwantitatieve eisen, emotionele eisen en de negatieve overloop van een familiesituatie op het werk waren over de tijd positief gerelateerd aan burn-out. Hulpbronnen zoals vakmanschap (de mogelijkheid om met je handen te werken), professionele contacten (contact met collega's), lange termijn en directe resultaten (het zien van goede resultaten na een behandeling) en enkele hulpbronnen uit het privéleven zoals steun van familie en vrienden en de positieve overloop van je familiesituatie op het werk waren over de tijd positief gerelateerd aan bevlogenheid.

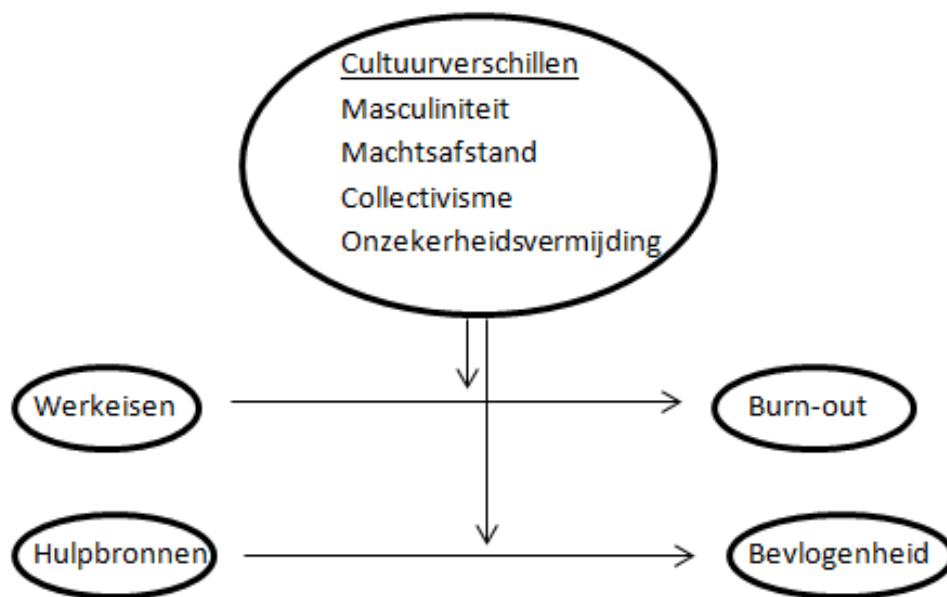
Een aantal studies die onderzoek deden rond het job demands-resources model toonden aan dat het model belangrijke organisatie-uitkomsten kan voorspellen, waaronder in-rol en extra-rol prestaties. In-rol prestaties zijn de nodige en verwachte gedragingen van de werknemer voor het bereiken van zijn job gerelateerde verplichtingen. Extra-rol arbeidsprestaties zijn geen door de werkgever opgelegde werkeisen, maar ze helpen bij de goede werking van de organisatie (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Hun onderzoek bevatte 146 respondenten uit verschillende sectoren en met verschillende job posities. Zij vonden ondersteuning voor de hypothese dat werkeisen zoals werkdruk en emotionele eisen de belangrijkste factoren zijn voor burn-out en meer bepaald uitputting. Deze uitputting zorgt dan op zijn beurt voor een voorspelling in de in-rol arbeidsprestaties. In tegenstelling tot de werkeisen zorgen de hulpbronnen zoals autonomie en sociale steun, voor bevlogenheid. Bevlogen werknemers zijn enthousiast en energiek. Wanneer dit gereflecteerd wordt in hun prestaties dan heeft bevlogenheid een positief effect op de uitkomsten van de organisatie. Ze zijn bijgevolg een indicatie voor de extra-rol arbeidsprestaties van de werknemer.

Tot slot wordt in sommige landen het job demands-resources model frequenter toegepast dan in andere landen. Vooral in Nederland wordt dit model in onderzoek vaak toegepast. De achterliggende reden voor dit fenomeen is waarschijnlijk dat het job demands-resources model zijn

oorsprong vindt in Nederland. Er zijn ook een heel aantal onderzoekers buiten Nederland, die onderzoek doen aan de hand van werkeisen, hulpbronnen, burn-out en bevlogenheid. Wetenschappers uit landen zoals onder meer, Finland, Duitsland, Italië, China, Australië en België maken ook gebruik van dit model. Het mag dus duidelijk zijn dat het job demands-resources model toegepast wordt in verschillende landen. Nu moet de vraag gesteld worden of dit model toepasbaar is in deze verschillende continenten en bijgevolg ook verschillende culturen. Met dit onderzoek kunnen we achterhalen of het model in verschillende culturen andere resultaten geeft. Aan de hand van het job demands-resources model en de culturele waardendimensies van Hofstede, zullen enkele hypothesen opgesteld worden voor dit onderzoek.

Hypothesen

Figuur 1: Onderzoeksmodel



Hypothese 1: Masculiniteit versus femininiteit

Hypothese 1a

In landen die hoog scoren op de waardendimensie masculiniteit (lage femininiteit) zijn werkeisen minder sterk positief gerelateerd aan burn-out dan in landen met een lage masculiniteit (hoge femininiteit).

We verwachten dat werknemers in masculiene culturen werkdruk minder belangrijk vinden, waardoor de relatie tussen werkeisen en burn-out minder sterk zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een lage masculiniteit verwachten: werknemers in culturen met een lage masculiniteit zullen minder goed overweg kunnen met werkeisen als een hoge werkdruk en een slechte werk-privé balans, en dus zal de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zijn. Werknemers in masculiene culturen zijn het immers gewoon om onder hoge werkdruk te staan, want zij zijn sterk gericht op het behalen van prestaties, geld en succes (Hofstede & Michael, 1984). In culturen met een lage masculiniteit zijn mensen veel zorgzamer en hebben ze meer oog voor de emoties van anderen. Hierdoor zullen ze zich de problemen van collega's eigen maken en meer werkdruk ervaren. Bijgevolg zullen deze werknemers het moeilijker hebben met druk, waardoor de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zal zijn. Volgens Hofstede (2001) heeft China, met een score van 66, een relatief masculiene cultuur. Onderzoek van Pruett, Shinnar, Toney, Francisco en Fox (2009) toont aan dat Chinese respondenten hoge werkdruk als één van de minst belangrijke aspecten van een job als ingenieur beschouwden en er onbezorgd over waren. Wanneer een werknemer bepaalde zaken als minder belangrijk beschouwt, dan zullen deze zaken

ook minder impact op deze werknemer hebben. Dit fenomeen wordt de person-environment fit genoemd (Caplan, 1987). Wanneer de Chinese respondenten werkdruk een minder belangrijk aspect van hun job vinden, dan zal deze werkdruk weinig impact hebben op de respondenten, waardoor er een minder sterk positief effect is tussen werkeisen en burn-out. Het omgekeerde geldt vervolgens ook dat wanneer men werkdruk een belangrijk aspect van de job vindt, dat het meer impact op de werknemer zal hebben, waardoor werkeisen sterker positief gerelateerd zullen zijn aan burn-out.

Hypothese 1b

In landen die hoog scoren op de waardendimensie masculiniteit (lage femininiteit) zijn hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd aan bevlogenheid dan in landen met een lage masculiniteit (hoge femininiteit).

We verwachten dat werknemers in masculiene culturen ondersteuning minder belangrijk vinden, waardoor bijgevolg de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid minder sterk zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een lage masculiniteit waarnemen. We verwachten dat werknemers in culturen met een lage masculiniteit meer nood hebben aan ondersteuning, en dus dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid sterker zal zijn. Werknemers in masculiene culturen zijn erop gericht om alle taken zelf te doen en voor het eigen, hoogst haalbare resultaat en succes te gaan (Hofstede & Michael, 1984). Doordat ze alles zelf willen doen, hechten deze werknemers minder belang aan ondersteuning. Misschien vinden ze hulp en ondersteuning vragen zelfs een tekortkoming van zichzelf, waardoor de relatie met bevlogenheid minder sterk zal zijn. Uit onderzoek bij 48 tijdelijk administratief bedienden bleek dat het ontvangen van opgelegde ondersteuning negatieve reacties uitlokt. Deze negatieve reacties worden gemodereerd door iemand zijn behoefte aan ondersteuning (Deelstra, et al., 2003). Opgelegde ondersteuning krijgen werd als minder negatief gezien, wanneer werknemers een hoge nood aan ondersteuning hadden. Dit kwam omdat de werknemers een taak niet hadden kunnen afwerken zonder hulp van buitenaf. Culturen met een lage masculiniteit zijn meer gericht op hulpbronnen zoals hulp, feedback en ondersteuning, vandaar dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid voor deze culturen sterker is. Wanneer er minder nood aan ondersteuning is, dan had de opgelegde ondersteuning negatieve reacties tot gevolg (Deelstra, et al., 2003). Ook deze redenering past binnen het denkkader van de person-environment fit (Caplan, 1987). Wanneer de werknemers ondersteuning als een belangrijk aspect van hun job zien, dan zal deze ondersteuning een impact hebben op de werknemers. Hierdoor zullen hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. Wanneer werknemers ondersteuning minder belangrijk vinden, dan zal deze ondersteuning weinig impact hebben op de werknemers, waardoor hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid (Deelstra, et al., 2003).

Hypothese 2: Machtsafstand

Hypothese 2a

In landen die hoog scoren op de waardendimensie machtsafstand zijn werkeisen sterker positief gerelateerd aan burn-out dan in landen die laag scoren op deze waardendimensie.

We verwachten dat werknemers in culturen met een hoge machtsafstand, te maken zullen hebben met veel ongelijkheid, waardoor de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een lage machtsafstand verwachten: omdat werknemers in culturen met een lage machtsafstand minder ongelijkheid zullen ervaren, zal de relatie tussen werkeisen en burn-out minder sterk zijn. In culturen met een hoge machtsafstand is er vaak veel ongelijkheid (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013). Deze ongelijkheid zal gereflecteerd worden in bepaalde werkeisen zoals werkdruk, emotionele en mentale werkeisen, die ongelijk verdeeld zijn over de werknemers. Wanneer werknemers in deze cultuur meer werkeisen ervaren, zullen ze dit als erg ongelijk beschouwen, wat er mogelijk voor zorgt dat de relatie tussen werkeisen en burn-out versterkt wordt. We kunnen dus ook de omgekeerde redenering maken. In landen met een lage machtsafstand is er dan weer meer gelijkheid (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013). In deze culturen zullen werknemers minder ongelijkheid in werkeisen ervaren, waardoor deze minder sterk gerelateerd zijn aan burn-out. Evidentie voor deze redenering is te vinden in onderzoek dat aantoonde dat wanneer werknemers hun omgeving als rechtvaardig beschouwen, ze stressoren vaker als uitdagingen zullen zien (Tomaka & Blascovich, 1994). Wanneer een stressor als een uitdaging ervaren wordt, zal hij minder sterk leiden tot burn-out dan wanneer hij als een hindernis wordt aanzien, wat het geval is in een weinig rechtvaardige omgeving.

Hypothese 2b

In landen die hoog scoren op waardendimensie machtsafstand zijn hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd aan bevlogenheid dan in landen die laag scoren op de waardendimensie machtsafstand.

We verwachten dat werknemers in culturen met een hoge machtsafstand, te maken zullen hebben met veel ongelijkheid, waardoor de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid minder sterk zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een lage machtsafstand waarnemen. We verwachten dat werknemers in culturen met een lage machtsafstand minder ongelijkheid zullen ervaren, en dus dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid sterker zal zijn.

Hoe hoger de score op machtsafstand in een bepaalde cultuur, hoe ongelijker de behandeling in deze cultuur verloopt (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013). Deze ongelijkheid zal gereflecteerd worden in bepaalde hulpbronnen zoals steun en feedback, die ongelijk verdeeld zijn over de werknemers. Wanneer werknemers in deze cultuur minder hulpbronnen ervaren, zullen ze dit als erg ongelijk beschouwen wat er mogelijk voor zorgt dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid minder sterk wordt. We kunnen ook de omgekeerde redenering maken. In landen met een lage machtsafstand is er meer gelijkheid. In deze culturen zullen werknemers minder ongelijkheid in hulpbronnen ervaren, waardoor deze sterker gerelateerd zijn aan bevlogenheid.

Onderzoek naar rechtvaardige feedback vond evidentie dat wanneer feedback onrechtvaardig was, het gevoelens van kwaadheid bij de respondenten losmaakte (Goldberg, Lerner, & Tetlock, 1999). Culturen met een hoge machtsafstand worden gekenmerkt door ongelijkheid en onrechtvaardigheid (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013). Wanneer we dit toepassen op het onderzoek van Goldenberg, Lerner en Tetlock (1999) dan kunnen we zeggen dat wanneer feedback als hulpbron onrechtvaardig is, dat werknemers dan meer gevoelens van kwaadheid ervaren en hulpbronnen dus een minder sterk positief effect zullen hebben op bevlogenheid. Omgekeerd kunnen we stellen dat rechtvaardige feedback in culturen met een lage machtsafstand een sterker positief effect zal hebben op bevlogenheid.

Hypothese 3: Individualisme versus Collectivisme

Hypothese 3a

In landen die hoog scoren op de waardendimensie individualisme (laag collectivisme) zijn werkeisen minder sterk positief gerelateerd aan burn-out dan in landen met een laag individualisme (hoog collectivisme).

We verwachten dat werknemers in culturen met een hoog individualisme, beter resistent zijn tegen een hoge werkdruk, waardoor de relatie tussen werkeisen en burn-out minder sterk zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een laag individualisme waarnemen. We verwachten dat werknemers in culturen met een laag individualisme minder resistent zijn tegen een hoge werkdruk, en dus dat de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zal zijn. Werknemers die minder problemen hebben met een iets hogere werkdruk, kunnen immers autonoom beslissen welke deadlines ze op een bepaald moment afwerken en zo hun werkdruk zelf verdelen. Dankzij deze autonomie zullen werkeisen zoals bijvoorbeeld werkdruk minder sterk positief gerelateerd zijn aan burn-out. Wanneer werknemers weinig autonomie hebben, kunnen ze hun werkdruk niet verdelen, wat ervoor zorgt dat werkeisen zoals werkdruk een sterker positief effect hebben op burn-out. Hoog individualisme wijst op het sterk op zichzelf zijn en een grote mate van autonomie. Het job demand control model van Karasek (1979) stelt dat meer autonomie en beslissingsruimte over het werkproces de stress van een werknemer zal verlagen. Van der Doef en Maes (1999) vinden dit ook terug in hun analyses: hoe meer stress iemand heeft, hoe groter de kans op burn-out (Brill, 1984). Uit onderzoek van Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders en De Witte (2011) bij 4009 Nederlandse werknemers bleek dat autonomie een bufferende rol speelt in de relatie tussen werkdruk en gezondheid. Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat autonomie en bijgevolg een hoge score op individualisme voor een minder sterk positief effect op burn-out zorgt.

Hypothese 3b

In landen die hoog scoren op de waardendimensie individualisme (laag collectivisme) zijn hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd aan bevlogenheid dan in landen met een laag individualisme (hoog collectivisme).

We verwachten dat werknemers in culturen met een hoog individualisme vooral op zichzelf vertrouwen, waardoor de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid minder sterk zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een laag individualisme waarnemen. We verwachten dat werknemers in culturen met een laag individualisme minder op zichzelf vertrouwen en meer ondersteuning of hulpbronnen nodig hebben, waardoor de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid sterker zal zijn. In individualistische culturen wordt er van de werknemer verwacht dat hij voor zichzelf zorgt, dat hij opkomt voor zichzelf en dat hij op zichzelf vertrouwt. Mogelijk vinden werknemers uit individualistische culturen hulpbronnen zoals bijvoorbeeld sociale ondersteuning minder belangrijk. Dit zou een drempel kunnen vormen waardoor deze hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. Landen die laag scoren op individualisme en dus hoog op collectivisme, bevatten werknemers die gericht zijn op het samen bereiken van een bepaald doel. Hierbij is het bijvoorbeeld belangrijk dat collega's elkaar ondersteunen en daarom dat de hypothese een sterkere relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid verwacht. Uit onderzoek bij 218 financiële diensten in Hong Kong en de Verenigde Staten blijkt dat transformationeel leiderschap (aandacht voor de ontwikkeling van werknemers), in collectivistische culturen leidt tot een betere teamgeest en teamprestaties. Wanneer de teamgeest optimaal is, zullen werknemers zich goed voelen (Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007). Wanneer we er van uitgaan dat transformationeel leiderschap kan gezien worden als een hulpbron, kan op basis van dit onderzoek gesteld worden dat een hoge score op collectivisme voor een sterker positief effect zorgt tussen hulpbronnen en bevlogenheid.

Hypothese 4: Onzekerheidsvermijding

Hypothese 4a

In landen die hoog scoren op de waardendimensie onzekerheidsvermijding zijn werkeisen sterker positief gerelateerd aan burn-out dan in landen met een lage score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding.

We verwachten dat werknemers in culturen met een hoge onzekerheidsvermijding, omwille van deze onzekerheid nog meer druk, spanning en stress zullen ervaren, waardoor de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een lage onzekerheidsvermijding waarnemen. We verwachten dat werknemers in culturen met een lage onzekerheidsvermijding minder last van druk, spanning en stress zullen ervaren, en dus dat de relatie tussen werkeisen en burn-out minder sterk zal zijn. Wanneer werknemers in een bepaalde cultuur onzeker zijn en er is veel werkdruk dan zal dit waarschijnlijk een sterke impact hebben op burn-out. Onzekerheid kan ertoe leiden dat werknemers meer moeite hebben met werkeisen zoals een hoge werkdruk en stressoren. Ze zullen bijgevolg door deze werkeisen nog meer druk, spanning en stress ervaren waardoor de werkeisen sterker positief gerelateerd zijn aan burn-out. In landen met lage onzekerheidsvermijding zullen werknemers zich zekerder van hun stuk voelen, waardoor werkeisen zoals werkdruk in mindere mate een positieve impact hebben op burn-out. Latack (1986) deed onderzoek naar stress en de manieren waarop hier best mee omgegaan wordt. Rolambigüiteit, rolconflict, roloverbelasting en veranderingen in het persoonlijke leven van de respondent zijn omgevingsstressoren die in dit onderzoek worden opgenomen. Onzekerheid zorgt ervoor dat werknemers minder goed met deze stressoren kunnen omgaan. Wanneer iemand bijgevolg onzeker is zal deze persoon minder goed kunnen omgaan met stress en hoe meer stress iemand heeft hoe groter de kans op burn-out (Brill, 1984). Vandaar dat in culturen met hoge onzekerheid de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zal zijn.

Hypothese 4b

In landen met hoge score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding zijn hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd aan bevlogenheid dan in landen met een lage score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding.

We verwachten dat werknemers in culturen met een hoge onzekerheidsvermijding, weinig interesse in ontwikkelingsmogelijkheden zullen hebben, waardoor de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid minder sterk zal zijn. Het omgekeerde kunnen we bij culturen met een lage onzekerheidsvermijding waarnemen. We verwachten dat werknemers in culturen met een lage onzekerheidsvermijding meer gebruik zullen maken van ontwikkelingsmogelijkheden, en dus dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid sterker zal zijn. Wanneer een werknemer hulpbronnen zoals job controle krijgt, maar er is veel onzekerheid in die cultuur dan zal het hebben van deze job controle de werknemer onzeker maken waardoor de werknemer minder positieve gevolgen ervaart van deze job controle dan wanneer de cultuur gekenmerkt wordt door lage onzekerheidsvermijding. Dezelfde redenering gaat op voor ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer een werknemer ontwikkelingsmogelijkheden krijgt, maar de werknemer wil absoluut onzekerheid vermijden, dan gaat de werknemer de ontwikkelingsmogelijkheden niet benutten. Wanneer deze werknemer ze toch zou benutten zullen de ontwikkelingsmogelijkheden omwille van het onzekere gevoel dat de werknemer erbij, heeft minder leiden tot bevlogenheid. Uit onderzoek blijkt dat onzekerheidsvermijding negatief gecorreleerd is met innovativiteit: wanneer iemand weinig onzekerheid vermijdend is, zal hij creatiever zijn (Rank, Pace, & Frese, 2004). We kunnen er dus vanuit gaan dat er in onzekerheid vermijdende culturen, minder mogelijkheden zijn om de innovativiteit en ontwikkeling van de werknemers te laten plaatsvinden. Wanneer werknemers hun vaardigheden ontwikkelen, maar door gebrek aan innovativiteit worden ze niet benut, dan zal het ontwikkelen van deze vaardigheden als hulpbron minder sterk leiden tot bevlogenheid bij deze werknemers.

Methoden

Literatuurstudie

Het doel van dit onderzoek is de cross-culturele verschillen in de relaties van werkeisen en hulpbronnen met burn-out en bevlogenheid te achterhalen aan de hand van een meta-analyse. Door middel van een uitgebreide literatuurstudie werden de studies geïdentificeerd die in dit onderzoek gebruikt zullen worden. Internet databanken zoals onder andere EBSCO, Web of Knowledge en Google Scholar werden hiervoor gebruikt. Eerst werd in deze databanken heel ruim gezocht. Daardoor vonden we relatief veel artikels uit verschillende journals met een hoge impactfactor zoals onder andere *Journal of Occupational Health Psychology*, *Work & Stress* en *Journal of Applied Psychology*. Deze initiële zoektocht leverde 180 potentieel bruikbare studies op. Uit deze 180 studies werden de studies gehaald die één of meerdere belangrijke trefwoorden bevatten namelijk: *job demands*, *job resources*, *burn-out*, *engagement*, *job demands-resources model*, *cultural dimensions*, *culture*, *autonomy*, *workload* en *support*. Deze trefwoorden werden gebruikt omdat ze van toepassing zijn op bepaalde aspecten van het job demands-resources model, en/of omdat ze ook terugkomen in het model van Karasek (Karasek, 1998) en de literatuur rond cultuur.

Criteria en codering van de studies

Elke studie werd grondig bekeken om te bepalen of ze in de meta-analyse geïntegreerd zou worden. Om opgenomen te worden, moet een studie kwantitatief en cross-sectioneel zijn en de relatie tussen werkeisen en burn-out en/of de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid bevatten. Alle studies werden opnieuw geanalyseerd om te bepalen of ze opgenomen zouden worden in de meta-analyse. Uiteindelijk bleven er relatief weinig studies over, waardoor naast de cross-sectionele ook de longitudinale studies in de dataverzameling werden opgenomen. In totaal werden 56 studies voor de data van deze meta-analyse gebruikt. Een overzicht van deze studies is terug te vinden in bijlage 1.

De werkeisen die opgenomen werden in het onderzoek waren werkeisen algemeen, werkdruk, tijdsdruk, contact met de ontvanger, omgeving, ploegenarbeid, reorganisatie, fysieke, cognitieve, kwantitatieve en emotionele eisen, veranderingen, computerproblemen, seksuele intimidatie, planning problemen, werk-privé conflict, overbelasting, verwachte eisen, emotionele dissonantie, organisatie veranderingen, financiële middelen, stigma, wangedrag van leerlingen, kwalitatieve en kwantitatieve werkbelasting, rolconflict en onduidelijkheid, geweld op de werkplaats, verantwoordelijkheden, infrastructuur en veiligheid, interculturele factoren, interpersoonlijk conflict en aantal werkuren. De werkeisen hebben voor dit onderzoek een Cronbach's alpha van 0.79 met een betrouwbaarheid van minimum 0.61 en maximum 0.90 over de studies heen.

De hulpbronnen die opgenomen werden in het onderzoek waren controle over de job en de tijd, (sociale) ondersteuning, coaching, feedback, autonomie, ontwikkelings- en leermogelijkheden, innovatie, variabiliteit, positieve contacten met patiënten, identificatie met de groep, informatie, sociaal klimaat, hulpbronnen, vordering, jobzekerheid, beslissingsruimte, kwaliteit van de job, toezicht, deelname, focus op promotie of het voorkomen van nadelige zaken, benutten van vaardigheden, intrinsieke en extrinsieke waarden, duidelijkheid in de taken, rechtvaardigheid, positieve uitdagingen, beloning en erkenning. De hulpbronnen hebben voor dit onderzoek een Cronbach's alpha van 0.85 met een betrouwbaarheid van minimum 0.67 en maximum 0.94 over de studies heen.

Voor burn-out en bevlogenheid werden de kenmerken genomen die de beste deelaspecten voor deze variabelen zijn. Om de variabele burn-out te bepalen werden emotionele uitputting en depersonalisatie opgenomen in dit onderzoek, gebaseerd op de evidentie van de Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003). Burn-out heeft voor dit onderzoek een Cronbach's alpha van 0.80 met een betrouwbaarheid van minimum 0.69 en maximum 0.94 over de studies heen. Om de variabele bevlogenheid te bepalen werden energie/veerkracht en toewijding opgenomen in dit onderzoek (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel,

2014). Bevlogenheid heeft voor dit onderzoek een Cronbach's alpha van 0.85 met een betrouwbaarheid van minimum 0.68 en maximum 0.94 over de studies heen.

Om de studies te verwerken, werden eerst 56 studies kernachtig samengevat in coding-sheets. Deze coding-sheets bevatten een korte samenvatting van de relevante artikels uit de literatuur rond het job demands-resources model. Hunter en Schmidt (2004) stellen in hun boek *Methods of meta-analysis*, dat wat opgenomen moet worden in de codering, afhankelijk is van de hypothesen en het onderliggende doel van de meta-analyse. De codering kan heel complex zijn, bijvoorbeeld wanneer verschillende dimensies bekeken worden. Anderzijds kan de codering ook heel vlot gaan wanneer slechts een of enkele relaties bestudeerd worden, wat in dit onderzoek het geval is. In de coding-sheets die voor dit onderzoek opgemaakt zijn, staan bijgevolg de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabelen zijn werkeisen en hulpbronnen en de afhankelijke variabelen burn-out en bevlogenheid. Verder vermelden de coding-sheets ook nog het, in het artikel onderzochte land van de participanten, de steekproefgegevens, de grootte van de steekproef, de kenmerken van de relatie, de correlatiematrix, de betrouwbaarheid en het conceptueel model. Al deze coding-sheets samen zouden een duidelijk globaal beeld moeten geven van wat er in de literatuur beschikbaar is over het job demands-resources model.

Ten tweede werden er, om te voldoen aan de vereiste voor betrouwbare data, ook alpha-sheets aangemaakt zodat het analyseproces van data naar conclusie transparant verliep. In de alpha-sheets zijn de steekproefgrootte en de betrouwbaarheid van de variabelen per studie opgenomen. Ten derde werden op basis van de informatie in de coding-sheets en de alpha-sheets, relatie-sheets opgemaakt. Er zijn twee belangrijke relaties die onderzocht werden in dit onderzoek. Enerzijds is er de relatie tussen werkeisen en burn-out en anderzijds de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Deze relatie-sheets bevatten de correlatie, de steekproefgrootte, het land en de betrouwbaarheid van de desbetreffende afhankelijke en onafhankelijke variabele per studie. Wanneer de betrouwbaarheid niet gegeven was, werd de gemiddelde betrouwbaarheid van alle studies voor deze variabele genomen. De onderzochte relaties die in de relatie-sheets aan bod komen, werden als data input gebruikt.

Tot slot zullen de cultuurverschillen gemeten worden aan de hand van de culturele waardedimensies van Hofstede. Op zijn website staan de scores voor de dimensies per land vermeld. In dit onderzoek werden de secundaire data gebruikt van de landen die in de studies voorkomen. Deze landen zijn: Nederland, Finland, Duitsland, Spanje, België, Zuid-Afrika, Australië, Italië, China, Taiwan, Nieuw Zeeland, VS, Japan, Canada en Zweden. Een overzicht van deze landen en het aantal studies per land is terug te vinden in bijlage 2.

Analysestrategie

De eerste analyse die uitgevoerd werd, gebeurde in een Excel-sheet, waarbij de gemiddelde correlatie, de gewogen correlatie, de gewogen correlatie voor de steekproefgrootte, de standaardfout, het betrouwbaarheidsinterval, de Z-test en bijhorende p-waarde, de χ^2 test of homogeneity, het aantal effecten en de cumulatieve steekproefgrootte voor de relatie van werkeisen en burn-out en de relatie hulpbronnen en bevlogenheid gemeten werden. Vervolgens werden de data overgebracht naar een SPSS bestand. Om erachter te komen hoe de culturele dimensies de relaties van werkeisen en hulpbronnen met burn-out en bevlogenheid modereren in verschillende culturen, werd er een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. De afhankelijke variabele was de correlatie van de desbetreffende relatie en de onafhankelijke variabelen waren de vier culturele dimensies van Hofstede: machtsafstand, masculiniteit, individualisme en onzekerheidsvermijding. Aangezien er geen significante resultaten gevonden werden, leek het interessant om een gewogen lineaire regressie toe te passen (Cleveland & Devlin, 1988). In deze analyse kennen we een groter gewicht toe aan studies met een grote steekproef en een kleiner gewicht aan studies met een kleine steekproef. Hierbij worden kleine correlaties onderdrukt van studies met een kleine steekproefgrootte. De effectieve steekproefgrootte voor dit onderzoek is de som van de steekproefgroottes van elke studie die opgenomen werd. De som van de

steekproefgroottes uit alle 56 studies is 50 280 voor de relatie tussen werkeisen en burn-out en 35 530 voor de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid.

Resultaten

De analyse van de 56 studies leverde de resultaten op die terug te vinden zijn in tabel 2.

Tabel 2: Resultaten voor de relatie tussen werkeisen en burn-out, en de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid

	Werkeisen - Burn-out	Hulpbronnen- Bevlogenheid
Average correlation	.31	.26
reliability corrected correlation	.38	.31
Reliability corrected samples size weighted correlation	.39	.39
Standard error	.01	.02
Confidence interval - Lower bound	.37	.34
Confidence interval - Upper bound	.42	.43
Z-test	28.47	17.45
p-value	.00	.00
File-drawer N	90541	44595
Chi ² Test of homogeneity	949.22	862.26
df	60.00	45.00
p-value Chi² test	.00	.00
k (aantal effecten)	61	46
N (cumulatieve steekproefgrootte)	50280	35530

Om de correlatie van de relaties te bepalen werden er drie aspecten gemeten (tabel 2). De *average correlation* duidt op de gemiddelde correlatie van alle studies die opgenomen werden in de meta-analyse. De *reliability corrected correlation* is de correlatie gecorrigeerd voor de betrouwbaarheid. En tot slot de belangrijkste correlatie is de *reliability corrected samples size weighted correlation*. Dit is de correlatie gecorrigeerd voor betrouwbaarheid en gewogen voor de steekproefgrootte. Grote steekproeven hebben een hogere betrouwbaarheid, vandaar dat er meer gewicht aan toegekend wordt. Hoe dichter de correlatie zich bij 1 bevindt hoe sterker het verband tussen enerzijds werkeisen en burn-out en anderzijds hulpbronnen en bevlogenheid. Vervolgens kunnen uit tabel 2 ook de standaardfout en het betrouwbaarheidsinterval worden afgelezen. De standaardfout duidt op de grootte van de standaardafwijking ten opzichte van het gemiddelde. Hoe groter de steekproef, hoe kleiner de standaardfout. Dit onderzoek heeft voor beide relaties een relatief kleine standaardfout. Het betrouwbaarheidsinterval wordt gevormd door de *lower bound* en de *upper bound*. We kunnen met 95% betrouwbaarheid zeggen dat in deze studies de correlatie voor werkeisen en burn-out tussen .37 en .42 ligt. Wat betreft de hulpbronnen en bevlogenheid volgen we dezelfde redenering. Met 95% betrouwbaarheid kunnen we stellen dat in deze studies de correlatie voor hulpbronnen en bevlogenheid tussen .34 en .43 ligt (tabel 2). De Z-test test de significantie van de reliability corrected samples size weighted correlation. De erg kleine p-waarde in tabel 2 duidt aan dat deze correlatie significant verschillend is van nul. *File-drawer N* geeft het aantal studies aan waarin deze relaties niet significant zouden mogen zijn die nodig zijn om te concluderen dat de relatie tussen enerzijds werkeisen en burn-out en anderzijds hulpbronnen en bevlogenheid niet significant zouden zijn. Het houdt dus met andere woorden rekening met de niet gepubliceerde studies. Om te bepalen of dit getal hoog genoeg is gebruiken we als maatstaf

5*k +10 met k het aantal effecten (Rosenthal, 1979). Voor geen van beide relaties vormt dit in het onderzoek een probleem. Tot slot werd er ook een Chi-kwadraat test uitgevoerd om de homogeniteit van de data te bepalen. De p-waarde van de Chi-kwadraat test is significant, wat erop wijst dat er heterogeniteit is in de data (tabel 2). De correlaties staan ver uit elkaar, wat ruimte laat voor verschillen in culturen. Tot slot staan onderaan in tabel 2 ook nog het aantal effecten en de cumulatieve steekproefgrootte voor beide relaties vermeld.

Vervolgens werd gewogen lineaire regressie toegepast op de data en werden volgende resultaten bekomen:

Tabel 3: De resultaten voor de relatie van werkeisen met burn-out met de culturele dimensies als moderator.

Werkeisen - Burn-out				
Dimensie	Significantie	Unstandardized coëfficiënt B	Standard error	Standardized coëfficiënt beta
Masculiniteit	.00	-.0001	.00	-.03
Machtsafstand	.16	-.0001	.00	-.02
Individualisme	.00	-.0020	.00	-.42
Onzekerheidsvermijding	.00	.0005	.00	.08

Tabel 4: De resultaten voor de relatie van hulpbronnen met bevlogenheid met de culturele dimensies als moderator.

Hulpbronnen - Bevlogenheid				
Dimensie	Significantie	Unstandardized coëfficiënt B	Standard error	Standardized coëfficiënt beta
Masculiniteit	.00	.001	.00	.28
Machtsafstand	.00	-.001	.00	-.11
Individualisme	.00	.002	.00	.38
Onzekerheidsvermijding	.00	-.0004	.00	-.07

Hypothese 1a voorspelde dat in landen die hoog scoren op de waardendimensie masculiniteit (lage femininiteit), werkeisen minder sterk positief gerelateerd zijn aan burn-out dan in landen met een lage masculiniteit (hoge femininiteit). De resultaten in tabel 3 tonen aan dat, hoe hoger landen scoren op de waardendimensie masculiniteit, hoe minder sterk positief de relatie tussen werkeisen en burn-out zal zijn ($\beta = -.03$, $p < .001$). Er is dus evidentie gevonden voor de eerste hypothese.

Hypothese 1b voorspelde dat in landen die hoog scoren op de waardendimensie masculiniteit (lage femininiteit), hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid dan in landen met een lage masculiniteit (hoge femininiteit). De resultaten in tabel 4 zijn significant en tonen aan dat wanneer de score op masculiniteit toeneemt, hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid ($\beta = .28$, $p < .001$). Deze resultaten spreken hypothese 1b tegen. Er is dus geen evidentie gevonden voor hypothese 1b.

Hypothese 2a voorspelde dat in landen die hoog scoren op de waardendimensie machtsafstand, werkeisen sterker positief gerelateerd zijn aan burn-out dan in landen die laag scoren op de waardendimensie machtsafstand. De resultaten in tabel 3 tonen aan dat er geen significant resultaat waar te nemen is ($\beta = -.02$, *ns*). Er is dus geen evidentie voor hypothese 2a.

Hypothese 2b voorspelde dat in landen die hoog scoren op waardendimensie machtsafstand, hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid dan in landen die laag scoren op de waardendimensie machtsafstand. De resultaten in tabel 4 zijn significant en tonen aan dat wanneer de score op machtsafstand toeneemt, hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid ($\beta = -.11, p < .001$). De resultaten bieden dus evidentie voor hypothese 2b.

Hypothese 3a voorspelde dat in landen die hoog scoren op de waardendimensie individualisme, werkeisen minder sterk positief gerelateerd zijn aan burn-out dan in landen met een hoog collectivisme. De resultaten in tabel 3 tonen aan dat, hoe hoger landen scoren op de waardendimensie individualisme, hoe minder sterk positief de relatie tussen werkeisen en burn-out zal zijn ($\beta = -.42, p < .001$). Er is dus evidentie gevonden voor hypothese 3a.

Hypothese 3b voorspelde dat in landen die hoog scoren op de waardendimensie individualisme, hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid dan in landen met een hoog collectivisme. De resultaten in tabel 4 zijn significant en tonen aan dat wanneer de score op individualisme toeneemt, hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid ($\beta = .38, p < .001$). Deze resultaten spreken hypothese 1b tegen. Er is geen evidentie gevonden voor deze hypothese.

Hypothese 4a voorspelde dat in landen die hoog scoren op de waardendimensie onzekerheidsvermijding, werkeisen sterker positief gerelateerd zijn aan burn-out dan in landen met een lage score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding. De resultaten in tabel 3 tonen aan dat, hoe hoger landen scoren op de waardendimensie individualisme, hoe sterker positief de relatie tussen werkeisen en burn-out zal zijn ($\beta = .08, p < .001$). Bijgevolg is er evidentie voor hypothese 4a.

Hypothese 4b voorspelde dat in landen met hoge score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding, hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid dan in landen met een lage score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding. De resultaten in tabel 4 zijn significant en tonen aan dat wanneer de score op individualisme toeneemt, hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid ($\beta = -.07, p < .001$). Voor hypothese 4b is er bijgevolg evidentie gevonden.

Discussie

Het algemene doel van dit onderzoek was te achterhalen of cultuurverschillen een impact hebben in de relatie van werkeisen en hulpbronnen met respectievelijk burn-out en bevlogenheid. Daarbij integreerde dit onderzoek de kennis die in de literatuur beschikbaar was rond het job demands-resources model (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) en de culturele waardendimensies van Hofstede (2001). Uit de resultaten blijkt dat er ondersteuning is voor vijf van de acht hypothesen. We zullen starten met het bespreken van de eerste relatie waarbij cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van werkeisen met burn-out. Vervolgens volgt een uiteenzetting voor de tweede relatie waarbij cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van hulpbronnen met bevlogenheid. Dit doen we telkens voor de vier culturele dimensies van Hofstede.

De resultaten van dit onderzoek voor de eerste relatie, waarbij cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van werkeisen met burn-out, tonen aan dat een hoge score op de waardendimensie masculiniteit ervoor zorgt dat werkeisen minder sterk positief gerelateerd zijn aan burn-out. Bijgevolg is het mogelijk dat de redenering van Hofstede en Michael (1984) klopt. Zij stellen dat werknemers in masculiene culturen het gewoon zijn om onder hoge werkdruk te staan, met het gevolg dat zij minder vatbaar zijn voor burn-out. Dit stemt ook overeen met wat in de hypothese naar voor werd gebracht rond het onderzoek van Pruett, Shinnar, Toney, Francisco en Fox (2009). Zij stelden dat Chinese respondenten werkdruk als een minder belangrijk aspect van de job ervaren. Doordat ze deze werkeis minder belangrijk vinden is de kans kleiner dat het zal

leiden tot burn-out. De tweede culturele waardendimensie machtsafstand modereert de relatie tussen werkeisen en burn-out niet. Er werd dus geen evidentie gevonden voor de redenering van Shao, Rupp, Skarlicki en Jones (2013) waarin zij stelden dat meer machtsafstand en dus meer ongelijkheid in een cultuur zal leiden tot meer burn-out. Uit de resultaten blijkt verder dat een hoge score op de waardendimensie individualisme ervoor zorgt dat werkeisen minder sterk positief gerelateerd zijn aan burn-out. De redenering van Van der Doef en Maes (1999), die stelde dat culturen met meer autonomie en beslissingsruimte de stress en bijgevolg ook de kans op burn-out zullen verlagen, is mogelijk correct. Verder tonen de resultaten ook dat een hoge score op de waardendimensie onzekerheidsvermijding ervoor zorgt dat werkeisen sterker positief gerelateerd zijn aan burn-out. Voor deze stelling volgen we de redenering van Latack (1986) die stelt dat werkeisen in een onzekere omgeving tot stress leiden en hoe meer stress een werknemer heeft, hoe groter de kans op burn-out (Brill, 1984).

Wat betreft de tweede relatie, waarbij cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van hulpbronnen met bevlogenheid, kunnen we voor de vier culturele waardendimensies uitspraken doen op basis van de significante resultaten. Uit de resultaten blijkt dat hoge scores op de waardendimensies masculiniteit en individualisme ervoor zorgen dat hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. De veronderstelling die we bij de hypothese over masculiniteit maakten door gebruik te maken van het onderzoek van Deelstra, et al. (2003) en Hofstede en Michael (1984) klopt dus niet. Het blijkt immers niet zo te zijn dat wanneer werknemers voor hun eigen succes gaan, dat ze dan minder sterk bevlogen worden door de aanwezigheid van hulpbronnen. Integendeel, in masculiene culturen zijn hulpbronnen sterker positief gerelateerd aan bevlogenheid. Het zou kunnen dat werknemers in masculiene culturen, in hulpbronnen mogelijkheden zien om nog meer succes te genereren, wat leidt tot een sterkere bevlogenheid. Uit onderzoek blijkt dat een minder directieve aanpak en meer gebruik maken en ontwikkelen van capaciteiten bij het coachen van werknemer voor meer succes zorgt (Cull, 2006). Wanneer werknemers in masculiene culturen meer mogen participeren in plaats van te luisteren en aanvaarden, dan zal dit in deze cultuur voor meer bevlogenheid zorgen. Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat hulpbronnen, zoals op een juiste manier coachen van werknemers tot meer succes leidt, waardoor werknemers meer bevlogenheid zullen ervaren. Verder onderzoek zou meer duidelijkheid kunnen scheppen in waarom masculiniteit de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid versterkt. Er is ook geen evidentie voor de redenering van Schaubroeck, Lam, & Cha (2007). Zij stellen dat wanneer er aandacht is voor de ontwikkeling van werknemers dit, in culturen met een lagere score op individualisme, zal leiden tot een betere teamgeest en dus meer bevlogenheid. Integendeel, een hoge score op de waardendimensie individualisme zorgt ervoor dat hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. Individualisme wordt gekenmerkt door een verantwoordelijkheid voor eigen prestaties, vandaar dat we ons terug kunnen beroepen op het onderzoek van Cull (2006) om de huidige resultaten te verklaren. Toekomstig onderzoek zal meer duidelijkheid moeten scheppen over de reden waarom individualisme de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid versterkt.

Een hoge score op de waardendimensies machtsafstand en onzekerheidsvermijding zorgt ervoor dat de hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. Voor de waardendimensie machtsafstand vinden we dus bevestiging voor deze vooropgestelde redenering. Dit betekent mogelijk dat ongelijkheid en dus machtsafstand ervoor zorgt dat werknemers minder rechtvaardigheid percipiëren. Hoe minder rechtvaardigheid gepercipieerd wordt, hoe minder sterk hulpbronnen positief gerelateerd zullen zijn aan bevlogenheid (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013). Voor de waardendimensie onzekerheidsvermijding kunnen we nu de vooropgestelde redenering volgen dat onzekerheidsvermijding negatief gecorreleerd is met innovativiteit en dat wanneer de onzekerheidsvermijding laag is, men creatiever is (Rank, Pace, & Frese, 2004). Bijgevolg zijn er in onzekerheid vermijdende culturen minder mogelijkheden om de innovativiteit en ontwikkeling van de werknemers te laten plaatsvinden wat tot een minder sterke bevlogenheid zou kunnen leiden. Wanneer bijvoorbeeld werknemers hun vaardigheden ontwikkelen, maar door gebrek aan innovativiteit ze onbenut blijven, dan zal het ontwikkelen van deze vaardigheden als hulpbron minder sterk leiden tot bevlogenheid bij deze werknemers

Deze resultaten kunnen geconcretiseerd worden aan de hand van een voorbeeld. Hierin vergelijken we Nederland, waar de bakermat ligt van het job demands-resources model en het model tot nu toe het vaakst getoetst werd, met China, dat sterk verschilt van Nederland op de waardendimensies van Hofstede (2001). Doordat Nederland en China sterk verschillen in hun scores op de culturele waardendimensies van Hofstede is het contrast duidelijker.

Als eerste bespreken we de mate waarin cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van werkeisen met burn-out in Nederland en China. Wat betreft de waardendimensie masculiniteit, scoort China 66, terwijl de score voor Nederland op 14 ligt. Omdat masculiniteit de relatie tussen werkeisen en burn-out versterkt, kan aangenomen worden dat dezelfde hoeveelheid werkeisen in China dus tot minder burn-out leidt dan in Nederland. Wat betreft de waardendimensie machtsafstand, scoort China 80, terwijl de score voor Nederland op 38 ligt. Maar aangezien machtsafstand geen moderator is in de relatie tussen werkeisen en burn-out, spelen de verschillen op deze waardendimensie tussen China en Nederland hier geen rol. Wat de waardendimensie individualisme betreft, scoort Nederland 80, terwijl de score voor China op 20 ligt. De werkeisen zijn in Nederland dus minder sterk positief gerelateerd aan burn-out dan in China. Wat de waardendimensie onzekerheidsvermijding betreft, scoort Nederland 53, terwijl de score van China op 30 ligt. Omdat Hofstede aantoont dat Nederland een hogere score op de culturele waardendimensie onzekerheidsvermijding heeft dan China, kunnen we stellen dat de relatie tussen werkeisen en burn-out sterker zal zijn in de Nederlandse cultuur dan in de Chinese. Dit stemt overeen met de resultaten van de waardendimensie masculiniteit die reeds aangehaald werden. In het algemeen kunnen we aannemen dat twee van de drie culturele waardendimensies aantonen dat werkeisen zoals werkdruk, emotionele en psychologische eisen en een slechte werk-privé balans in Nederland sterker positief gerelateerd zullen zijn aan burn-out dan in China. In Nederland zal men bijgevolg waakzamer moeten zijn voor werkeisen, indien men burn-out zo veel mogelijk wil beperken.

Ten tweede bespreken we de mate waarin cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van hulpbronnen met bevlogenheid in Nederland en China. Wat betreft de waardendimensie masculiniteit heeft China, zoals eerder aangegeven, een hogere score dan Nederland. Hierdoor kan gesteld worden dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid sterker zal zijn bij Chinezen dan bij Nederlanders. Wat de waardendimensie machtsafstand betreft, waar China een hogere score heeft dan Nederland, zijn hulpbronnen in China minder sterk positief gerelateerd aan bevlogenheid dan in Nederland. Wat de waardendimensie individualisme betreft, heeft Nederland zoals eerder aangegeven een hogere score op individualisme dan China, waardoor we kunnen zeggen dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid sterker zal zijn bij Nederlanders dan bij Chinezen. Tot slot is er nog de waardendimensie onzekerheidsvermijding, die in Nederland hoger is dan in China, waardoor we kunnen zeggen dat de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid minder sterk positief zal zijn in Nederland dan in China. Deze assumptie stemt overeen met wat eerder gezegd werd rond masculiniteit.

In het algemeen kunnen we aannemen dat twee culturele waardendimensies aantonen dat hulpbronnen zoals ondersteuning, autonomie en feedback in Nederland sterker positief gerelateerd zullen zijn aan bevlogenheid dan in China. De twee andere waardendimensies stellen het omgekeerde vast. Op basis van de resultaten uit tabel 4 is het eventueel mogelijk dat het effect van de culturele waardendimensie individualisme het grootst is. We suggereren bijgevolg dat hulpbronnen sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid in Nederland dan in China.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Er zijn enkele beperkingen aan dit onderzoek die we moeten erkennen. Dit onderzoek is gestart met de vermelding dat cultuur op nationale basis onderzocht zou worden, aangezien de cultuurverschillen tussen landen bestudeerd zouden worden. Wetenschappers zoals Clark (1990), Hofstede (2001) en Schwartz (2006) bestuderen cultuur op nationale basis omdat ze ervan overtuigd zijn dat de cultuur binnen één natie als dezelfde kan aanzien worden. De literatuur bevat

echter enkele kritieken ten aanzien van nationale culturele theorieën. Ten eerste denken critici dat er meer dan één cultuur bestaat binnen een natie. In België zou het bijvoorbeeld kunnen dat er een andere cultuur heerst in Vlaanderen dan in Wallonië. Door deze twee gebieden samen te nemen in een natie missen we misschien belangrijke cultuurverschillen. Ten tweede argumenteren deze critici dat door de globalisering, de vooruitgang in de technologische communicatie en de democratisering van reizen, mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar in contact komen. Door dit contact treedt er een verandering op in de oorspronkelijke cultuur. Deze critici kunnen geen empirisch bewijs leveren voor hun beweringen waardoor vele geleerden cultuur toch blijven bestuderen op nationale basis. Zij wijzen erop dat de afbakening van subculturele groepen in een land bijna onmogelijk is. Daarnaast is cultuur zo ingebed in een natie dat ze zeer langzaam verandert. Daarom bestaat volgens Hsu, Woodside en Marshall (2013) nog steeds de behoefte om cultuur op nationaal vlak te bestuderen. Ten derde stelt Hofstede dat er grote verschillen tussen individuen zijn. Cultuurverschillen worden volgens hem veralgemeend door gebruik te maken van culturele waarden. Iemand die een verkoopfunctie uitoefent zou bijvoorbeeld andere culturele waarden kunnen hebben dan iemand die een boekhoudfunctie uitoefent, ondanks dat beide individuen Vlaming zijn. Verschillen in nationale culturen worden met andere woorden weggewerkt door te redeneren vanuit culturele waarden. Verder onderzoek kan een meer genuanceerd beeld geven over de realiteit.

Een tweede beperking aan dit onderzoek is dat hoewel Hsu, Woodside en Marshall (2013) aantonen dat Hofstede's culturele dimensies nog steeds het belangrijkste kader bieden binnen de wetenschap, toekomstige onderzoekers toch ook andere culturele dimensies zoals die van Schwartz zouden moeten bestuderen. Schwartz' culturele dimensies zouden immers meer actuele data hebben dan de cultuurdimensies van Hofstede (Hsu, Woodside, & Marshall, 2013). Schwartz (1999) meldt als bijkomende kritiek op het model van Hofstede dat er essentiële regio's ontbreken zoals onder meer het voormalige Oostblok. Schwartz integreerde deze landen wel in zijn onderzoek. Hofstede integreerde in 2001 echter ook het Oostblok in zijn model.

Een derde beperking van deze meta-analyse is dat in de data van de studies die als basis dienden voor dit onderzoek geen Oostblok landen opgenomen waren. Deze meta-analyse bevatte de data van 16 landen met overwegend veel Nederlandse studies (bijlage 2). Dit komt naar alle waarschijnlijkheid omdat het job demands-resources model ontwikkeld is in Nederland. Dit zijn mogelijke beperkingen waar toekomstig onderzoek rekening mee moet houden.

Een vierde beperking van dit onderzoek is dat deze masterproef slechts melding maakte van twee relaties binnen het job demands-resources model. Deze relaties waren het positieve effect van werkeisen op burn-out en het positieve effect van hulpbronnen op bevlogenheid. Binnen het job demands-resources model zijn er echter nog andere relaties. Verschillende studies hebben bijvoorbeeld aangetoond dat hulpbronnen de impact van werkeisen op burn-out kunnen bufferen. Het motivatiepotentieel van energiebronnen zorgt er dus niet alleen voor dat ze rechtstreeks bevlogenheid uitlokken, maar ook dat ze een impact hebben op burn-out, door het effect van werkeisen te verzwakken (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003). De aanwezigheid van het buffereffect is in overeenstemming met het demand control model van Karasek (1979). Een verschilpunt met het demand control model is dat het buffereffect beweert dat er verschillende energiebronnen zijn die als buffer kunnen dienen voor het effect van verschillende werkeisen op burn-out. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant kunnen zijn om ook deze relatie van naderbij over verschillende culturen heen te bestuderen. Uit onderzoek bij 991 studenten in Israël, Arabisch-Israël, Hongarije en Noord Amerika blijkt bijvoorbeeld dat het effect van steun op burn-out in het ene land sterker is dan het andere (Pines, Ben-Ari, Utasi, & Larson, 2002). De resultaten tonen het belang van een cross-cultureel perspectief aan op de studie naar sociale steun en burn-out. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat wanneer hulpbronnen minder sterk positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid, omwille van een bepaalde cultuurdimensie zoals onzekerheidsvermijding of machtsafstand, dat het buffereffect in dit geval niet of in mindere mate aanwezig zal zijn. Deze masterproef besteedde

geen aandacht aan deze relatie omdat ze nog maar weinig onderzocht is in andere landen. Wanneer er in de toekomst meer studies dit buffereffect opnemen in hun onderzoek, dan zal het mogelijk zijn om het effect van cultuurverschillen op deze relatie te analyseren.

Daarnaast is er ook nog de relatie tussen werkeisen en bevlogenheid (Crawford, LePine & Rich, 2010). Deze relatie hing sterk af van de aard van de werkeisen. Wanneer werknemers bepaalde werkeisen als hindernissen beschouwen, dan is er evidentie voor de negatieve relatie met bevlogenheid. Wanneer werknemers bepaalde werkeisen als uitdagingen beschouwen, kan het omgekeerde verband waargenomen worden. Werkeisen die de gezondheid van de werknemer schaden en die het optimaal functioneren belemmeren zijn hindernissen. Werkeisen die wat energie vragen, maar die toch stimulerend werken zijn job uitdagingen (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Met deze relatie werd in dit onderzoek geen rekening gehouden omdat ze slechts recent in het job demands-resources model werd opgenomen. Nog maar weinig studies maken daarom voorlopig melding van deze relatie. Wanneer in de toekomst deze relatie verder onderzocht wordt is het interessant voor toekomstig onderzoek om ook deze relatie nader te bestuderen in verschillende culturen.

Het job demands-resources model stelt verder nog dat burn-out en bevlogenheid, respectievelijk negatieve en positieve organisatie-uitkomsten tot gevolg hebben. Een voorbeeld van een organisatie-uitkomst is performantie van de werknemer. De performantie van een werknemer met een burn-out zal dalen en bijgevolg heeft dit een negatief effect op de organisatie-uitkomsten. Bevlogen werknemers daarentegen zijn enthousiast en energiek, waardoor ze een positieve bijdrage aan de performantie leveren. Bevlogenheid is bijgevolg positief gecorreleerd met organisatie-uitkomsten. Onderzoek stelt dat bedrijven die gevestigd zijn in landen die gekenmerkt worden door een hoger niveau van machtsafstand, individualisme, masculiniteit en onzekerheidsvermijding minder goede sociale en omgevingsperformantie hebben (Ringov & Zollo, 2007). Een voorbeeld van sociale performantie is bijvoorbeeld de samenwerking met collega's om een project te verwezenlijken. Een voorbeeld van omgevingsperformantie is als werknemer meegaan in de groene gedachte die een bedrijf uitdraagt.

Tot slot is er nog een beperking aan de methodologie die werd toegepast in dit onderzoek. Er werd gewogen lineaire regressie uitgevoerd. Studies met een grote steekproef wegen zwaarder door dan studies met een kleine steekproef. De grootte van de steekproeven wordt met andere woorden uitgerokken. Hierdoor wordt de precisie groter en de standaardfout kleiner. De variantie vergroot hierdoor van 5% naar 15%. Nederland is een van de landen die het vaakst voorkomen en die de grootste steekproeven hebben (bijlage 1 en 2). Vandaar dat de resultaten van Nederlandse studies het zwaarst zullen doorwegen in dit onderzoek. Toekomstig onderzoek kan deze beperking proberen minimaliseren door van elk land ongeveer evenveel studies met een gelijke steekproefgrootte in een onderzoek op te nemen of statistisch te controleren voor mogelijke verschillen.

Conclusies

Met dit onderzoek is aangetoond dat cultuurverschillen een impact hebben op de relatie van werkeisen en hulpbronnen met burn-out en bevlogenheid. De resultaten van dit onderzoek geven aan dat masculiniteit voor een minder sterk positief effect zorgt in de relatie van werkeisen met burn-out en een sterker positief effect heeft op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Er is ook evidentie gevonden voor een minder sterk positief effect van de waardendimensie machtsafstand op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Verder is er ook evidentie gevonden voor een minder sterk positief effect van individualisme op de relatie tussen werkeisen met burn-out en een sterker positief effect voor de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Tot slot geven de resultaten van dit onderzoek aan dat onzekerheidsvermijding een sterker positief effect heeft op de relatie tussen werkeisen en burn-out en een minder sterk positief effect heeft op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Er werd ook een overzicht van de meest vooraanstaande theorieën over cultuurdimensies weergegeven in deze meta-analyse.

Een theoretische implicatie van dit onderzoek is dat het model niet meer ongenueanceerd kan gebruikt worden en dat er eventueel aanpassingen moeten gedaan worden om cultuur in het job demands-resources model te integreren. Ook naar de praktijk toe kan het belang van dit onderzoek aangetoond worden. Managers kunnen zich op dit onderzoek baseren om hun managementstrategieën, praktijken en beslissingen te nemen. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld twee vestigingen heeft, één in Nederland en één in China, en het heeft slechts budget om in één land te investeren in ontwikkeling, dan zal deze investering in dit geval naar Nederland gaan. Het is namelijk aangewezen om de investering te verwezenlijken in het land waar hulpbronnen door bepaalde culturele dimensies sterker positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid.

Dit onderzoek bevat 16 753 woorden

Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- *Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440.
- *Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-18.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). The validity of the maslach burnout inventory - General survey: an internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(1), 245-260.
- *Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- *Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
- *Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- *Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 341-356.
- *Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- *Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Demerouti, E. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901-911.
- *Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- *Bakker, A. B., van Emmerik, H., & van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3), 1-16.
- *Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: the role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467-496.

- *Barbier, M., Dardenne, B., & Hansez, I. (2013). A longitudinal test of the job demands-resources model using perceived stigma and social identity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(5), 532-546.
- Baumgartner, H., & Steenkamp, J. B. E. (2001). Response styles in marketing research: a cross-national investigation. *Journal of Marketing Research, 38*(2), 143-156.
- *Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P. M., & van Emmerik, I. J. (2010). Regulatory focus at work: the moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International, 15*(7), 708-728.
- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health, 6*(4), 12-24.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 248-267.
- *Chen, C., & Chen, S. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology, 22*(1), 41-58.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Clark, T. (1990). International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory. *Journal of Marketing, 54*(4), 66-79.
- Cleveland, W. S., & Devlin, S. J. (1988). Locally weighted regression: an approach to regression analysis by local fitting. *Journal of the American Statistical Association, 83*(403), 596-610.
- *Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W. B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & stress, 27*(1), 22-42.
- *Cox, S., Pakenham, K. I., & Cole, S. (2010). Test of the job demands-resources model with HIV/AIDS volunteers. *Journal of HIV/AIDS & Social Services, 9*(1), 332-355.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4*(2), 8-18.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 324-331.
- *Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*(4), 279-286.
- *Demerouti, E., Bakker, A. D., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. D., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: a multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*, 12-23.
- *De Braine, R., & Roodt, G. (2011). The job demands-resources model as predictor of work identity and work engagement: a comparative analysis. *Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1-11.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 389-400.
- Garrett, D., & McDaniel, A. (2001). A new look at nurse burnout: the effect of environmental uncertainty and social climate. *Journal of Nursing Administration, 31*(2), 91-96.
- Goldberg, J. H., Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Rage and reason: the psychology of the intuitive prosecutor. *European Journal of Social Psychology, 29*(56), 781-795.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 165-174.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.
- *Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences, 113*(1), 479-487.

- *Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(1), 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.
- *Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology, 48*, 135-142.
- Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- *Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 267-278.
- *Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(1), 81-100.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: California: Sage publications.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: CA: Sage publications.
- Hofstede, G., & Michael, H. B. (1984). Hofstede's culture dimensions an independent validation using rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 15*(4), 417-433.
- *Hopkins, V., & Gardner, D. (2012). The mediating role of work engagement and burnout in the relationship between job characteristics and psychological distress among lawyers. *New Zealand Journal of Psychology, 41*(1), 59-68.
- *Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Personality, work characteristics, and employee well-being: a longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(1), 20-38.
- Hsu, S.-Y., Woodside, A. G., & Marshall, R. (2013). Critical tests of multiple theories of cultures' consequences: comparing the usefulness of models by Hofstede, Inglehart and Baker, Schwartz, Steenkamp, as well as GDP and distance for explaining overseas tourism behavior. *Journal of Travel Research, 52*(6), 679-704.
- Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International, 16*, 6-19.
- *Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands-Resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 181-190.
- *Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes? an extension of the job demands-resources model. *Career Development International, 18*, 357-376.
- *Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (Re-submitted). The job demands-resources model in China: a differentiation in type of job resources and an extension with guanxi exchange.
- *Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (submitted). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*. CA: Sage.
- *Huynh, J., Metzger, J. C., & Winefield, A. H. (2012). Engaged or connected? A perspective of the motivational pathway of the job demands-resources model in volunteers working for nonprofit organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23*(4), 870-898.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review, 65*(1), 19-51.

- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *Rising tide: gender equality and cultural change around the world*. New York: Cambridge university press.
- *Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(1), 441-449.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & de Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 285-308.
- Karasek, R. A. (1998). *Demand/control model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development*. In J. M. Stellman (Ed.). Geneva: International Labour organization.
- *Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805-832.
- *Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2009). Turnover intention and emotional exhaustion "at the top": adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 84-95.
- *Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the job demands-resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 377-385.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 630-640.
- *Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- *Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: a test of the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 429-445.
- *Le Blanc, P., Bakker, A., Peeters, M., van Heesch, N., & Schaufeli, W. (2001). Emotional job demands and burnout among oncology care providers. *Anxiety, Stress & Coping*, 14(1), 243-246.
- *Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- *Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: the cost of caring*. New York: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- *Montgomery, A. J., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(2), 195-211.
- *Montgomery, A., Mostert, K., & Jackson, L. (2005). Burnout and health of primary school educators in the north west province. *South African Journal of Education*, 25(4), 266-272.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management, 27*, 39-92.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies, 27*(4), 753-779.
- *Opie, T., Dollard, M., Lenthall, S., Wakerman, J., Dunn, S., Knight, S., & Macleod, M. (2010). Levels of occupational stress in the remote area of nursing workforce. *The Australian Journal of Rural Health, 18*(1), 235-241.
- *Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: how job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management, 12*(1), 43-61.
- *Petrou, P., & Demerouti, E. (2010). Thinking of change in terms of 'gains' or 'losses': promotion versus prevention focus as a moderator in the job demands-resources model. *Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-11.
- Pruett, M., Shinnar, R., Toney, B., Francisco, L., & Fox, J. (2009). Explaining entrepreneurial intentions of university students: a cross-cultural study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 15*(6), 571-594.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Journal of Applied Psychology, 53*(4), 518-528.
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance, 7*(4), 476-485.
- Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin, 86*(3), 638-641.
- *Rothmann, S., & Joubert, J. H. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the north west province. *South African Journal of Business Management, 38*(3), 49-61.
- *Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- *Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *Work & Employment, 27*(3), 193-207.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1020-1030.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie, 26*(2), 182-204.
- *Schaufeli, W. B., Bakker, A. D., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917.
- *Schaufeli, W. B., Maassen, G. H., Bakker, A. B., & Sixma, H. J. (2011). Stability and change in burnout: a 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 248-267.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an international Review, 48*(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: explication and applications. *Comparative Sociology, 5*(2), 137-182.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: a meta-analytic review. *Journal of Management, 39*(1), 263-301.
- Tomaka, J., & Blascovich, J. (1994). Effects of justice beliefs on cognitive appraisal of and subjective physiological, and behavioral responses to potential stress. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(4), 732-740.
- *Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 735-759.

- *Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K., & De Witte, H. (2011). Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: a person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), 691-706.
- *Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581-609.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- *Vera, M., Salanova, M., & Lorente, L. (2012). The predicting role of self-efficacy in the job demands-resources model: a longitudinal study. *Department of Psychology*, 33(2), 167-178.
- *Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- *Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.
-

Abstract in English

In this meta-analysis, consisting of 56 studies, we try to examine to which extent cross-cultural differences have an impact on the relationships of job resources and demands with engagement and burn-out. We use the job demands-resources model and the cultural value dimensions of Hofstede. The results of this study show that a high score on the cultural dimension uncertainty avoidance ensures that job demands are strongly positive related to burn-out. A high score on the cultural dimensions individualism and masculinity ensures that job demands are less strongly positive related to burn-out. The results of power distance were not significant. Furthermore, a high score on the cultural dimensions individualism and masculinity ensures that resources are strongly positive related to engagement. A high score on the cultural dimensions uncertainty avoidance and power distance ensures that the resources are less strongly positive related to engagement.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzichtstabel van alle gebruikte studies voor de dataverzameling

Bijlage 2: Onderzochte landen en het aantal studies

Bijlage 1: Overzichtstabel van alle gebruikte studies voor de dataverzameling

Studie-nummer	Auteur	Jaar	Land	Job demands	Job resources	Burn-out	Engagement
1	Le Blanc, P., Bakker, A., Peeters, M., van Heesch, N., & Schaufeli, W.	2001	Nederland	job demands	/	exhaustion, depersonalization	/
2	Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.	2001	Duitsland	physical workload, time pressure, recipient contact, physical environment, shift work	/	exhaustion	/
3	Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B.	2001	Nederland	job demands	job control	exhaustion	vigor, dedication
4	Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B.	2003	Nederland	workload, reorganization	/	exhaustion	/
5	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.	2003	Nederland	workload, emotional demands, changes in tasks, computer problems	social support, supervisory coaching, performance feedback, time control	exhaustion	dedication
6	Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J.	2003	Nederland	workload, physical demands, emotional demands, patient and sexual harassment,	/	exhaustion	/

				problems planning			
7	Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B.	2003	Nederland	workload	/	exhaustion	/
8	Heuven, E., & Bakker, A. B.	2003	Nederland	job demands	/	exhaustion	/
9	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W.	2004	Nederland	workload, emotional demands, work-home conflict	autonomy, possibilities development, social support	exhaustion	disengagement
10	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C.	2005	Nederland	work overload, emotional and physical demands, work-home interference	/	exhaustion	/
11	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.	2005	Nederland	work overload, work emotional and cognitive demands, home overload, home emotional and cognitive demands	work autonomy, work social support, home autonomy, home social support	exhaustion	vigor, dedication
12	Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E.	2005	Finland	/	job control, innovativeness, variability, positive patient contacts	/	engagement
13	Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli,	2005	Nederland	quantitative, emotional and mental	/	exhaustion	/

	W. B.			demands			
14	Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C.	2006	Nederland	work pressure, physical demands, emotional demands, expectation demands	/	exhaustion	/
15	Bakker, A. B., & Heuven, E.	2006	Nederland	emotional demands	/	exhaustion	/
16	Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M.	2006	Nederland, Spanje	quantitative overload, emotional overload	job control, social support, feedback	exhaustion	vigor, dedication
17	Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.	2007	Nederland	/	control	/	vigor, dedication
18	Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C.	2007	Zuid Australië	time pressure, work-home interference		exhaustion	
19	Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.	2007	Nederland	workload, emotional demands, emotional dissonance, organizational changes	autonomy, social support, supervisory coaching, professional development	exhaustion	vigor, dedication
20	Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J.	2007	Nederland	workload, physical demands, emotional demands, patient harassment	/	exhaustion	/

21	Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Demerouti, E.	2008	Nederland	work overload, work emotional demands, work-family conflict, home overload, home emotional demands, family-work conflict	/	exhaustion	/
22	Bakker, A. B., van Emmerik, H., & van Riet, P.	2008	Nederland	work pressure, emotional demands, work-home conflict	/	exhaustion	/
23	Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W.	2009	Nederland	work overload, emotional demands, work-home interference	autonomy, learning opportunities, social support, performance feedback	exhaustion	vigor, dedication
24	Schaufeli, W. B., Maassen, G. H., Bakker, A. B., & Sixma, H. J.	2011	Nederland	job demands	/	exhaustion	/
25	Barbier, M., Dardenne, B., & Hansez, I.	2002	België	time pressure, finances/equipment, perceived stigma	group identification	burn-out	engagement
26	Lewig, K. A., & Dollard, M. F.	2003	Australië	demands	/	exhaustion	/
27	Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B.	2006	Finland	workload, pupil misbehavior, physical environment	job control, information, supervisory support, social climate	exhaustion	vigor, dedication

28	Montgomery, A., Mostert, K., & Jackson, L.	2005	Zuid-Afrika	job demands	/	exhaustion	/
29	Rothmann, S., & Joubert, J. H.	2007	Zuid-Afrika	workload	resources, organizational support, advancement, job security	exhaustion	vigor, dedication
30	Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M.	2009	VS	performance demands	/	exhaustion	/
31	Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P.	2009	Australië	qualitative workload, quantitative workload	supervisory support, decision latitude, co-worker support	exhaustion	vigor, dedication
32	Cox, S., Pakenham, K. I., & Cole, S.	2010	Australië	role conflict, role ambiguity	/	exhaustion	/
33	Hansez, I., & Chmiel, N.	2010	België	work overload, role ambiguity	decision latitude, work support, job quality	burn-out	engagement
34	Opie, T., Dollard, M., Lenthall, S., Wakerman, J., Dunn, S., Knight, S., & Macleod, M.	2010	Australië	workplace violence, emotional demands, management, co-workers, oncall, workload, responsibilities, support, infrastructure, safety, social issues,	supervision, social support, opportunities for professional development, job control, skill development & application	exhaustion	engagement

				isolation, inter-cultural factors			
35	Petrou, P., & Demerouti, E.	2010	Nederland	workload, student misbehavior	feedback, participation, leader support, promotion focus, prevention focus	exhaustion	disengagement
36	Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M.	2010	België	work-home interference, emotional demands, workload, cognitive demands	autonomy, social support	exhaustion	vigor
37	Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P. M., & van Emmerik, I. J.	2010	Nederland	interpersonal conflict, workload	support from colleagues, autonomy	exhaustion	engagement
38	De Braine, R., & Roodt, G.	2011	Zuid-Afrika	/	job resources	/	work engagement, vigor, dedication
39	Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K., & De Witte, H.	2011	België	emotional demands, cognitive demands, workload, role conflict	social support, task autonomy, skill utilization, feedback	exhaustion	vigor, dedication
40	Van den Broeck, A., Van Ruyseveldt, J., Smulders, J., &	2011	Nederland	workload, emotional demands	autonomy, learning	exhaustion	engagement

	De Witte, H.				opportunities, intrinsic values, extrinsic values		
41	Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F.	2011	Italië	/	autonomy, promotion prospects, social support		engagement
42	Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.	2011	China	work overload, emotional demands, physical effort, interpersonal conflicts	job control, colleague support, developmental opp., task clarity, supervisor coach	exhaustion	vigor, dedication
43	Huynh, J., Metzger, J. C., & Winefield, A. H.	2012	Zuid Australië	/	social support, performance feedback, training facilities	/	vigor, dedication
44	Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S.	2011	Finland	time pressure, demands in decision making, weekly working hours	job control, social support, justice of supervisor	exhaustion	vigor, dedication
45	Chen, C., & Chen, S.	2012	Taiwan	job demands	job resources	burn-out	engagement
46	Hopkins, V., & Gardner, D.	2012	Nieuw- Zeeland	role overload, work- family conflict	role clarity, work- role fit, positive challenge, job control, social support	exhaustion	engagement

47	Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D.	2012	VS	time pressure, role ambiguity, role conflict	autonomy, feedback, social support	exhaustion	engagement
48	Vera, M., Salanova, M., & Lorente, L.	2012	Spanje	overload, role conflict	autonomy, climate	exhaustion, depersonalisation	vigor, dedication
49	Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W. B.	2013	Italië	time pressure	/	exhaustion	/
50	Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.	2013	China	interpersonal conflict, physical efforts, mental demands, workload, emotional demands	task clarity, developing opportunity, job control	exhaustion	vigor, dedication
51	Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M.	2013	Japan	/	employment contract, decision latitude, supervisor support, co-worker support, extrinsic reward	/	engagement
52	Saks, A. M.	2006	Canada	/	perceived organizational support, supervisor support, rewards and recognition, procedural	/	engagement

					justice, distributive justice		
53	Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B.	2007	Zweden	workload	autonomy	exhaustion	engagement
54	Montgomery, A. J., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M.	2003	Nederland	quantitative, emotional and mental demands, work-home interference	social support	exhaustion	vigor, dedication
55	Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.	Submitted	China	job demands	job resources	burn-out	engagement
56	Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.	Re- submitted	China	workload, mental demands, physical demands	supervisor support, colleague support, job control, participation in decision	exhaustion	vigor, dedication

Bijlage 2: Onderzochte landen en het aantal studies

Land	Aantal studies
Nederland	25
(Zuid) Australië	6
China	4
België	4
Finland	3
Zuid-Afrika	3
Italië	2
Spanje	2
VS	2
Canada	1
Duitsland	1
Japan	1
Nieuw-Zeeland	1
Taiwan	1
Zweden	1
Totaal	57

Aangezien de studie van Llorens, Bakker, Schaufeli en Salanova twee landen onderzocht, vinden we een totaal van 57 gegevens voor 56 studies.