

'Werk, fijn!'

# Persoonlijke en Organisationele Antecedenten van Werkbevoegenheid in Bedrijven

Studentnummer: 10161708

Simon van de Beek  
Universiteit van Amsterdam

Tweede versie Bachelorthese  
Dinsdag 13 januari 2014

Begeleiding: dr. Brigitte ten Brink

## Index

Abstract	Bladzijde 2
Persoonlijke en Organisationele Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven	Bladzijde 3
Organisationele Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven	Bladzijde 7
Persoonlijke Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven	Bladzijde 12
Persoonlijke en Organisationele Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven	Bladzijde 24
Conclusies en discussie	Bladzijde 30
Literatuur	Bladzijde 34

## Abstract

In deze literatuurstudie staat de vraag centraal welke persoonlijke en organisationele antecedenten van werkbevlogenheid in bedrijven onderscheiden kunnen worden. Allereerst worden mogelijke organisationele antecedenten bekeken. Aan de hand van het Demand-Control-model werd er geconcludeerd dat autonomie belangrijk is als voorspeller van bevlogenheid. Vervolgens werden persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid onderzocht. Hieruit bleek dat met name affectieve (positieve, actieve emoties), cognitieve (zelfvertrouwen en *Psychological Capital*) en gedragsmatige (*job crafting*, herstelmomenten) antecedenten te herkennen zijn op het persoonlijke vlak. Het Job-Demands-Resources-model (JDR) werd gebruikt om persoonlijke als wel organisationele antecedenten te integreren. De voornaamste voorspellers die hieruit kwamen waren feedback, sociale steun en autonomie. Op het persoonlijke vlak zou met name self-efficacy, taakspecifiek zelfvertrouwen, er toe doen. Implicaties voor organisaties worden besproken.

## **Persoonlijke en Organisationele Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven**

Bij het bestuderen van theorieën van werkgedrag viel het Douglas McGregor (1960) op dat de uitgangspunten van die theorieën extreem verschillen. Er zou daarom een opdeling te maken zijn in theorieën x en theorieën y. Theorieën x stellen dat mensen een inherente afkeer hebben van werk, lui zijn en verantwoordelijkheid zoveel mogelijk vermijden. Daarom dienen werknemers streng gecontroleerd te worden middels autoritair of directief leiderschap. Daarentegen stellen theorieën y dat mensen van werk houden, actief zoeken naar uitdagingen en veel ruimte nodig hebben om te kunnen floreren. Werknemers met tevredenstellende banen zullen zelf op zoek gaan naar uitdagingen en hun creativiteit inzetten om de organisatie beter te maken. Samengevat zou men kunnen stellen dat het gaat om een verschil in overtuiging – de werknemer als last of de werknemer als lust. De opdeling in theorieën x en theorieën y sluit aan bij de opkomst van de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Vanaf het millenium worden niet slechts negatieve uitkomstmaten (*job turnover*, *organizational misbehavior*, stress) bekeken, maar ook positieve uitkomstmaten (zoals *organizational citizenship behavior [OCB]*, *job performance*, *job-person-fit*). De verhouding tussen negatieve-positieve onderzoeksthema's is nog altijd zo 1:14 (Schaufeli & Bakker, 2004) maar dit verandert sinds de opkomst van positieve psychologie. Diverse onderzoekers pleiten voor een nieuwe balans in de psychologische wetenschap (Luthans, 2002).

Ook in het A&O-veld wordt die nieuwe balans gezocht. Zo opende het *Journal of Organizational Behavior* met een pleidooi voor nieuwe aandacht voor positief organisationeel gedrag (Bakker & Schaufeli, 2008). Juist in een tijd van economische tegenspoed en floreren van technologie zou de organisatiepsychologie 'de vier D's' (*damage*, *disease*, *disorder*, *dysfunction*) moeten loslaten en een overgang moeten maken naar positieve psychologie. Het thema werkbevlogenheid zou hierin een belangrijke rol moeten hebben omdat het een basis

heeft in theorie en onderzoek (1), omdat het goed meetbaar is (2), omdat het impact heeft op organisationele prestatie (3) en ten slotte omdat het een beïnvloedbaar construct is (4) (Sweetman & Luthans, 2010).

De meest geciteerde definitie van werkbevlogenheid (Ouweneel, Schaufeli & Blanc, 2009; Schaufeli & Bakker, 2003) stelt dat het een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening is die gekenmerkt wordt door *vitaliteit* (het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen), *toewijding* (een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op) en *absorptie* (het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken).

In het verlengde van de discussie of burnout gezien kan worden als tegenpool van werkbevlogenheid wierpen auteurs de vraag op of het construct werkbevlogenheid bestaansrecht heeft (Wefald & Downey, 2009). Om een literatuurstudie naar *work engagement* legitimiteit te geven moet er bewijs zijn voor de uniekheid van het construct. Die lijkt er te zijn – werkbevlogenheid kan succesvol worden onderscheiden van werkverslaving (van Beek, Taris & Schaufeli, 2011; Ouweneel, Wijhe, Schaufeli, Blanc & Peeters, 2012; Shimazu & Schaufeli, 2009; van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012), betrokkenheid (Hallberg & Schaufeli, 2006), tevredenheid en intrinsieke motivatie. Aan de hand van deze studies kan er geconcludeerd worden dat het construct uniek is en onderscheidbaar van andere constructen in de organisatiepsychologische literatuur.

Werkbevlogenheid mag dan wel te onderscheiden zijn van andere constructen – daarmee is het organisationele nut nog niet bewezen. De term en de definitie spreken voor

adviseurs in ieder geval tot de verbeelding. Zo geeft consultant Anders Verder 25 redenen waarom werkbevlogenheid wenselijk zou zijn (Aarsen, 2013), biedt Jobber een commerciële versie aan van de *Utrecht Work Engagement Scale* en blijkt ook de ARBO bezig met het onderwerp (Schaufeli, Loo, Van der Velde & Siegert, 2013). Het enthousiasme over het thema kan met wetenschappelijk onderzoek worden gestaafd. Studies hebben tot dusver aangetoond dat werkbevlogenheid positief gerelateerd is aan gezondheid, negatief gerelateerd is aan vertrek-intentie (Schaufeli 2004), positief gerelateerd is aan winstgevendheid (Goetzel, Guindon, Turshen & Ozminkowski, 2001; Harter, Schmidt & Hayes, 2002), werk- en taakprestatie, OCB, klantenservice (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Rich, LePine, & Crawford, 2010; Rich, 2006) en veiligheid op het werk (May, Gilson, Harter, 2004). Werkbevlogenheid blijkt dus hoogst relevant voor organisationele prestatie.

Gezien het bewijs voor de relevantie van het construct loont het om de factoren te onderzoeken die van invloed zijn op werkbevlogenheid in bedrijven. Voorspellers van werkbevlogenheid blijken te kunnen worden opgedeeld in organisationele en individuele antecedenten. Zo bevestigde een casestudie (Roberts & Davenport, 2002) dat werkbevlogenheid onder werknemers van schoenenwinkels afhankelijk was van organisationele invloeden (zoals ontwikkelmogelijkheden en een ondersteunend klimaat) als individuele invloeden (persoonlijkheidsfactoren). Het is relevant om beiden te onderzoeken aangezien een actieplan ter verhoging van werkbevlogenheid de beïnvloeders dient te bevatten met de meeste impact. Bovendien is er op basis van onderzoeksconclusies ander beleid nodig – is de organisatie de voornaamste veroorzaker van werkbevlogenheid, dan dienen bedrijven juiste voorwaarden te scheppen. Blijkt echter dat voornamelijk individuele kenmerken van invloed zijn op werkbevlogenheid, dan kan hier rekening mee worden gehouden tijdens selectieprocessen.

De eerder genoemde casestudie suggereert dat een input (psychologische factoren) wordt omgezet in een output (werkbevlogenheid). Aangezien organisaties baat hebben bij een verhoging van werkbevlogenheid onder hun werknemers – bijvoorbeeld omdat de prestatie omhoog gaat en de vertrek-intentie omlaag – zoekt deze literatuurstudie dan ook naar de factoren die van invloed zijn op werkbevlogenheid in bedrijven. Allereerst zal worden ingegaan op werkbevlogenheid als gevolg van organisationele oorzaken – in het bijzonder de taakeisen en de controle die werknemers hierover hebben. Vervolgens wordt er gekeken naar de invloed van het individu in het al dan niet tonen van werkbevlogenheid. En ten slotte zal er worden gezocht naar een model dat zowel organisationele als individuele oorzaken van werkbevlogenheid integreert.

### **Organisationele Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven**

Aan het fundament van organisaties ligt de overtuiging dat het gedrag, de emoties en cognities van werknemers tot op bepaalde hoogte gestuurd kunnen worden. Om die reden zouden bedrijven de voorwaarden kunnen scheppen voor motivatie en welzijn van werknemers. Hieruit volgt bovendien dat werkgevers de voorwaarden voor werkbevlogenheid kunnen scheppen (McShane & Von Glinow, 2008). Dit zou zo zijn omdat organisaties hun werknemers zogenaamde *job resources* bieden – zaken zoals sociale steun, feedback, autonomie en promotiemogelijkheden. *Job resources* kunnen worden omschreven als ‘... *those physical, social, or organizational aspects of the job that may: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development*’ (Schaufeli & Taris, 2013). Autonomie en sociale steun kunnen volgens deze definitie dus gezien worden als energiebronnen die volgen uit het werk. Zij fungeren als hulpbronnen omdat ze ervoor zorgen dat werkdoelen worden gehaald, omdat zij persoonlijke groei stimuleren en bovendien de

invloed van *job demands* verminderen. *Job demands* kunnen worden omschreven als ‘... *those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs*’

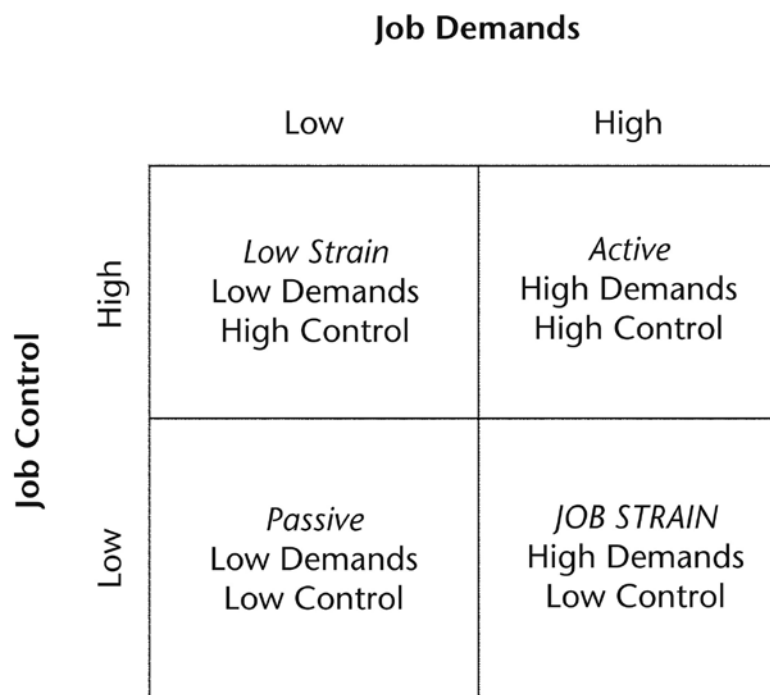
(Schaufeli & Taris, 2013). Het betreft hier werkeisen (zoals een te hoge werkdruk of rolonduidelijk) die zouden kunnen leiden tot burnout (Demerouti & Bakker, 2011).

Daarentegen kunnen de genoemde hulpbronnen leiden tot werkbevlogenheid. Een verklaring hiervoor is dat *job resources* fundamentele menselijke behoeften bevredigen – bijvoorbeeld de behoefte aan autonomie, gevoelens van competentie of verwantschap (Bakker, 2009). Om te onderzoeken hoe organisaties de werkbevlogenheid van hun werknemers kunnen beïnvloeden wordt er in deze paragraaf gekeken naar de organisationele antecedenten van werkbevlogenheid in bedrijven.

Autonomie zou functioneren als drijver van motivatie omdat werknemers ervaren dat hun gedrag authentiek is en komt uit het persoonlijke zelf (Su & Reeve, 2011). Volgens het Job Demands-Control model (Karasek, 1979) zou er echter geen direct verband zijn tussen de hoeveelheid *job demands* (zoals tijdsdruk en zeer cognitief werk) aan de ene kant en motivatie danwel stress aan de andere kant. Wat de gevolgen zijn van hoge *job demands* zou afhangen van de hoeveelheid controle (autonomie) die een medewerker hierover heeft. Dit verklaart waarom een serveerster (weinig autonomie, hoge werkdruk) en een bankdirecteur (veel autonomie, hoge werkdruk) verschillend gemotiveerd zijn. Motivatie, in de vorm van werkbevlogenheid, zou dus eerder te verwachten zijn bij het takenpakket van een bankdirecteur (*‘active job’*) dan van een serveerster (*‘high strain job’*). Negatieve uitkomsten (zoals burnout) zijn te verwachten als *job demands* hoger zijn dan de hoeveelheid controle die erover uitgeoefend kan worden, positieve uitkomsten (zoals werkbevlogenheid) zijn te verwachten als de hoeveelheid controle hoger is dan de hoeveelheid *job demands* (Landsbergis, 1988). Het model voorspelt dat werknemers werkbevlogenheid tonen als zij een



hoge werkdruk ervaren maar wel voldoende autonomie hebben om hier op een eigen manier mee om te gaan. Dit sluit aan bij de eerder genoemde voordelen van *job resources*: zij fungeren als hulpbronnen omdat ze ervoor zorgen dat werkdoelen worden gehaald, omdat zij persoonlijke groei stimuleren en bovendien de invloed van *job demands* verminderen.



Figuur 1. Het Job Demands-Control model (Physical Therapy Journal).

Dat er bewijs is voor de link tussen *demands-control* en motivatie bleek uit een studie (Dwyer & Ganster, 1991) waarbij de invloed van controle op het werk gelinkt werd aan afwezigheid. Werknemers bleken gemotiveerder om op het werk te verschijnen als zij een hoge mate van controle hadden over hun werkzaamheden en dus autonomie ervoeren. Ook waren zij tevredener dan hun collega's zonder veel zeggenschap over het werk. Deze studie maakt een mogelijke link tussen *Demand-Control* en werkbevoegenheid inzichtelijk, aangezien bevoegen werknemers minder afwezig zijn (Merrill, Aldana, Pope, Anderson, Coberley, Grossmeier & Whitmer, 2013). De *Demands-Control* hypothese werd in deze studie echter niet getoetst, aangezien slechts de invloed van autonomie werd bekeken. Ook

een tweede studie bevestigt een link tussen demands-control en prestatie (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2004), maar niet zozeer tussen demands-control en werkbevlogenheid. Dit vormt aanvullend bewijs dat (hoge) demands en (hoge) controle van invloed zijn op werkbevlogenheid, aangezien bevlogenen beter presteren dan niet-bevlogenen (Christian et al., 2011; Rich, 2006; Rich et al., 2010). Aangezien het *Demand-Control*-model zich voornamelijk richt op algemeen geformuleerde motivatie, richten studies zich veelal niet specifiek op werkbevlogenheid. Een onderzoek uitgevoerd door Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen en Schaufeli (2001) deed dit echter wel. Zij keken naar de invloed van *job control* (autonomie) op werkbevlogenheid bij werknemers en concludeerden dat autonomie bijzonder belangrijk is voor het vertonen van werkbevlogenheid. Met name bij hoge *demands* bleek engagement voorspeld te worden door autonomie. Opmerkelijk was overigens dat ook werknemers met hoge *job control* (autonomie) en lage *demands* werkbevlogenheid toonden. Dit gaat in tegen de voorspelling van het *Job Demands-Control* model (dat een buffer-effect verwacht van autonomie en dus bevlogenheid voorspelt slechts bij *high demands, high control*). Blijkbaar fungeert autonomie ook zonder hoge taakeisen als beïnvloeder van werkbevlogenheid. Dit bevestigt het belang van autonomie op het werk, maar zwakt de stelling ‘bevlogenheid ontstaat bij hoge *demands* en veel autonomie’ af.

Een alternatieve verklaring voor deze vinding is dat beide groepen werknemers in voorgaand onderzoek veel sociale steun ervoeren. Ook sociale steun is een *job resource* waarvan bekend is dat het werkbevlogenheid positief voorspelt. Inderdaad laat het *Demand-Control*-model laten steken vallen als het gaat om het verklaren van werkbevlogenheid. Zo opperden diverse auteurs om het *Demand-Control*-model aan te vullen en te hernoemen tot het *Demand-Control-Support*-model (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2010). De La Rosa (2008) bevestigde dat sociale steun werkbevlogenheid verklaart bovenop de demands-control-relatie. Het lijkt er dus op dat autonomie gezien kan worden als een *job*

*resource* die werkbevlogenheid doet toenemen. Hierbij lijkt het minder relevant of er ook hoge *demands* (zoals werkdruk) zijn. Wel is de aanwezigheid van sociale steun relevant. Dit sluit aan bij meta-analyses die niet altijd het verwachte interactie-effect tussen *Demands* en *Control* te vinden (Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010).

De mate waarin werknemers in de praktijk autonomie ervaren wordt beïnvloed door directe leidinggevers (Barling, Kelloway & Frone, 2005). Dit wordt enerzijds verklaard doordat leidinggevers invloed hebben op de daadwerkelijke autonomie van werknemers (bijv. door streng te zijn over pauzetijden), anderzijds doordat zij invloed hebben op de *ervaren* autonomie (bijv. door werknemers te wijzen op protocollen en regels). Een leidinggevende bepaalt de hoeveelheid *job control* waar een werknemer beschikking over heeft. De vraag is dus of werkbevlogenheid te verhogen is door een leiderschapsstijl in te zetten waarbij autonomie voor de werknemer centraal staat.

In de organisatiepsychologische literatuur kan een groot aantal leiderschapsstijlen worden onderscheiden. Zij verschillen in allerlei opzichten, bijvoorbeeld in de mate van ruimte nemen (top-down-leadership) versus ruimte bieden (bottom-up-leadership) (Kezar, 2012). Om de relatie tussen autonomie en werkbevlogenheid te bewijzen zullen leiderschapsstijlen een andere invloed moeten hebben op de bevlogenheid bij werknemers. Twee leiderschapsstijlen die tegenover elkaar staan als het gaat om ruimte nemen (autocratie) versus ruimte bieden (autonomie) zijn respectievelijk transactioneel en transformationeel leiderschap. Transactionele leiders spreken het eigenbelang van werknemers aan en belonen en straffen naar gelang het halen van prestatiedoelen. Zij bieden weinig autonomie en geloven vooral in het controleren van employees. Transformationele leiders zoeken actief naar de individuele kwaliteiten van werknemers, communiceren waarden, zijn optimistisch en nemen

nieuwe perspectieven aan. Zij bieden autonomie als zij geloven dat dit in dienst staat van werknemers (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003).

Onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op werkbevlogenheid bij werknemers bevestigt inderdaad dat transformationele leiders hun werknemers bevlogener maken (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013). Bovendien blijkt dat transactionele leiders minder bevlogen werknemers hebben dan transformationele leiders (Strom, Sears & Kelly, 2014). Dit vormt enig bewijs voor het idee dat werkbevlogenheid een product kan zijn van voldoende autonomie zoals gegeven door leidinggevend. Autonomie kan echter moeilijk de enige verklaring zijn voor bovenstaande resultaten. Mogelijk spelen ook andere kenmerken waarin transformationele en transactionele leiders van elkaar verschillen een rol. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de mate van sociale ondersteuning en de mate van feedback die werknemers krijgen van transactionele of transformationele leiders. De invloed van transformationeel leiderschap op werkbevlogenheid bij werknemers blijkt inderdaad niet eenzijdig toegeschreven te kunnen worden aan de mate van autonomie. Zo vonden Ghadi, Fernando en Caputi (2013) een invloed van transformationeel leiderschap op werkbevlogenheid, maar verklaarden zij die doordat werknemers een verhoogde betekenis van het werk ervoeren. Dit doet denken aan de *job resource* 'task significance' zoals genoemd door het Job Characteristics Model. Taak significantie is de mate waarin medewerkers ervaren dat hun werk een substantiële impact heeft op de levens van anderen (Oldham & Hackman, 2010). Transformationele leiders beïnvloeden deze *job resource* blijkbaar en verhogen zo indirect werkbevlogenheid.



Figuur 2. *Job Characteristics Model* (Oldham & Hackman, 2010).

Er blijkt dus wel degelijk een link te bestaan tussen leiderschapsstijl en werkbevlogenheid, maar die kan niet eenzijdig worden verklaard door de hoeveelheid autonomie die deze leider biedt.

Uit deze paragraaf kan worden geconcludeerd dat de organisatie werkbevlogenheid beïnvloedt door werknemers autonomie te bieden. Dit kan worden verklaard aan de hand van het *Demand-Control*-model dat een motivatieverhoging voorspelt als werknemers met hoge *job demands* veel autonomie ervaren. Uit diverse studies bleek echter dat autonomie ook zonder hoge werkeisen een voorspeller van werkbevlogenheid kan zijn. Een verklaring hiervoor kon worden gegeven vanuit de eenvoud van het Demand-Control-model. Het model geeft immers een brede definitie van *job demands*, maar bespreekt slechts één *job resource*: job control, ofwel autonomie. In de organisatiepraktijk zijn er veel meer *resources* dan autonomie alleen – bijvoorbeeld ontwikkelkansen, sociale steun of de mate waarin er feedback wordt gegeven. Omdat dergelijke factoren in de praktijk door directe leidinggevendenden worden geschapen werd er vervolgens gekeken naar de invloed van

leiderschapsstijl op werkbevlogenheid. Hieruit bleek dat leiderschapsstijlen, met name de meer transformationele, een belangrijk fundament vormen voor werkbevlogenheid. Deels kon dit worden verklaard doordat transformationele leiders voldoende autonomie bieden, maar leiders bleken ook andere *resources* dan autonomie te beïnvloeden. Zo bleken werknemers met een transformationele leider meer taak significantie te ervaren, wat leidt tot werkbevlogenheid.

Het is niettemin waarschijnlijk dat werknemers onderscheidende behoeften hebben, waardoor er per persoon een ander ‘recept’ nodig is om werkbevlogenheid te verhogen. Zo blijkt de invloed van transformationeel leiderschap op werkbevlogenheid af te hangen van individuele factoren zoals groei-intentie (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009) Daarom wordt er nu gekeken naar persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid in bedrijven.

### **Persoonlijke Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven**

Werknemers verschillen sterk van elkaar, bijvoorbeeld op het vlak van persoonlijkheid, positieve emoties, zelfvertrouwen, hoop, optimisme, veerkracht en self-efficacy. Die persoonlijke verschillen verklaren waarom sommige employees onder dezelfde organisationele resources (zoals autonomie of beloningen) toch in staat zijn werkbevlogenheid te tonen. Het onderzoeken van persoonlijke antecedenten als verklaarders voor werkbevlogenheid is om nog een aantal andere redenen relevant. Zo zouden bevlogenheidsinterventies die organisaties gebruiken op verschillende werknemers een andere uitwerking kunnen hebben. Kennis over de persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid kan een bevlogenheidsinterventie dan optimaliseren. Bovendien is het mogelijk dat bedrijven willen weten waar zij tijdens selectieprocessen op moeten letten om meer werkbevlogenen binnen te halen. Door de juiste werknemers in dienst te nemen kunnen potentieel kostbare organisationele interventies achterwege blijven.

Een verklaring voor de relatie tussen persoonlijke kenmerken en werkbevlogenheid kan worden gevonden in het perspectief van *personal resources*. Eerder werd gesteld dat organisaties bepaalde *job resources* aanbieden zoals autonomie en sociale steun – deze fungeren als externe hulpbron omdat ze ervoor zorgen dat werkdoelen worden gehaald, omdat zij persoonlijke groei stimuleren en bovendien de invloed van *job demands* verminderen. Zo stimuleren organisationele hulpbronnen de werkbevlogenheid van werknemers. Eenzelfde psychologische proces is te verwachten bij *personal resources*, persoonlijke hulpbronnen. Zij kunnen gedefinieerd worden als ‘*positive self-evaluations that are linked to resiliency and refer to individuals’ ability to control and impact upon their environment successfully*’ (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). In deze paragraaf staat dan ook de vraag centraal wat de persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid in bedrijven zijn.

#### Emoties als antecedenten

Een eerste groep persoonlijke antecedenten is positieve emoties. Een studie die de invloed van gevoelens als enthousiasme, tevredenheid en comfort (van zeer actieve emoties naar minder actieve emoties – maar allen positief) op werkbevlogenheid onderzocht bevestigde de relatie tussen positieve emoties en werkbevlogenheid (Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011).

Interessant genoeg voorspellen emoties met een hoog activatiegehalte (enthousiasme) werkbevlogenheid beter dan emoties met een laag activatiegehalte (tevredenheid en comfort). Dit sluit aan bij de component *vitaliteit* (het bruisen van energie) van bevlogenheid en vertelt dat niet zomaar iedere positieve emotie leidt tot bevlogenheid. Wie bevlogenheid op het werk wil stimuleren zal meer hebben aan positieve gevoelens van enthousiasme dan aan gevoelens van comfort. Hierbij dient wel de vraag opgeworpen te worden of er een direct verband is tussen positieve (actieve) emoties en bevlogenheid, of dat deze emoties eerder een eerste

aanzet geven voor werkbevoegenheid. Zo is het voorstelbaar dat positief affect leidt tot vormen van zelfvertrouwen, wat weer fungeert als *personal resource* voor bevoegenheid.

Het is echter lastig om de causaliteit van positieve emoties op werkbevoegenheid te bevestigen. Het is waarschijnlijker dat positieve emoties en werkbevoegenheid een wederkerige relatie kennen. Het langdurig ervaren van positieve emoties op het werk kan zorgen voor meer interesse voor de taken, met energie, toewijding en absorptie als gevolg. Eenmaal in deze werkbevoegen toestand kunnen positieve emoties, zoals enthousiasme, weer het gevolg zijn. Dit wordt bevestigd door een onderzoek dat een correlatie vond tussen werkbevoegenheid en positieve emoties aan het eind van de week (Sonnentag, Mojza, Binnewies & Scholl, 2008).

Als verklaring voor de relatie tussen positieve emoties en bevoegenheid kan de Broaden-and-Build-theorie worden aangehaald. Hieruit volgt dat het ervaren van negatieve emoties de breedte van de gedachtengang inperkt. Daarentegen leiden positieve emoties juist tot flexibiliteit en een bredere gedachtengang (Fredrickson & Losada, 2005; Rowe, Hirsh & Anderson, 2007). De consequentie van een bredere gedachtengang (*broaden*, bijv. meer leren over risicohantering) leidt tot een opbouw van persoonlijke resources (*build*, de verbeterde risicohantering voorkomt verspilling van energie). Positieve emoties zouden werkbevoegenheid dus kunnen verhogen middels een Broaden-and-Build-mechanisme. Bewijs voor bevoegenheid als initiator van positieve emoties en cognitieve verbreding werd gevonden in een studie met Finse tandartsen (Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005). Er lijkt dus bewijs te zijn voor een 'positieve spiraal effect' waar emoties deel van uit maken.

Al met al kan geconcludeerd worden dat positieve emoties - met name als zij actief van aard zijn (zoals bij enthousiasme) - een belangrijke rol spelen bij werkbevoegenheid. Wie het Broaden-and-Build-model volgt concludeert dat werkbevoegenheid een gevolg is van



positieve emoties (via bredere gedachtengang). De relatie kan theoretisch echter ook andersom (Hakanen et al., 2005).

### Zelfvertrouwen als antecedent

Mensen verschillen in de mate waarin zij zelfvertrouwen ervaren. Als dit zelfvertrouwen gaat over specifieke taken dan wordt het self-efficacy genoemd. Is dit zelfvertrouwen meer algemeen van aard dan wordt het self-esteem genoemd (Bandura, 1977). Er zijn een aantal argumenten voor het belang van zelfvertrouwen bij bevologenheid. Allereerst is het belangrijk omdat twijfel een werknemer afhoudt van de taakinhoudelijke opdracht. De concentratie verschuift van externe (werk) naar innerlijke psychische processen. Daarmee is het automatisch lastig om in een staat te raken van absolute toewijding en absorptie. Ten tweede bepaalt zelfvertrouwen perceptuele organisationele *resources* zoals autonomie (zie paragraaf 1). Werknemers met zelfvertrouwen geloven immers dat zij succesvol controle kunnen uitoefenen over hun werk (Marmot, 2003).

Inderdaad vond een longitudinale studie (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007) bewijs voor *Organizational Based Self-Esteem* (OBSE) als voorspeller van werkbevologenheid. OBSE is de overtuiging van werknemers dat zij waardevol, betekenisvol en effectief zijn voor hun organisatie. Het kan gezien worden als een contextspecifieke (namelijk verbonden aan werk) vorm van zelfvertrouwen. Met name de componenten *vitaliteit* (het bruisen van energie) en *toewijding* (een sterke betrokkenheid bij het werk) werden sterk beïnvloed door gevoelens van organisationeel zelfvertrouwen. *Absorptie* (helemaal opgaan in het werk) in mindere mate. Dit vormt in eerste aanleg bewijs voor het idee dat zelfvertrouwen invloed heeft op werkbevologenheid, maar er dient te worden opgemerkt dat OBSE sterk wordt beïnvloed door de organisatie en dus minder als *personal resource* gezien kan worden. Veelzeggender zou het zijn als algemenere, niet-

contextspecifieke vormen van zelfvertrouwen voorspellend zouden zijn voor werkbevoegenheid bij werknemers. Uit een studie die de hoeveelheid algemeen zelfvertrouwen van vliegtuigpersoneel vòòr de vlucht mat, bleek dat deze voorspellend was voor de hoeveelheid werkbevoegenheid tijdens de vlucht (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008). De studie kon met dezelfde resultaten worden gerepliceerd, maar dan bij een fast-foodketen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Er lijken dus veel aanwijzingen te zijn dat zowel contextspecifieke als algemenere vormen van zelfvertrouwen van invloed zijn op werkbevoegenheid.

#### Psychological Capital (PsyCap) als antecedent: een geïntegreerd perspectief

Uit de vorige alinea blijkt dat vormen van zelfvertrouwen van invloed zijn op bevoegenheid, onder andere door een externe focus en meer ervaren resources. Er zijn echter tal van cognitieve constructen zoals zelfvertrouwen die werkbevoegenheid kunnen verklaren. Er is behoefte aan een geïntegreerd perspectief om cognitieve constructen te linken aan bevoegenheid. Die kan gevonden worden in de vorm van *Psychological Capital* (PsyCap). PsyCap wordt gedefinieerd als een individuele staat die bestaat uit (1) zelfvertrouwen om inspanning te verrichten, positieve attributies over slaagkansen (optimisme, 2), volharding om doelen te halen en zo nodig aan te passen (hoop, 3) en de mogelijkheid om bij tegenslag overeind te blijven (veerkracht, 4). PsyCap is ontwikkeld toen bleek dat het combineren van deze factoren leidde tot een enorme voorspelkracht t.o.v. het optellen van de afzonderlijke uitkomsten (Sweetman & Luthans, 2010). Oftewel: de combinatie van zelfvertrouwen, optimisme, hoop en veerkracht in een werknemer brengt een enorme motivationele kracht met zich mee, die werkbevoegenheid verhoogt. En waar de invloed van zelfvertrouwen op bevoegenheid eerder werd uitgelegd, dienen de andere constructen nog te worden gelinkt aan bevoegenheid. Zo kan optimisme worden gedefinieerd als ‘de mate waarin mensen verwachten

dat goede dingen hun zullen overkomen' (Sweetman & Luthans, 2010). Optimisten schrijven hun eigen succes toe aan eigen gedrag, terwijl ze falen toeschrijven aan externe en oncontroleerbare factoren (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Dit leidt op den duur tot meer zelfvertrouwen op het werk, de eerst genoemde *personal resource* in het PsyCap-model. Hieruit blijkt dat de constructen uit het model elkaar versterken als *resource*, waardoor zij werkbevlogenheid samen krachtig voorspellen. Een tweede verklaring voor de werking van optimisme ligt in de remmende werking van stressoren. Optimistische werknemers zullen stressvolle gebeurtenissen – bijvoorbeeld tijdens reorganisaties – eerder zien als product van processen waar zij geen invloed op hebben. Zo behouden zij een gevoel van persoonlijke controle (autonomie) (Bakker & Demerouti, 2007). En waar optimisten positieve uitkomsten verwachten zijn hoopvolle werknemers in staat om verschillende taakoplossingen te bedenken en die zo te benoemen dat er interne motivatie ontstaat (Avey et al., 2008). Hoop is, z gezegd, de concrete uitvoering van een optimistische werkhouding. Ten slotte bevat het PsyCap-model het construct veerkracht, gedefinieerd als 'de psychologische capaciteit om terug te kaatsen onder onzekerheid, conflict, falen of vergrootte verantwoordelijkheid' (Luthans, 2002). Net als bij optimisme zou de relatie tussen veerkracht en bevlogenheid verklaard kunnen worden als buffer tegen stressoren. Veerkrachtige werknemers ervaren stressvolle gebeurtenissen als minder intens en hoeven hun *personal resources* daardoor niet aan te vullen. Hierdoor is er energie overgebleven om bevlogenheid te tonen.

Tot dusver lijkt PsyCap werkbevlogenheid te verklaren als een gevolg van een samensmelting van persoonlijke hulpbronnen waar een werknemer beroep op kan doen wanneer nodig. Er zou dus een direct verband zijn tussen een hoge PsyCap en bevlogenheid. Waarschijnlijker is een indirecte relatie; bijvoorbeeld via positieve emoties. Er is in ieder geval reden, ook door de aangetoonde verhogingsmogelijkheden (Luthans, Avey, Avolio,

Norman & Combs, 2006), om PsyCap te beschouwen als krachtige persoonlijke voorspeller van werkbevlogenheid.

Tot dusver is er gekeken naar persoonlijke verschillen tussen medewerkers als antecedenten voor werkbevlogenheid. Buitenom persoonlijke verschillen tussen werknemers zijn er echter ook nog *uitings*verschillen. Daarbij gaat het eerder om vormen van onderscheidend gedrag in plaats van om affect (positieve emotie) of cognitie (zelfvertrouwen, optimisme, e.d.). Twee opmerkelijke gedragsuitingen die van invloed zijn op werkbevlogenheid zijn *job crafting* (het actief herorganiseren van werk naar eigen gading) en de omgang met vrije tijd en pauzes (sterk van invloed op *recovery*). Van beide vormen van gedrag wordt verondersteld dat zij de bevlogenheid beïnvloeden. De vraag is hoe zij dit doen.

#### *Job crafting als antecedent*

Uit onderzoek blijkt dat mensen proberen hun werk actief te veranderen om het beter te laten aansluiten bij hun voorkeuren. Dit wordt *job crafting* genoemd en vindt plaats op drie wijzen. Allereerst doen medewerkers dit door de taakinhoud van hun werk te veranderen. Een schoonmaker in een ziekenhuis kan klussen die hij waardeert meer proberen te doen dan klussen die hij niet waardeert. Een tweede manier van *craften* is door de inhoud van het werk cognitief te veranderen. Een ziekenhuis-schoonmaker kan zijn werk zien als ‘een belangrijke bijdrage aan de gezondheid van deze regio’ in plaats van ‘het schrobben van toiletten’. Een derde *crafting*manier is het wijzigen van relationele grenzen tijdens het werk. De schoonmaker kan praatjes maken met patiënten en zo nieuwe resources vergaren (bijv. sterke feedback over zijn werk krijgen) (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De verklaring voor *job crafting* als initiator van werkbevlogenheid zit hem waarschijnlijk in de verbetering van de *job-person-fit*. Hierbij gaat het om het overeenkomen van werkkenmerken met kenmerken van de employee. Studies suggereren inderdaad dat actieve *job crafters* meer bevlogenheid

tonen omdat de match tussen hen en het werk verbeterd is. Zo vonden Chen, Yen en Tsai (2014) dat de verbeterde *person-job-fit* (veroorzaakt door *job crafting*) leidde tot werkbevlogenheid bij hotelpersoneel. Een verklaring hiervoor zou volgens de auteurs een verhoogde taak significantie zijn. Taak significantie is de mate waarin medewerkers ervaren dat hun werk een substantiële impact heeft op de levens van anderen (Oldham & Hackman, 2010). Het doen van werkaanpassingen (*job crafting*) leidt dus tot een betere match met het werk (*person-job-fit*), wat interne motivatie (en het tonen van werkbevlogenheid) tot gevolg heeft door verhoogde taak significantie. Door het werk meer ‘eigen’ te maken zou bevlogenheid dus worden bevorderd. Een eenvoudiger verklaring voor de werking van *job crafting* als verklaring voor bevlogenheid is dat een goede *person-job-fit* weinig stressoren voor de werknemer in kwestie met zich meebrengt (Maslach & Leiter, 2008). Zo kan een introverte personeelsmanager tijdens taakverdelingen consequent kiezen voor bureauwerk (bijv. salarisuitbetalingen), waardoor zij geen energie verliest aan voor haar vermoeiende contacten. De overgebleven *personal resources* kunnen dan worden besteed aan werkbevlogenheid.

Hieruit volgt dat *job crafting*, het doen van aanpassingen aan het werk, een bijdrage levert aan bevlogenheid bij werknemers. Een verklaring voor de werking kan liggen in een afname van *demands* (stressoren vermijden) of juist een toename van *resources* (verhoogde taak significantie).

#### *Recovery* als antecedent

Een vorm van resourcebescherming is door te herstellen van werk. Dit kan bijvoorbeeld door pauzes optimaal te benutten, door na het werk niet-arbeidsgerelateerde dingen te doen en goed bij te komen tijdens vakantieperioden. Bronnen worden zo goed aangevuld. Werknemers verschillen in de efficiëntie waarmee zij herstellen, en dit zou van invloed kunnen zijn op de

werkbevlogenheid die zij ervaren. Een studie vond inderdaad dat goed benutte herstelmomenten (de avond voor het werk) leiden tot werkbevlogenheid op de volgende werkdag (Sonnentag, 2003). Het is belangrijk om de nadruk te leggen op *efficiënt* herstel, want ‘niet op kantoor zijn’ betekent nog niet dat iemand geen mentaal werk levert. Om werkherstel zo goed mogelijk plaats te laten vinden is er dus *psychological detachment* nodig - een staat waarin mensen mentaal losgekoppeld zijn van hun werk (Brosschot, Pieper, & Thayer, 2005). Een studie met verplegers toonde aan dat verplegers die herstellen met *psychological detachment* een hogere mate van werkbevlogenheid lieten zien dan verplegers die herstellen zonder *psychological detachment*. Het waren met name de werknemers met een hoge arbeidsbetrokkenheid die het moeilijk vonden om aan *psychological detachment* te doen. Na het werk werkten zij mentaal door (Kühnel, Sonnentag & Westman, 2009). Het is opmerkelijk dat juist arbeidsbetrokkenheid op termijn kan leiden tot een verminderde bevlogenheid, maar door het minder nemen van herstelmomenten lijkt dit wel op te gaan. Enerzijds nemen betrokkenen minder herstelmomenten na het werk (waardoor zij minder resources terugwinnen dan anderen), anderzijds herinvesteren zij hun beschikbare resources wel sneller in hun werk (in de vorm van bevlogenheid). Het zwaard snijdt dus aan twee kanten. Een niet-betrokken medewerker herstelt beter (maar zet zijn overschot aan resources niet in voor het werk) terwijl een betrokken medewerker minder goed herstelt (maar de weinige overschotten aan *resources* direct inzet voor werk). Voldoende herstel is dus belangrijk is voor werkbevlogenheid, maar het is per medewerker verschillend of hij de extra verworven resources weer inzet voor werkdoelen (en werkbevlogenheid toont). Hieruit volgt dat betrokken medewerkers die in staat zijn om voldoende te herstellen, de verworven *resources* snel opnieuw uitgeven aan werkbevlogenheid. Herstel is op die manier essentieel voor werkbevlogenheid.

Het belang van herstel zou verklaard kunnen worden met de Conservation of Resources theorie. Deze stelt dat mensen gemotiveerd zijn om resources te vergaren en te beschermen. Vergaarde resources worden bovendien gebruikt om nieuwe resources te verkrijgen - werknemers herinvesteren de energie uit bijvoorbeeld zelfvertrouwen om nieuwe contacten te leggen binnen het bedrijf, wat op zijn beurt leidt tot meer *social support*. Werkbevlogenheid is binnen CoR dus een product van herinvestering; er is dus sprake van een positief-spiraal-effect (Halbesleben & Bowler, 2007). Het is niet waarschijnlijk dat goed herstelde werknemers per definitie werkbevlogen zijn, wel dat zij de mogelijkheid hebben om hun *resources* te herinvesteren in werk. Het is echter afhankelijk van individuele factoren zoals arbeidsbetrokkenheid of bevlogenheid ontstaat. Voldoende efficiënt herstel lijkt dus een voorwaarde voor werkbevlogenheid bij werknemers.

In deze paragraaf stond de vraag centraal wat de persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid in bedrijven zijn. Geconcludeerd kan worden dat zowel antecedenten op het affectieve (positieve, actieve emoties), cognitieve (zelfvertrouwen en *Psychological Capital*) als gedragsmatige (*job crafting*, herstelmomenten) vlak er toe doen.

Een mogelijke verklaring voor de resultaten kan gevonden worden in de *Conservation of Resources* theorie. Deze theorie is mogelijk bruikbaar omdat het de positieve spiraal tussen persoonlijke antecedenten uitlegt. Werkbevlogenheid is de uitkomst van herinvestering van *resources*, zo claimt de theorie. Uit de bespreking van de organisationele en persoonlijke antecedenten volgt echter de vraag hoe de wisselwerking tussen beiden is. Ook kan de vraag ontstaan wat het relatieve belang van beide categorieën is. Daarom zal er nu worden gekeken naar zowel persoonlijke als organisationele antecedenten van werkbevlogenheid in bedrijven.

## **Persoonlijke en Organisationele Antecedenten van Werkbevlogenheid in Bedrijven**

Eerder werd er geconcludeerd dat een organisatie werkbevlogenheid beïnvloedt door werknemers autonomie te bieden. Ook leiderschap zou van invloed zijn op werkbevlogenheid. Meer individuele antecedenten waren er te vinden op het affectieve (positieve emoties), cognitieve (zelfvertrouwen en *Psychological Capital*) en gedragsmatige (*job crafting*, herstelmomenten) vlak. De verklaring van hun werking kon worden gegeven met diverse afzonderlijke theorieën. Zo voorspelde het *Demand-Control*-model dat positieve uitkomsten (zoals werkbevlogenheid) te verwachten zijn als de hoeveelheid controle (autonomie) hoger is dan de hoeveelheid *job demands*. Hier bleek weinig bewijs voor – autonomie bevorderde ook los van de taakeisen bevlogenheid. De invloed van positieve emoties op werkbevlogenheid kon worden uitgelegd aan de hand van de *Broaden-and-Build*-theorie. Positieve emoties zouden leiden tot flexibiliteit en een bredere gedachtengang (Fredrickson & Losada, 2005; Rowe, Hirsh & Anderson, 2007). De consequentie van een bredere gedachtengang (*broaden*, bijv. meer leren over risicohantering) leidt tot een opbouw van *persoonlijke resources* (*build*, de verbeterde risicohantering voorkomt verspilling van energie). Positieve emoties, met name de actieve varianten, bleken bevlogenheid te bevorderen. De waarde van herstel kon worden uitgelegd met de *Conservation of Resources* theorie. Naar aanleiding van herstel zouden vergaarde *resources* worden gebruikt worden om nieuwe *resources* te verkrijgen - werknemers herinvesteren de energie uit bijvoorbeeld zelfvertrouwen om nieuwe contacten te leggen binnen het bedrijf, wat op zijn beurt leidt tot meer sociale steun. Werkbevlogenheid is binnen CoR dus een product van herinvestering; er zou sprake zijn van een positief-spiraal-effect.

De tot dusver gevonden antecedenten – autonomie en leiderschap vanuit organisaties; positieve emoties, zelfvertrouwen, *Psychological Capital*, *job crafting* en herstelmomenten



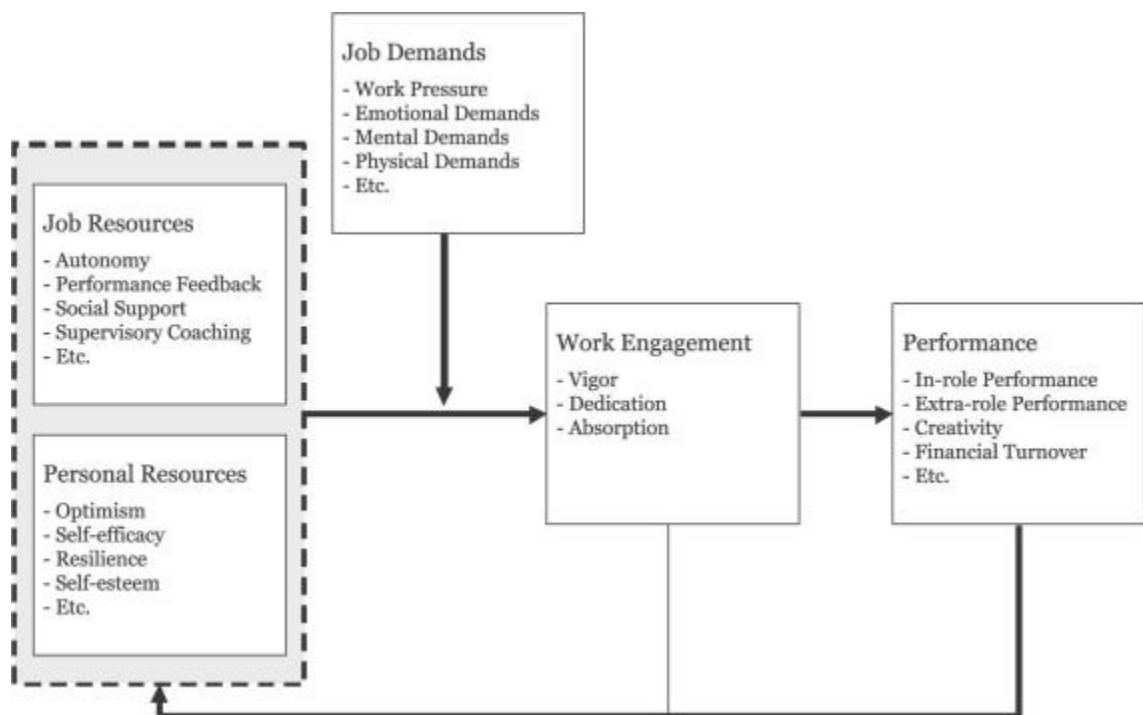
vanuit individuen – bieden enig inzicht in de manieren waarop werkbevlogenheid te verhogen is. In de organisatiepraktijk kan de opdeling van antecedenten echter wat geforceerd zijn – individuele en organisationele antecedenten lopen door elkaar heen of vullen elkaar aan. Het is om die reden belangrijk om iets te zeggen over de wijze waarop zij elkaar versterken of verzwakken, en om het relatieve belang van antecedenten te kunnen wegen.

### Het *Job-Demands-Resources-model* (JDR)

Een zo'n benadering die zowel persoonlijke als organisationele antecedenten van werkbevlogenheid integreert is het *Job-Demands-Resources-model* (JDR). Het model is gefundeerd op drie aannames. De eerste aanname is dat iedere baan zich onderscheidt door de aanwezigheid van enerzijds *job demands* (kosten) en anderzijds *job resources* (baten). *Job resources* kunnen worden gedefinieerd als '*... those physical, social, or organizational aspects of the job that may: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development*'. De *job resources* kunnen voorkomen op het niveau van de organisatie (bijv. salaris), op interpersoonlijk niveau (sociale steun), en op het niveau van taakhoud (rolduidelijkheid, feedback, autonomie) (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). *Job demands* kunnen worden omschreven als '*... those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs*' (Schaufeli & Taris, 2013). Voorbeelden van *job demands* zijn werkdruk en rolonduidelijkheid.

Onderdeel van de eerste aanname is dat er twee psychologische processen spelen: enerzijds een gezondheidsbeschadigend proces (1), veroorzaakt door een grote hoeveelheid *job demands* die iemands vermogen om die op te vangen overschrijden. Op termijn kan dit proces leiden tot bijvoorbeeld burnout. Anderzijds een motivationeel proces (2) dat voortkomt

uit een grote beschikbaarheid van *job resources*. Volgens het model zouden *job resources* een intrinsiek motiverende rol spelen (door persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren) en een extrinsiek motiverende rol (omdat zij helpen om werkdoelen te halen). Bovendien haken *job resources* aan op fundamentele menselijke behoeften zoals de behoefte aan autonomie, competentie en verwantschap (Demerouti & Bakker, 2011). Werkbevlogenheid is volgens het JDR dus een product van voldoende *resources*. Uit een steekproef blijkt dat 12 van de 16 studies veel evidentie vinden voor de relatie tussen *resources* en werkbevlogenheid aan de ene kant, en *demands* en burnout aan de andere kant (Schaufeli & Taris, 2013).



Figuur 3. Het *Job-Demands-Resources* model (Bakker & Demerouti, 2007).

Een tweede aanname is dat *job resources* met name van invloed zijn op werkbevlogenheid als *job demands* ook matig-hoog zijn. Het motivationele potentieel van *resources* zou dus vooral tot uiting komen onder stressvolle condities. Dit is in zekere zin opmerkelijk aangezien eerder (paragraaf 1) werd geconcludeerd dat autonomie ook los van

*demands* gezien kan worden als stimulans voor bevlogenheid. Het JDR-model is het hiermee oneens en stelt dat de combinatie van hoge *resources* en matig-hoge *demands* leidt tot copingstrategieën die bevlogenheid stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007).

Een derde aanname gaat over de rol van *personal resources*. Er is enig bewijs gevonden voor het idee dat *personal resources* de relatie tussen *job resources* en werkbevlogenheid mediëren. Dit suggereert dat organisationele hulpbronnen (zoals autonomie) leiden tot een verhoging in persoonlijke hulpbronnen (zoals zelfvertrouwen). De beschikbaarheid van *personal resources* leidt dan tot bevlogenheid. Over de rol van *personal resources* in het JDR bestaat echter controverse. Zo volgt uit deze aanname dat de hoeveelheid *job resources* voorspellend zijn voor de hoeveelheid *personal resources*. Dit blijkt niet het geval – er is bewijs voor een wederkerigheidsrelatie tussen persoonlijke en organisationele hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds (Xanthopoulou, Bakker Demerouti & Schaufeli, 2009). Zij versterken elkaar over tijd. De rol van *personal resources* in het JDR lijkt dus niet helder. Daarmee is het moeilijk om aan te geven wat het relatieve belang is van organisationele danwel persoonlijke antecedenten. Het lijkt wenselijk toekomstig onderzoek te richten op de invloed van *personal resources*.

Om bevlogenheidsinterventies toch enig gewicht te geven kan er gekeken worden naar een meta-studie zoals uitgevoerd door Halbesleben (2010). Hierin werd de sterkte onderzocht van het verband tussen respectievelijk *job* en *personal resources* op werkbevlogenheid. Hieruit bleek dat de 3 organisationele *resources* die werkbevlogenheid het krachtigst bevorderen feedback, sociale steun en autonomie zijn. De belangrijkste JDR-*resource* op het persoonlijke vlak is *self-efficacy*, taakspecifiek zelfvertrouwen. Deze antecedenten bleken de onderdelen van werkbevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) het best te voorspellen. Om de werking achter deze antecedenten te begrijpen zullen zij beter worden bekeken.

### Feedback als antecedent

Het waarschijnlijke nut van feedback ter verhoging van werkbevoegenheid ligt in het stimuleren van leergedrag met werkcompetenties als gevolg. Op die wijze bevredigt feedback de fundamentele behoefte aan competentie die alle mensen zouden hebben (Elliot, McGregor & Thrash, 2002). Diverse studies bevestigen feedback als antecedent voor werkbevoegenheid (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006).

### Sociale steun als antecedent

Sociale steun kan gedefinieerd worden als ‘het algemene niveau van behulpzame sociale interactie aanwezig op het werk van collega’s en leidinggevenden’ (Karasek & Theorell, 1990). Volgens het JDR functioneert sociale steun als *resource* omdat het aanhaakt bij onze fundamentele behoefte ‘*the need to belong*’. Dit beschrijft de behoefte aan duurzame, positieve interpersoonlijke relaties met andere mensen. Een lage voldoening van de *need to belong* wordt geassocieerd met mentale ongezondheid (Baumeister & Leary, 1995). Een studie met verpleegsters bevestigt het belang van sociale steun op het werk als voorspeller van werkbevoegenheid (Othman & Nasurdin, 2013). De steun ontvangen door leidinggevenden was hierin belangrijker dan steun ontvangen door collega’s. In een vergelijkbare studie, ditmaal gedaan bij studenten, kwam ook naar voren dat met name sociale steun van docenten (en niet van medestudenten) van invloed is op bevoegenheid (Kozan, Di Fabio, Blustein & Kenny, 2013). Een verklaring hiervoor is dat leidinggevenden veel gerichtere steun aanbieden dan collega’s. Sociale steun blijkt in ieder geval van belang voor het tonen van werkbevoegenheid – waarschijnlijk door het vervullen van de fundamentele ‘*need to belong*’.

### Autonomie als antecedent

Eerder werd autonomie (ookwel: *job control*) besproken in het kader van het *Demand-Control*-model – daar werd toen bewijs voor gevonden. Ook het nu gebruikte *Job-Demands-Resources*-model (JDR) ziet autonomie als belangrijke *resource* (en dus als antecedent) voor werkbevlogenheid. Een studie met fastfood-medewerkers toont aan dat autonomie de meest cruciale voorspeller is van bevlogenheid. Een ander onderzoek met startende leraren bevestigde deze vinding (Bakker & Bal, 2010). De verklaring voor autonomie als hulpbron is dat het een vorm is van *empowerment* - een cognitieve staat gekenmerkt door ervaren controle, gevoelens van competentie en het internaliseren van doelen (Menon, 1999).

#### *Self-efficacy* als antecedent

Ook persoonlijke hulpbronnen hebben plaats in het *Job-Demands-Resources*-model. Met name *self-efficacy*, taak specifiek zelfvertrouwen, wordt veelvuldig genoemd. De belangrijkheid van *self-efficacy* als voorspeller van werkbevlogenheid zou liggen in een vergroot doorzettingsvermogen en daarmee het sneller halen van werkdoelen. Persoonlijke *resources* fungeren dus voornamelijk als versterker van reeds aanwezige (organisationeel) bronnen. Bovendien zou er sprake zijn van wederkerige causatie: het ervaren van *self-efficacy* leidt tot een vergroting van perceptuele organisationele hulpbronnen. Zo worden *resources* van de organisatie ervaren als belangrijker. *Self-efficacy* zou volgens het JDR dus een bekrachtiger van reeds aanwezige hulpbronnen kunnen zijn (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007).

Uit deze paragraaf volgt dat het *Job-Demands-Resources*-model (JDR) in staat is om zowel organisationele als persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid aan te wijzen. Hierbij zijn de belangrijkste feedback, sociale steun en autonomie. De belangrijkste JDR-resource op het persoonlijke vlak is *self-efficacy*. Dit komt deels overeen met de analyses die de eerder gebruikte theorieën maakten. Het JDR-model doet drie centrale aannames.

Allereerst speelt er volgens het model enerzijds een gezondheidsbeschadigend proces (1) en anderzijds een motivationeel proces (2). Een tweede aanname stelt dat *job resources* met name van invloed zijn op werkbevoegenheid als *job demands* ook matig-hoog zijn. Het motivationele potentieel van resources zou dus vooral tot uiting komen onder stressvolle condities. Hier is niet altijd bewijs voor, zo bleek in de eerste paragraaf. Een derde aanname van het JDR-model is dat *personal resources* de relatie tussen *job resources* en werkbevoegenheid mediëren. Dit blijkt niet het geval, en daarmee lijkt de rol van *personal resources* in het JDR-model niet helder.

Desalniettemin is het *Job-Demands-Resources* model in staat om zowel persoonlijke als organisationele antecedenten met elkaar te verbinden. Voor het bevorderen van werkbevoegenheid bleken met name feedback, sociale steun en autonomie van belang. De belangrijkste JDR-resource op het persoonlijke vlak is *self-efficacy*.

### **Conclusies en discussie**

In deze literatuurstudie stond de vraag centraal welke persoonlijke en organisationele antecedenten van werkbevoegenheid in bedrijven onderscheiden kunnen worden. Allereerst werden mogelijke organisationele antecedenten bekeken. Aan de hand van het *Demand-Control*-model, dat claimt dat werkbevoegenheid een product is van enerzijds de *job demands* en anderzijds de controle die een werknemer hierover heeft, werd er geconcludeerd dat autonomie belangrijk is als voorspeller van bevoegenheid. Hierbij bleek echter dat autonomie op zichzelf een bevorderaar van bevoegenheid kan zijn, ook los van *job demands*. Aangezien de autonomie die werknemers ervaren in de praktijk wordt bepaald door leidinggevend, werd er vervolgens gekeken of leiderschapstijl uitmaakt voor het tonen van bevoegenheid. Dit bleek op te gaan – met name transformationele leiders bieden autonomie als zij geloven dat dit in dienst staat van werknemers. Zo hebben zij een bevoegenheidsinvloed op hun

ondergeschikten. Hierbij dient te worden opgemerkt dat leidinggevenden een grote set aan gedragingen vertonen die van invloed kunnen zijn op de bevlogenheid van werknemers. Leiderschapsstijl beïnvloed dus bevlogenheid, maar dit kan niet eenzijdig toegeschreven worden aan de mate van autonomie die zij bieden.

Aangezien bevlogenheidsinterventies die organisaties gebruiken op verschillende werknemers een andere uitwerking kunnen hebben werd er vervolgens gekeken naar de persoonlijke antecedenten van werkbevlogenheid. Geconcludeerd kon worden dat zowel antecedenten op het affectieve (positieve, actieve emoties), cognitieve (zelfvertrouwen en *Psychological Capital*) als gedragsmatige (*job crafting*, herstelmomenten) vlak er toe doen bij de verhoging van bevlogenheid.

Om de organisationele en persoonlijke antecedenten vervolgens te wegen werd het *Job-Demands-Resources*-model (JDR) aangedragen. Volgens het JDR onderscheidt iedere baan zich door de aanwezigheid van enerzijds *demands* (kosten) en anderzijds *resources* (baten). *Demands* zijn geassocieerd met stress en verslechtering van gezondheid terwijl *resources* gelinkt zijn werkbevlogenheid. De wijze waarop *personal resources* functioneren kon uit het JDR-model echter niet duidelijk worden. De onduidelijkheid die hierover in het veld heerst staat een heldere conclusie over de rol van persoonlijke antecedenten nog niet toe.

Mede op basis van de JDR kon worden gesteld dat de 3 de belangrijkste antecedenten uit organisaties feedback, sociale steun en autonomie zijn. Op het persoonlijke vlak zou met name *self-efficacy*, taak specifiek zelfvertrouwen, er toe doen. Dit geïntegreerde JDR-model concludeert daarmee de belangrijkste antecedenten zoals in de eerste paragrafen besproken.

Deze conclusies bieden een fundament voor organisationeel beleid (waar op te richten tijdens training & ontwikkeling?), ondersteunen selectiemechanismen (waar op te letten bij

het aannemen van nieuw personeel?) en voegen een belangrijk overzicht toe van de literatuur over werkbevlogenheid.

Met een kritische blik kan gesteld worden dat het *Job-Demands-Resources*-model weliswaar in staat is om zowel persoonlijke als organisationele antecedenten bijeen te brengen, maar ook wel weer zo breed is dat het verklaringskracht verliest. Het descriptieve karakter maakt het lastig om concrete voorspellingen te doen. Bovendien is discussie mogelijk over de eigenschap van sommige antecedenten – is werkdruk voor iedereen een *demand*, of kan het voor enkelen ook ervaren worden als *resource* ('fijn, uitdaging!'). In mijn visie zou de verklaringskracht van het JDR toenemen als de concrete *resources* en *demands* beter zouden worden onderzocht. Zo maakten LePine, LePine en Jackson (2004) al een onderscheid tussen twee soorten *demands*: uitdagingen (zoals werk- druk, tijdsdruk en verantwoordelijkheid) en belemmeringen (zoals rolconflict, rolambigüiteit en bureaucratie).

Een tweede adviespunt rond de theorievorming gaat om sociale processen. Volgens de eerder bekeken theorieën is werkbevlogenheid een product van voldoende controle bieden aan werknemers, van resource-herinvestering binnen medewerkers zelf of überhaupt aanwezigheid van voldoende hulpbronnen. Deze verklaringen laten de kracht van relaties en sociale processen in mijn ogen grotendeels liggen. Vanuit een optiek van sociale uitwisseling (*social exchange theorie*) is werkbevlogenheid mogelijk ook verklaarbaar. Met name bij antecedenten met een 'sociaal karakter' (zoals leiderschap of sociale steun) zouden sociale uitwisselingsprocessen werkbevlogenheid kunnen verklaren. Een rijke aanwezigheid van *resources* (transformationeel leiderschap, sociale steun) zou kunnen leiden tot bevlogenheid vanuit werknemersdankbaarheid. Er is niet voor niets een psychologische stroming ontstaan rond de relatiekwaliteit tussen werknemer en –gever (*Leader Member Exchange*, Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Ook andere sociale aspecten zouden bekeken



kunnen worden – is bevlogenheid tussen mensen of binnen groepen bijvoorbeeld ‘besmettelijk’?

Ten derde zou aandacht voor de temporele aspecten van bevlogenheid wenselijk zijn. Als engagement een logisch gevolg is van voldoende *resources*, en *resources* variëren over de werkweek of zelfs werkdag, dan is hiervan een effect te verwachten. Zo valt te ontdekken of bevlogenheid tijdens bepaalde perioden hoger is dan tijdens andere perioden.

En ondanks de vele positieve gevolgen van werkbevlogenheid komt automatisch de vraag naar boven drijven of bevlogenheid bij werknemers ook *negatieve* gevolgen zou kunnen hebben. Werkbevlogenen zijn dan geen werkverslaafden, het zou echter wel kunnen dat zij overwerken, hun arbeid mee naar huis nemen of onvoldoende herstelmomenten nemen. Ook dit lijkt een weinig onderzocht thema in de organisatiepsychologische literatuur.

De legio voordelen die organisaties kunnen halen uit werkbevlogen medewerkers - bijvoorbeeld gezondheid, lage vertrek-intentie, werk- en taakprestatie, OCB en zelfs winstgevendheid – nodigen uit tot het ontwikkelen van bevlogenheidsinterventies. Personeelsselectie zou kunnen kijken naar sollicitanten die beschikken over optimisme, zelfvertrouwen en de neiging om zijn of haar baan naar eigen gading te ontwikkelen (*job crafting*). Dit haakt aan bij het belang van autonomie als belangrijke ontwikkelaar van bevlogenheid, en de rol die leiders hierin hebben. Al met al lijkt werkbevlogenheid een hoogst relevant en veelbelovend thema voor de toekomst. Het is goed meetbaar, heeft impact op organisationele prestatie en blijkt in behoorlijke mate beïnvloedbaar. Op dus naar een moderne werkpopulatie met energie, toewijding en absorptie.

‘Werk, fijn!’

## Literatuur

Aarsen, L. (2013). *Waarom investeren in werkgeluk en bevlogenheid?* Opgehaald van AndersVerder website: <http://anderzverder.files.wordpress.com/2013/02/waarom-investeren-in-werkgeluk-en-bevlogenheid.pdf>

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge

Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.

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.

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., 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., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2005). Poor Leadership. In *Handbook of work stress* (p. 101). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.

Brosschot, J. F., Pieper, S., & Thayer, J. F. (2005). Expanding stress theory: prolonged activation and perseverative cognition. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1043-1049.

Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937-950.

De La Rosa, G. M. (2008). *Job Demands, Control, and Support: Looking at Engagement* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

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*, 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(7), 595-608.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, *129*(4), 569.

Elliot, A. J., McGregor, H. A., & Thrash, T. M. (2002). The need for competence.

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, *60*(7), 678.

Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(6), 532-550.

Goetzel, R. Z., Guindon, A. M., Turshen, I. J., & Ozminkowski, R. J. (2001). Health and productivity management: establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *43*(1), 10-17.

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*(6), 479-487.

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, *11*(2), 119.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102-117.

Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 93.

Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job demand–control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, *24*(1), 1-35.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *87*(2), 268.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology, 84*(3), 632.

*Jobber - Utrecht Work Engagement Scale*. (n.d.). Opgehaald 5 december 2014 van [https://www.malvee.com/jobber/en\\_US/employee-engagement.html](https://www.malvee.com/jobber/en_US/employee-engagement.html)

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 285-308*.

Karasek R.A. & Theorell T. (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York, NY.

Kezar, A. (2012). Bottom-up/top-down leadership: Contradiction or hidden phenomenon. *The Journal of Higher Education, 83*(5), 725-760.

Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(3), 575-594.

Kozan, S., Di Fabio, A., Blustein, D. L., & Kenny, M. E. (2013). The Role of Social Support and Work-Related Factors on the School Engagement of Italian High School Students. *Journal of Career Assessment, 1069072713493988*.

Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of organizational behavior, 9*(3), 217-239.

LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 883.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior, 23*(6), 695-706.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 387-393.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 378.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior, 23*(1), 825-841.

Marmot, M. (2003). Self esteem and health: Autonomy, self esteem, and health are linked together. *British Medical Journal, 327*(7415). Retrieved from <http://www.bmj.com.proxy.uba.uva.nl:2048/content/327/7415/574>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology, 93*(3), 498.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149-171.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11–37.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory, 358-374*.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. (2008). Individual Behavior and Processes. In *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (pp. 132 - 140). Boston: McGraw-Hill.

Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 31*(3), 161.

Merrill, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., Grossmeier, J. J., & Whitmer, R. W. (2013). Self-rated job performance and absenteeism according to employee engagement, health behaviors, and physical health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55*(1), 10-18.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior, 31*(2-3), 463-479.

Ouweneel, E., Wijhe, C.I. van, Schaufeli, W.B., Blanc, P.M. Le & Peeters, M.C.W. (2012). Op zoek naar verschillen tussen werkverslaving en bevlogenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(4), 434-451.

Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: a study of Malaysian nurses. *Journal of nursing management*, 21(8), 1083-1090.

Physical Therapy Journal.com. (n.d.). Image <http://tinyurl.com/kzuoybu>.  
Opgehaald van <http://www.physicaltherapyjournal.com/content/89/9/946/F1.large.jpg>

Prieto, L. L., Soria, M. S., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-360.

Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation* (Doctoral dissertation, University of Florida).

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.

Rowe, G., Hirsh, J. B., & Anderson, A. K. (2007). Positive affect increases the breadth of attentional selection. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(1), 383-388.

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrechtse Bevlogenheidsschaal - Voorlopige Handleiding*. Opgehaald van website Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie. Universiteit Utrecht:  
[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding\\_UBES.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding_UBES.pdf)

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.

Schaufeli, W. (2007). Burnout in discussie - de stand van zaken. *De Psycholoog*.

Schaufeli, W., Loo, M., Van der Velde, C., & Siegert, H. (2013). *Dossier Bevlogenheid*. Opgehaald van de ARBO website:  
[http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Bevlogenheid/D\\_Bevlogenheid.pdf](http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Bevlogenheid/D_Bevlogenheid.pdf)

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

Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health, 47*(5), 495-502.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518.

Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 25-38*.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress, 22*(3), 257-276.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 71-82.

Su, Y. L., & Reeve, J. (2011). A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review, 23*(1), 159-188.



Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68.

van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work?. *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.

van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: dead ringers or worlds apart?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 468.

Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 141-145.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

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.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*.