

# ENGAGEMENT EN PRODUCTIVITEIT, ELKE DAG BELANGRIJK

PROF. DR. WILLEM VAN RHENEN



INAUGURELE REDE  
19 DECEMBER 2011



# **Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk**

## **Rede**

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
hoogleraar Engagement & Productivity  
aan de Nyenrode Business Universiteit  
op 19 december 2011

door

Prof.dr. Willem van Rhenen

Copyright ©2011 Prof.dr. Willem van Rhenen

ISBN/EAN 9789089800343

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder schriftelijke  
toestemming van de uitgeverIndex

# Index

1	Inleiding	5
2	Hoe zien bevlogen werknemers er eigenlijk uit?	8
3	Wat is de definitie van engagement?	12
4	Welke theorieën verklaren engagement?	17
5	Hoe meet je engagement?	27
6	Welke relatie is er tussen engagement en productiviteit?	30
7	Hoe krijg je meer bevlogenheid (en daarmee productiviteit)?	37
8	Welk onderzoek is noodzakelijk om ons op het gebied van engagement en productiviteit verder te helpen?	48
9	Samenwerking	51
10	Epiloog	53
11	Literatuurlijst	56



# 1 Inleiding

Mijnheer de rector magnificus, zeer gewaardeerde collegae van Nyenrode, zeer gewaardeerde collegae van 365, lieve vrienden en familie,

In de zomer van 2010, kort na mijn aanstelling als hoogleraar bij Nyenrode, kreeg ik van de Raad van Bestuur van het toenmalige TNT Post (nu PostNL) het verzoek om per direct langs te komen. Er is op dat moment veel arbeidsonrust binnen de TNT-organisatie, die breed wordt uitgemeten in kranten en radio- en tv-journaals, wat leidt tot vragen in de Tweede Kamer. Diverse partijen zijn ervan overtuigd dat de liberalisering van de postmarkt gedoemd is te mislukken, omdat extreme werkdruk en intimidatie eerder regel dan uitzondering zijn geworden in het postbedrijf. Door een motie wordt minister Donner onder druk gezet om (1) “een onderzoek in te stellen naar de werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting van werknemers bij TNT”, (2) “een onderzoek in te stellen naar de maatregelen die de directie neemt om deze belasting te voorkomen” en (3) “de Kamer over de uitkomsten van dit onderzoek te informeren”. De vraag aan mij is of ik – als hoogleraar Engagement & Productivity, in gewoon Nederlands hoogleraar bevoegheid en productiviteit - bereid ben dit onderzoek uit te voeren.

Een dergelijk verzoek is uiteraard erg vleiend, aangezien de top van het grootste private bedrijf in Nederland mijn kennis op het vlak van werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting hoog acht. Maar er zit ook een groot afbreukrisico aan dit traject. Het rapport komt niet alleen onder ogen van de Raad van Bestuur van TNT, maar ook onder die van het management van TNT, de ondernemingsraad, de vakbonden, de Arbeidsinspectie, de Tweede Kamer en – niet onbelangrijk – onder die van de minister zelf. Allemaal partijen met een eigen belang en een eigen agenda.

Ik ben een discussie met de Raad van Bestuur van TNT gestart over de zin en onzin van een traditioneel onderzoek naar werkdruk. De kranten hadden

immers al uitgebreid verslag gedaan over de hoge ervaren werkdruk en vermeende intimidaties, dus wat zou een onderzoek hieraan kunnen toevoegen? De ernst? De absolute hoogte?

Bovendien leidt een traditioneel onderzoek ook tot traditionele oplossingen: minder werk aanbieden (dus minder poststukken) of meer mensen erbij. Een dergelijk traditioneel advies leidt uiteraard tot bedrijfseconomische problemen en een verscherping van de standpunten van de diverse bij dit conflict betrokken partijen. Daarnaast is het – zo was mijn redenering – toch wel erg opmerkelijk dat er in een tijd van grote maatschappelijke zorgen op het gebied van financiën en economie mensen kunnen klagen over werkdruk. Een gemiddelde werknemer zou bij een te groot aanbod van werk immers een gat in de lucht springen vanwege de gunstige positie van zijn bedrijf op de arbeidsmarkt.

Ik heb duidelijk kunnen maken dat een traditionele benadering van werkdruk het bedrijf en de genoemde partijen niet verder zal helpen. Tegelijk deed ik een suggestie om een nieuw model te introduceren dat alle partijen zou verrassen, verder kon helpen en zou binden. Dit model draait om ‘bevlogten mensen’ en ik ga dit in de loop van deze rede met u delen.

Het was spannend. We hadden bij 365 (het bedrijf waaraan ik naast Nyenrode verbonden ben) al veel succesvolle trajecten uitgevoerd op het gebied van engagement. Maar nu waren er heel veel in opvatting verschillende partijen, die een belang hadden bij de uitkomst en die allemaal hun eigen agenda volgden.

Met het onderzoek bij TNT hebben we kunnen aantonen dat de ervaren werkdruk in hoofdzaak een gevolg was van het gemis aan steun van de leidinggevende. Deze analyse en diagnose met de daarbij behorende adviezen zijn door TNT integraal overgenomen. Bij de effectmeting een halfjaar later hebben we kunnen laten zien dat ons gebruikte model de ervaren werkdruk heeft verminderd.

Engagement van de werknemers stond centraal in de diagnostiek van en advisering over de situatie bij TNT en staat ook centraal in deze rede. Engagement gekoppeld aan productiviteit en dát wetenschappelijk onderbouwd.



Dit brengt mij bij de missie van 365, het bedrijf dat Nyenrode financieel ondersteunt om onderzoek te doen op het gebied van *engagement* en productiviteit. 365 heeft als missie om organisaties en individuen te inspireren door bevolegenheid te verhogen. Dit resulteert aantoonbaar in energiekere werknemers en een duurzame verhoging van de productiviteit, zo is de belofte. Een mooie belofte. Maar ook een belofte die slechts kan worden, als we niet recht in de leer zijn.

Engagement en bevolegenheid zijn namelijk populaire begrippen geworden. Snel googelen laat een kleine 83 miljoen hits zien, terwijl een zoekopdracht via de wetenschappelijke zoekmachine EBSCOhost zo'n 14.000 titelhits tonen. Alleen al op basis van deze gegevens mogen we dus stellen dat engagement *hot* is in het publieke domein van Google en trefzeker in het erudiete domein van de wetenschappers. Dit geldt in nog grotere mate voor productivity: 191 miljoen hits bij Google en bij EBSCOhost 35.000.

Beide begrippen zijn dan ook containerbegrippen geworden en kunnen in de praktijk veel betekenissen dragen. Voor engagement zijn definities te vinden als verloving, employee engagement, work engagement, company engagement, customer engagement, public engagement, content creation, etc. Voor productiviteit gaat de definitie vaak samen met hard werken, slimmer werken, effectiever werken en ga zo maar door.

Wel, ik ga proberen u in deze rede mee te nemen in de academische wereld van engagement en de relatie die er is aangetoond met productiviteit. Recht in de leer. Maar ook hoe de vertaalslag is naar de praktijk van alledag. Engagement en productiviteit zijn namelijk elke dag belangrijk!

Ik begin met de beschrijving van 'de bevolegen werknemer'.

## 2 Hoe zien bevlogen werknemers er eigenlijk uit?

We hebben allemaal een eigen beeld bij bevlogen mensen. Intuïtief lijken we aan te voelen wie dat zijn. Hardwerkende mensen die zorg dragen voor het werk dat ze moeten doen. Het zijn mensen waar collegae, leidinggevenden en klanten goed mee uit de voeten kunnen. Maar goed, dat kun je ook zeggen van gemotiveerde mensen, van betrokken mensen, van geëngageerde mensen, van tevreden mensen en ga zo maar door. Vandaar dat je bij een verdere precisering van de bevlogen werknemer al snel de verschillende beschrijvingen ziet divergeren.

William A. Kahn, de eerste onderzoeker die de term engagement gebruikt in het kader van arbeid, beschrijft in zijn artikel 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work' (1990) dat hij het concept 'engagement' heeft ontwikkeld omdat hij vond dat het traditionele onderzoek over werkmotivatie iets fundamenteels over het hoofd zag. Werknemers geven namelijk bij een heel goede arbeidsprestatie in meer of mindere mate iets van zichzelf op, bewust of onbewust. Bovendien is volgens de traditionele motivatiestudies iemand wel of niet gemotiveerd. Aan of uit, een tussenstand is er niet. Voor Kahn (1992) was het verhaal ingewikkelder. Net zoals acteurs maken werknemers voortdurend de keuze in hoeverre ze iets van zichzelf willen inbrengen in de rol die ze hebben op het werk. De mate waarin iemand in zijn (werk)rol acteert, bepaalt de mate van arbeidsprestatie, aldus Kahn.

Bevlogenheid van werknemers lezen we meestal af aan hoe zij op het werk rondlopen en wat zij feitelijk doen. En hoewel we dan direct denken aan enthousiaste en hardwerkende mensen, is er volgens Kahn (2011) meer. Het enthousiasme en het harde werken zijn volgens hem slechts het gevolg van de mate waarin iemand zich met ziel en zaligheid inzet in het werkproces.

Dat is volgens hem bevlogenheid. Als iemand bevlogen is, dan laat hij zichzelf zien in het werk. Niet op een verdedigende of teruggetrokken manier, maar zelfbewust en ‘zelfexpressief’. Bevlogen mensen zijn dus niet de werknemers die alleen maar op routine draaien. Die om acht uur binnenkomen en om vijf uur huiswaarts gaan zonder kleur te hebben gehad op die dag. Nee, het zijn de werknemers die hun ideeën, intuïtie en gevoel gebruiken om de problemen die ze tegenkomen in hun werkzaamheden, op een goede manier op te lossen. Het is de timmerman die bij het maken van een raamkozijn zich niet laat verleiden om met gemak wat latjes weg te timmeren, maar probeert er zijn raamkozijn van te maken. Het is de worstmaker die alleen maar met het allerbeste en verste vlees wil werken en als dat niet voorhanden is daarover met zijn chef in discussie gaat. En het is de bedrijfsarts die op verzoek van de werkgever de ogen van zijn werknemer controleert, maar ook bij zoiets simpels voortdurend alert blijft. De werkgever was er namelijk van uitgegaan dat de kleine blikshades die de werknemer de afgelopen tijd heeft veroorzaakt, het gevolg zijn van een afnemende oogkwaliteit. De constatering dat het niet de ogen zelf, maar de wallen daaronder zijn, maakt in dit geval de bedrijfsarts bijzonder.

En zo ziet engagement eruit. Bijzonder. Net dat extra stukje werk, inspanning, enthousiasme of alertheid waardoor de performance van de werknemer glans krijgt. In zijn boek *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis* geeft Frank Lee het voorbeeld van een schoonmaker die ook zorgt voor de bloemen van de patiënten. Dat hoort officieel niet tot zijn rol en is dus onverwacht en plezierig voor de patiënt. Het blijken juist deze onverwachte zaken te zijn die patiënten zeer waarderen en die – sterker nog – de keuze voor een bepaald ziekenhuis bepalen (en niet de kwaliteit van de zorg, want die verwacht de patiënt gewoon).

Is het gemakkelijk om bevlogen te zijn, te blijven of te worden? Kahn (2011) vertelt dat op basis van zijn dertig jaar onderzoek naar het fenomeen ‘engagement’ het slechts gaat om drie vragen over het werk: “Does it matter, is it possible and are we led?”

Doet het werk ertoe? Volgens Kahn (2011) heeft deze vraag in beginsel iets berekenends. Als werknemer beoordeel je of de taakeisen van het werk passen bij jouw individuele interesses. Als het werk past bij deze generieke

interesses, dan zit het goed. Maar dat is niet voldoende. De bijdrage van de werknemer in het werk zelf moet er ook toe doen. Het moet z'n hebben. Een werknemer moet ook iets te vertellen hebben in de werkzaamheden die hij of zij doet, moet kunnen meepraten bij de uitrol van de werkprocessen en moet zijn ideeën kunnen vertellen in een werkoverleg. Hier zou je zelfs de bevlogen werknemer aan kunnen herkennen. Hij of zij vertelt over wat goed gaat in het werk, wat beter kan in het werk en welke mooie producten of diensten dit uiteindelijk oplevert. Je hoort de bevlogen werknemer dus veelvuldig praten over zijn werk. Behalve praten over het werk zien we bevlogen werknemers ook bewegen in hun werkzaamheden. Bewegen in de richting van hun interesses. Ze zijn en blijven op zoek naar werkrollen die het beste bij hen passen. Hier is de vergelijking met het theater weer sprekend. Een regisseur zal de mens bij de rol zoeken die daar het beste bij past. Maar als de acteur die rol toch niet ziet zitten, zal hij verder op zoek gaan naar een andere rol. Dat is ook logisch, want zo krijgt de acteur de beloning waarop hij wacht: complimenten, zowel materieel als immaterieel. Naast praten over het werk en het bewegen in de werkrollen zie je bevlogen werknemers ook interacteren tijdens het werk met anderen. De interactie is niet alleen bedoeld om iets te brengen, maar ook om iets terug te krijgen: feedback bijvoorbeeld. Hierdoor kan de bevlogen werknemer zijn methodes en strategieën blijven aanpassen om optimaal te functioneren.

Naast de calculerende vraag of het werk ertoe doet, is de vraag over mogelijkheden – ‘is it possible’ – relevant. ‘Yes I can’ is het gevoel van de bevlogen werknemer. Een gevoel van veiligheid is daarbij essentieel (Kahn, 2001). De werknemer moet zich vrij voelen om te zeggen wat hij of zij denkt en wil. Mag de werknemer *out of the box* denken als het gaat om oplossingen? Mag de werknemer een gat in de lucht springen als hij of zij een fraai succes heeft geboekt? Deze randvoorwaarden creëren een gevoel van veiligheid en stimuleren het gevoel van ‘Yes I can’. Helaas komt er maar al te vaak een negatieve bekrachtiging op de gedragingen van de werknemer. Bijvoorbeeld door te miskennen en soms zelfs te ontkennen wat iemand heeft gepresteerd. Het afdoen van zaken als normaal, gewoon of conform verwachting is zeer fnuikend voor iemands bevlogenheid. En dan hebben we het nog niet over een bestraffende toon, een gelaten stilte of zelfs een besmuikt lachje bij dit soort gedragingen. Hierdoor wordt het gevoel van

veiligheid aangetast, met weer een direct gevolg voor het gevoel van 'Yes I can' en daarmee voor bevoegenheid.

Werknemers zijn ook meer bevoegen als ze hun problemen en moeilijke situaties met anderen openlijk kunnen delen. Een sfeer van respect is hierbij onmisbaar (Smith & Berg, 1987). Respect houdt in dat verschil in visie geduid wordt als kans om iets van elkaar te leren en als een teken van creativiteit binnen het bedrijf. Respect houdt in dat conflicten altijd gaan over taken en niet over individuen. Dat standpunten vaak te maken hebben met eigen doelen en interesses en niet zozeer met ingenomen stellingen. In een dergelijke sfeer van veiligheid en respect groeit de bevoegenheid en kan die goed tot zijn recht komen.

De geschetste sfeer wordt in belangrijke mate vormgegeven door de leidinggevende. Managers op welk niveau dan ook hebben een grote invloed op de bevoegenheid van hun werknemers. Zij bepalen mede of het werk dat hun werknemers uitvoeren 'ertoe doet'. Zij bepalen of iemand zich veilig voelt of niet. Zij zorgen ervoor dat er respect is of niet. Managers moeten dan ook niet alleen alert zijn op hun eigen relatie met de werknemers, maar ook op de relaties van werknemers onderling (Alderfer & Smith, 1982). Het zal moeten gaan om 'wij' en niet om 'hullie en zullie'. Goede managers ondersteunen en respecteren de werknemers dus, maar zorgen er ook voor dat dit paradigma aanwezig is tussen medewerkers onderling. Later kom ik hierop terug.

Deze gedachten over de bevoegen werknemer, die uitgebreid zijn beschreven door William Kahn, wil ik nu wat meer gaan ordenen. Want wat is nu eigenlijk de academische definitie van engagement? Een vervolgvraag is wat nu goede, maar ook werkbare modellen zijn die engagement helpen verklaren en sturen? En wat is dan de samenhang met productiviteit? Als we dit weten, wordt het interessant om te benoemen welke interventies we kunnen inzetten om te zorgen dat engagement en daarmee de productiviteit toenemen. Tot slot heeft dit consequenties voor het onderzoek dat ik wil gaan inzetten.

### 3 Wat is de definitie van engagement?

Volgens de Collins English Dictionary heeft engagement meer betekenissen. Twee verklarende beschrijvingen zijn voor dit verhaal interessant. De eerste beschrijving luidt “a pledge of marriage, a betrothal”, de tweede beschrijving “a promise, obligation or other condition that binds”. In Van Dale komen deze beschrijvingen terug respectievelijk als “verloving” en “een betrokkenheid van kunstenaars en intellectuelen bij politieke en maatschappelijke ontwikkelingen”.

Beide gegeven beschrijvingen van het begrip engagement kunnen we goed gebruiken. Bij de eerste betekenis - verloving - wordt er namelijk een verbintenis aangegaan met een mooie belofte voor de toekomst, het huwelijk. Dit is de periode waarin de verloofden vlinders in hun buik voelen, nieuwe zaken ondernemen en de relatie soms wat energie kost maar – als het goed is – meer energie oplevert.

De tweede betekenis – die van een sterke betrokkenheid – komt dicht in de buurt van de beschrijving van Kahn (1990). Hij omschreef ‘geëngageerde’ werknemers als werknemers die zowel fysiek als cognitief en emotioneel volledig verbonden zijn met hun werkrollen. Kahn benadert engagement op deze manier vanuit een werkrol en niet vanuit werkactiviteiten, zoals anderen later zullen doen. Twee jaar later gaat Kahn nog iets verder door te stellen dat deze bevlogen werknemers ook “connected, integrated, and focused in their role performance” zijn. Met andere woorden, de verbondenheid aan de werkrol vertaalt zich in een rolgedrag met een goede arbeidsprestatie. Na Kahn gaan ook andere ‘scholen’ met het concept van engagement aan de slag.

De universiteit van Pennsylvania bijvoorbeeld, in de persoon van Nancy Rothbard (2001), werkt het concept van de werkrollen verder uit. Volgens haar kent engagement, in samenhang met een werkrol, twee componenten:

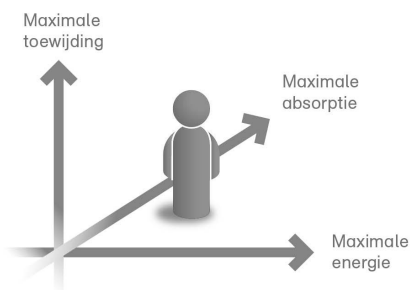
*attention* en *absorption*. Attentie refereert dan aan de cognitieve beschikbaarheid en hoeveelheid tijd die iemand gebruikt om na te denken over zijn of haar werkrol. In die zin kan deze ‘aandacht’ door een werknemer als een soort onzichtbare materie worden ingezet wanneer hij of zij dat wil. Absorptie daarentegen betekent dat iemand helemaal opgaat in zijn of haar werkrol, en verwijst dan naar de intensiteit waarmee iemand zich focust op deze rol. In die zin kan het vergeleken worden met intrinsieke motivatie en is de link tussen engagement en motivatie gelegd.

De Universiteit van California, in de persoon van Christina Maslach, benadert engagement niet zo zeer vanuit de werkrollen, maar vanuit de werkactiviteiten. Zij beschrijft engagement als het tegenovergestelde van *burnout* (Maslach et al., 2001). Bij burnout is de werknemer mentaal uitgeput. Ook distantieert de werknemer zich van het werk en voelt hij of zij zich minder competent om zijn of haar taken uit te voeren. Bij engagement zou het volgens Maslach gaan om werknemers die zich energiek voelen en effectief verbonden zijn met hun werk. Maslach en Leiter (1997) geven engagement dan ook de lading van energiek (energetic), betrokken (involved) en doeltreffend (efficacious). Zij brengen deze kenmerken van engagement in kaart door de scores van de burnout-vragenlijst om te polen.

Je kunt engagement echter ook benaderen als een zelfstandig concept en niet per se een ompoling van burnout. Twee hoogleraren op het gebied van engagement, Wilmar Schaufeli van de Universiteit Utrecht en Arnold Bakker van de Erasmus Universiteit, beschrijven engagement als “a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption” (Schaufeli et al., 2002), oftewel, als ‘een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie’ (zie figuur 1). In deze definitie wordt engagement beschreven als een ‘toestand’ (state-like) waarin iemand zich bevindt (Schaufeli et al., 2006). De vitaliteit bij engagement wijst op de hoeveelheid energie en mentale veerkracht die een individu bezit op het werk. Deze werknemer is bereid om die energie ook in het werk te stoppen en is vastberaden om vol te houden, ook als het even tegenzit. De toewijding duidt op een sterke betrokkenheid bij het werk. De werknemer heeft een eigen inbreng in het werk, is enthousiast over het werk, voelt zich geïnspireerd door het werk en is trots op het werk.

Absorptie ten slotte wordt gekarakteriseerd door geconcentreerd en met plezier bezig te zijn met het werk, waarbij de tijd voorbijvliegt en het moeilijk is om je weer los te maken van het werk. Als deze kenmerken van engagement afgezet worden tegen de kenmerken van burnout, dan kennen engagement en burnout eigenlijk twee relevante assen: die van energie en die van identificatie (González-Roma et al., 2006).

Figuur 1



Recent hebben Macey et al. (2009), met Macey als CEO van de Valtera Corporation, nog een nieuwe dimensie aan het begrip engagement toegevoegd. Zij beschrijven employee engagement als “an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals”. Macey plaatst het hele verhaal in de context van het doel van de organisatie. Als het doel van een individu en zijn energie om dat doel te bereiken overeenstemmen met die van de organisatie, zijn mensen bevlogen.

Niet alleen academici, maar ook consultants hebben het begrip engagement omarmd en uitgewerkt. Het bekendste consultancy- en adviesbureau dat hiermee werkt, is misschien wel Gallup. Gallup is een bureau dat zich laat voorstaan op 75 jaar ervaring in het bestuderen van de menselijke natuur en het menselijk gedrag. Zij werken vooral bij grote multinationals en hun concept is – naar eigen zeggen – gebaseerd op 30 jaar onderzoek en gegevens van meer dan 17 miljoen werknemers (Employee Engagement Overview Brochure). Met behulp van 12 vragen wordt engagement in kaart gebracht (Harter et al., 2006). Uitgangspunt daarbij was en is dat managers met de uitkomsten van engagement actie moeten kunnen ondernemen. De



focus van de vragenlijst zit dan ook niet zozeer op de toestand – ‘state’ – van engagement, maar vooral op de antecedenten hiervan. Door de koppeling met uitkomstmaten die voor de organisatie relevant zijn, toont Gallup aan dat deze voorlopers van engagement de manager kunnen helpen bij het verbeteren van zijn performance. In de praktijk blijken echter veel organisaties en managers niet goed uit de voeten te kunnen met dit palet aan antecedenten. Door het gemis van een model wordt namelijk niet helder welke gemeten antecedenten nu het meest voorspellend zijn voor de gewenste uitkomst. Dit bracht de baas van Global Learning & Development bij een grote multinational tot de verzuchting: “So, there is something beyond Gallup”.

De vraag is natuurlijk of engagement een nieuw – geheel eigen – concept is of meer een nieuwe verpakking van oude ideeën. Newman en Harrison (2008) vinden eigenlijk dat engagement een onderdeel is van het begrip werkhouding. Dat noemen zij de A-factor. Afgeleiden van deze A-factor zijn:

- arbeidstevredenheid (*job satisfaction*: een gunstige evaluatie van iemands werkrol)
- organisatiebetrokkenheid (*organizational commitment*: gevoelens van emotionele binding met het bedrijf)
- werkbetrokkenheid (*job involvement*: iemands cognitieve, psychologische identificatie met werk).

Bovendien stelt Harrison (2006) dat deze A-factor voor een belangrijk gedeelte de E-factor bepaalt. De E-factor is voor hem gelijk aan bij engagement passend gedrag, zoals arbeidsprestaties (*job performance*), organisatiegedrag (*citizenship behavior*) en aanwezigheid (dus niet te laat komen, geen verzuim en geen verloop).

Daarentegen hebben Hallberg en Schaufeli (2006) in hun artikel ‘Same, same but different?’ aangetoond dat engagement, werkbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid wel degelijk drie empirisch verschillende concepten zijn. Dit ondanks het feit dat ze sterk onderling samenhangen. Organizebetrokkenheid heeft daarbij overigens meer gemeen met engagement dan werkbetrokkenheid (Schaufeli & Bakker, 2004). Een tweede opvallende bevinding in de studie van Halberg en Schaufeli (2006) is

de sterke relatie tussen bevlogenheid en gezondheidsklachten als depressiviteit, lichamelijke klachten en slaapproblemen.

Deze opvallende relatie tussen engagement enerzijds en gezondheid en verzuim anderzijds is later in een studie van Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009) herbevestigd. Dat is vervolgens een belangrijke reden geweest waarom het relatief jonge bedrijf 365 engagement heeft geïntegreerd in zijn dienstverlening.

Voor 365 is engagement een serieus vehikel geworden om in de business-to-businessmarkt de duurzame inzetbaarheid van mensen vorm te geven. 365 gelooft dat aandacht voor de fysieke, mentale en zingevende manifestatie van de (werkende) mens bijdraagt aan een hogere mate van bevlogenheid, waardoor mensen gelukkiger en productiever hun werk en leven kunnen inrichten. Vandaar de naam 365: het gaat niet alleen om de 221 dagen die een fulltimer werkt, alle 365 dagen per jaar zijn belangrijk. Vandaar dat ook is gekozen voor de payoff 'Elke dag is belangrijk'. Hiermee is het begrip engagement breder getrokken, van alleen betrekking hebbend op het werk naar betrekking hebbend op alle rollen in het leven.

In dit betoog zal ik mij evenwel blijven beperken tot engagement, betrekking hebbend op het werk.

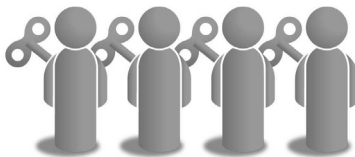
## 4 Welke theorieën verklaren engagement?

Organisaties staan voortdurend voor de uitdaging om het beste in hun werknemers naar boven te halen om zo een goede competitieve speler te kunnen zijn op de markt (Luthens & Youssef, 2004). De negatieve of positieve kijk op werknemers en de context waarbinnen zij functioneren, bepalen dan uiteindelijk het model dat bedacht wordt om de werknemers tot betere arbeidsprestaties te krijgen. Er zullen drie concepten beschreven worden vanuit een negatieve en twee vanuit een positieve invalshoek. Vervolgens wordt aangeduid welk concept het fundament wordt voor verder onderzoek naar de relatie tussen bevlogenheid en productiviteit.

Een fraai voorbeeld van een theorie die uitgaat van een negatieve kijk op de werknemer, is die van Frederick Winslow Taylor (1911). Zijn vooronderstelling was dat de mens van nature lui is en daarom sterk aangestuurd en gecontroleerd moet worden (figuur 2). Taylor's theorie van Scientific Management leidde ertoe dat bestaande productieprocessen – op basis van zijn onderzoek – ingrijpend werden gewijzigd. Het individuele vakmanschap werd vervangen door een productielijn en betaling gebeurde in het vervolg op uurbasis. Het productieproces werd daarmee efficiënter en de productiviteit per werknemer hoger. Een vervelend bijeffect was evenwel dat werknemers meer uitgeput raakten en een grotere ontevredenheid gingen vertonen. Daarmee ontstond bij onderzoekers een nieuw vraagstuk over de betekenis en rol van arbeidsomstandigheden in relatie tot gezondheid, werknemerstevredenheid en arbeidsproductiviteit.

Figuur 2

---



Dat werknemers van ondergeschikt belang zijn bij het verbeteren van de arbeidsprestatie, zie je ook terug in de interesse van George Elton Mayo, hoogleraar Industrial Research op de Harvard Business School. Hij deed onderzoek naar de mogelijke samenhang tussen arbeidsomstandigheden en arbeidsproductiviteit. Vanuit het perspectief dat verandering van materiële arbeidsomstandigheden – in dit geval licht op de werkplek – de productiviteit van werknemers kon verbeteren, deed hij van 1927 tot 1932 onderzoek bij het elektriciteitsbedrijf Hawthorne Works (Mayo, 1993). Maar tot zijn eigen verrassing toonde hij aan dat de productiviteit van werknemers niet zozeer samenhang met de hoeveelheid licht op de werkplek, maar meer met de inhoud van het werk en enkele sociale aspecten van het gedrag op de werkvloer, zoals aandacht en sociale steun voor de werknemer.

Deze sociale aspecten van het gedrag werden echter opnieuw in een berekenend en dus minder positieve context gezet met de *social exchange theory* van onder meer Homans (1958) en Blau (1964) in de jaren zestig van de vorige eeuw. Dit zeer invloedrijke concept als het gaat over gedrag op de werkvloer gaat ervan uit dat de stabiliteit – en daarmee acties – van relaties in hoofdzaak gebaseerd zijn op een sociaal-economisch uitruilprincipe. Vertaald naar de arbeidsprestatie betekent dit dat een werknemer in feite alleen maar een goede prestatie neerzet voor zijn organisatie als daar ook iets van waarde tegenover staat. Essentieel daarbij is wel dat volgens Homans waarde niet alleen in economische termen kan worden uitgedrukt, maar ook in symbolische waarden als bevestiging en prestige. Peter Blau (1964) voegt hieraan toe dat de analyse van deze relatie vervolgens afgezet wordt tegen de verwachtingen van deze kosten-batenanalyse. De werknemer is hierbij dan duidelijk iemand geworden die de voordelen (uitgedrukt in bijvoorbeeld acceptatie, steun en omgang op het werk) en nadelen (uitgedrukt in bijvoorbeeld tijd, geld en inspanning) van de werkrelatie tegen elkaar afzet en deze uitkomst vergelijkt met zijn verwachtingen hierover. Dit bepaalt dan weer zijn tevredenheid en, doorvertaald naar de arbeidscontext, zijn arbeidsprestatie. Verder voegt Blau daar nog aan toe dat bij die afweging ook de mogelijkheid van een alternatief wordt meegenomen. Lijkt het elders beter, dan is de werknemer weg, waarmee ook nog eens het vraagstuk van ‘verloop’ wordt gepositioneerd. Bovenstaande drie concepten die uitgaan van een negatieve

kijk op werknemers, waarbij zij afgeschilderd worden als lui en niet betrokken, van ondergeschikt belang voor het arbeidsproces en berekenend in het werk dat ze doen, geeft voeding aan het idee dat werknemers reactief zijn, onplezierige situaties willen vermijden en plezierige situaties willen maximaliseren (Van den Broeck et al., 2009). Een benadering die we trouwens ook zien terugkomen in theorieën van McGregor (Theory X – McGregor, 1960), Shapiro (Agency Theory – Shapiro, 2005), Higgins (Regulatory Focus Theory, Higgins 1997/2000) en Hobfoll (Conservation of Resources Theory – Hobfoll, 1989/2002).

Het model van Meyer, Gagné en Parfyonova (2010) dat recent is gepresenteerd, laat een totaal andere – en positieve – benadering zien. Zij integreren de positief ingestelde individuele Self Determination Theory (SDT) met ideeën over motivatie, commitment en bevologenheid.

De SDT van Deci en Ryan (1985) gaat uit van een positief mensbeeld (Sheldon et al., 2003). SDT stelt dat de activiteiten en gedragingen van de mens in principe gericht zijn op groei en integratie. Deze aangeboren neiging tot groei en integratie heeft echter wel een stimulerende omgeving nodig. Zo gaan werknemers beter functioneren als er een uitdaging zit in het werk en als ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Deze twee factoren – uitdaging en ruimte – komen namelijk tegemoet aan de psychologische basisbehoeften van de mens, te weten: autonomie (autonomy), verbondenheid (relatedness) en competentie (competence) (figuur 3). De bevrediging van deze basisbehoeften is een belangrijke voorwaarde voor het optimaal functioneren van werknemers, of het nu gaat over welbevinden of over arbeidsprestatie.

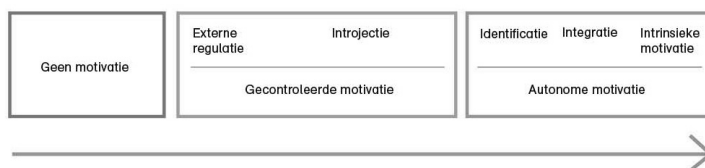
Figuur 3



De positieve kijk op de natuurlijke groei en ontwikkeling van de mens, mits zijn behoeften van autonomie, verbondenheid en competentie maar bevredigd worden, geeft ook een mogelijkheid om het effect van motivatie op gedrag van werknemers beter te begrijpen (Van den Broeck, 2009).

Volgens Deci (1971) en Deci en Ryan (1985) zijn er twee overkoepelende vormen van motivatie die het gedrag reguleren: intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. De intrinsieke motivatie verwijst naar de betrokkenheid bij een activiteit die op zichzelf interessant of plezierig is. Zo kan een hoogleraar met plezier naar Nyenrode gaan, omdat hij dol is op de leer mogelijkheden die Nyenrode hem biedt. Extrinsieke motivatie verwijst naar betrokkenheid bij een activiteit vanwege een uitkomst die buiten die activiteit ligt. In het geval van de hoogleraar zou het dan gaan om het mooie salaris dat hij voor zijn werk krijgt. En hoewel verschillende motivatietheorieën ervan uitgaan dat intrinsieke en extrinsieke motivatie gelijkwaardig zijn en als het ware bij elkaar opgeteld kunnen worden, gaat de SDT ervan uit dat een dergelijke tweedeling te eenvoudig is (Sheldon et al., 2003). De SDT onderscheidt namelijk verschillende typen van motivatie (figuur 4) en stelt dat deze kwalitatief verschillende gevolgen heeft voor de arbeidsprestaties van werknemers (Ryan & Connell, 1989). Voorbeelden van kwalitatief minder goede motivatie is die van ‘externe regulatie’ en ‘introjectie’, beiden ook wel gecontroleerde motivatie genoemd (Van den Broeck et al., 2009). Bij externe regulatie gaat het om het krijgen van een beloning of het vermijden van straf. Bij introjectie gaat het om het versterken van het ego en interne beloningen (trots) of het vermijden van gevoelens van schuld en schaamte. De gecontroleerde motivatie gaat kwalitatief over in de meer superieure autonome motivatie. Deze gaat via identificatie (een persoonlijk doel stellen) en integratie (het tot uitdrukking brengen van het zelfgevoel) geleidelijk over in een intrinsieke motivatie.

Figuur 4



Het interessante aan deze twee vormen van motivatie (extern en autonoom) is de verklaring hoe extrinsieke resources uiteindelijk geïnternaliseerd kunnen worden bij de werknemer en dus kunnen helpen bij het halen van persoonlijke doelen.

Volgens Deci en Ryan is de sleutel om mensen intrinsiek gemotiveerd te krijgen de bevrediging van de eerder genoemde psychologische basisbehoeften op het gebied van autonomie, verbondenheid en competentie. De behoefte aan autonomie wordt bij werknemers bevredigd wanneer werknemers het gevoel hebben dat de dingen die ze doen, vrij gekozen zijn en passen bij hun kernwaarden. Voor verbondenheid ligt die bevrediging in onvoorwaardelijke waardering en acceptatie door de omgeving. Competentie, tot slot, wordt bevredigd wanneer werknemers de mogelijkheden en resources hebben om hun taken en doelen te bereiken.

Inmiddels hebben veel studies duidelijk gemaakt dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen, beter functioneren op het werk dan collega's die dit niet ervaren. In alle opzichten lijken ze dan op de eerder beschreven bevlogen werknemers. Ze zijn tevredener met hun werk (Ilardi et al., 1993), vitaler en minder uitgeput (Van den Broeck et al., 2008), doen een extra stap (Gagné, 2003), gaan makkelijker mee met organisatieveranderingen (Gagné et al., 2000), tonen minder verloop (Vansteenkiste et al., 2007) en presteren beter (Baard et al., 2004).

Daarnaast viel het Deci en Ryan (1985b) op dat bepaalde werknemers meer aanleg hebben ('trait') om werksituaties op te zoeken die tegemoetkomen aan hun behoeften dan anderen. Hierdoor kunnen ze werken op een manier die bij hun competenties past. Althans, mits de randvoorwaarden goed geregeld zijn. Want ook bij hen die van nature geneigd zijn om op zoek te gaan naar de taken die hen bevlogen maken, zijn situationele factoren net zo belangrijk. Deze situationele factoren zijn taakkenmerken (Gagné et al., 1997), beloning en erkenning (Deci et al., 1999) en de managementstijl (Baard et al., 2004). Op deze manier spelen ook managers een cruciale rol in het creëren van een omgeving en sfeer die bijdraagt aan de motivatie en bevlogenheid van de medewerker (figuur 5).

Figuur 5



Meyer, Gagné en Parfyonova (2010) koppelen de hierboven beschreven individuele SDT-benadering aan een organisatiebenadering vanuit commitment en aan de mate van bevoegenheid. Het kwalitatieve beloop van motivatietypen uit het SDT-model lijkt namelijk parallel te lopen met die van organisatiebetrokkenheid, zoals dat is uitgewerkt door Meyer en Allen (1991), én die van engagement.

In de uitwerking van commitment onderscheiden Meyer en Allen in hun 'Three-component model of commitment' (TCM) de volgende vormen van betrokkenheid (commitment):

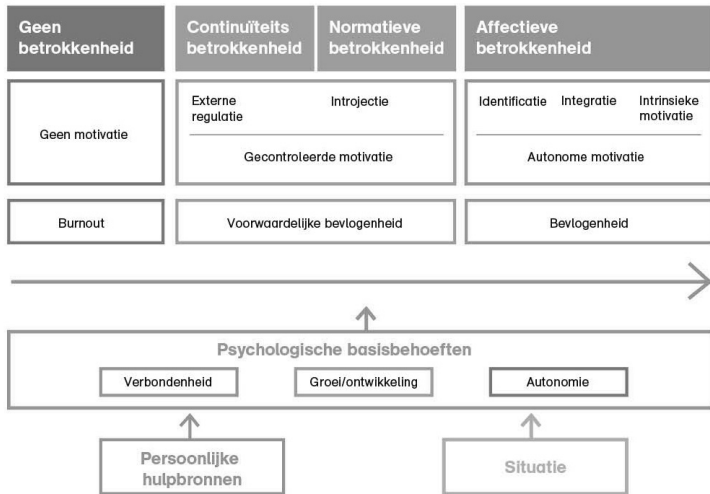
- affectieve betrokkenheid (een affectieve band met de organisatie)
- continuïteitsbetrokkenheid (verbondenheid met de organisatie vanwege financiële redenen)
- normatieve betrokkenheid (verbondenheid met de organisatie vanuit een plichtsgevoel).

Continuïteitsbetrokkenheid is dan het organisatorische equivalent van extrinsieke motivatie, terwijl affectieve betrokkenheid het equivalent is van intrinsieke motivatie. Normatieve betrokkenheid hangt daar tussenin.

Meyer et al. (2010) beschrijven daarnaast een continuüm van engagement dat loopt van geen bevoegenheid (*disengagement*) via voorwaardelijke bevoegenheid (*contingent engagement*) naar bevoegenheid (*full engagement*). Ofte wel van volledig niet gemotiveerd zijn, met afwezigheid van enige intentie of doelgerichte activiteit, tot volledig geëngageerd zijn, waarbij werknemers zelfstandig hun taken en verantwoordelijkheden oppakken (*autonomously regulated*). Het geheel vormt het model zoals geschetst in figuur 6.



Figuur 6



Hoewel deze positief geïntegreerde visie op engagement, commitment en motivatie tegemoet lijkt te komen aan actuele organisatievragen op het vlak van welzijn en arbeidsprestaties bij de werknemer, zijn de academisch meest onderzochte modellen op dit gebied die van Demerouti et al. (2001) en Schaufeli en Bakker (2004).

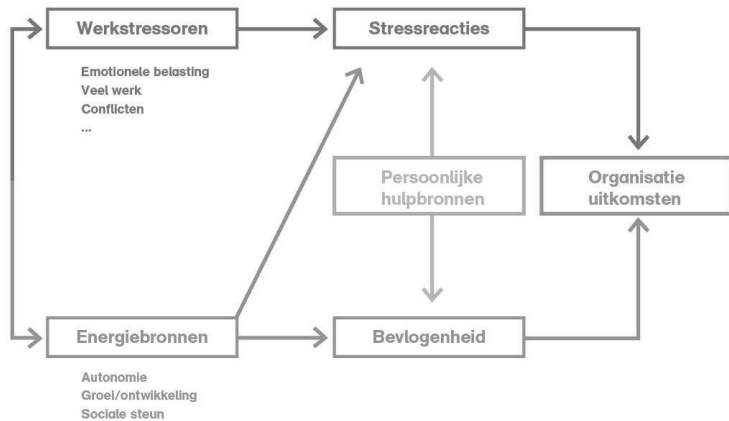
Demerouti en haar collegae hebben hun model gebaseerd op de uitkomsten van een meta-analyse naar de antecedenten van burnout (Lee & Ashforth, 1996). In de meta-analyse waren acht taakeisen (*demands*) en dertien energiebronnen in het werk (*job resources*) gedetecteerd die hiervoor verantwoordelijk zijn. Het Job Demands-Resources-model dat Demerouti et al. vervolgens op deze gegevens presenterden, veronderstelde twee processen. Het eerste proces gaat ervan uit dat langdurige blootstelling aan taakeisen zonder voldoende herstel uiteindelijk leidt tot uitputting. Dit is de energetische component van burnout. Bij het tweede proces ontstaat er distantie tot het werk door een tekort aan energiebronnen in het werk. Dit betreft het motivationele aspect van burnout. Bovendien gaat het model ervan uit dat energiebronnen in het werk het negatieve effect van langdurige blootstelling aan taakeisen op het uitputtingsproces enigszins kan compenseren.

Dit model was de basis voor het aangepaste en nieuwe JD-R-model van Schaufeli en Bakker (2004). In dit nieuwe model is niet alleen burnout geïntegreerd, maar ook engagement. Bovendien worden burnout en engagement beschouwd als intermediair naar respectievelijk gezondheidsproblemen en verlooptentatie. Door dit te doen, hebben zij het model een positieve draai kunnen geven, aangezien nu niet alleen een negatief psychologische maat als burnout de uitkomst is, maar ook een positief psychologische maat als engagement. Dit nieuwe model benadrukt verder het eendimensionale karakter van burnout, namelijk als intermediair ten aanzien van gezondheidsklachten. Dit *health impairment process* staat tegenover het *motivational process* waarbij energiebronnen in het werk leiden tot engagement en daarmee positieve resultaten voor de organisatie.

De rol van een energiebron in het werk is die van een extrinsieke motivator, omdat zij helpen om een extra inspanning te leveren bij het halen van en vasthouden aan een doel. Daarnaast spelen deze energiebronnen een rol als intrinsieke motivator omdat zij tegemoetkomen aan de bevrediging van de psychologische basisbehoeften van de SDT, te weten autonomie, verbondenheid en competentie (Van den Broeck et al., 2008). Zo is het geven van steun van een leidinggevende niet alleen een extrinsieke motivator voor de werknemer, maar komt deze steun ook tegemoet aan de psychologische behoefte van verbondenheid van die werknemer. Door het behalen van het doel of door de bevrediging van de basisbehoefte van verbondenheid komt de werknemer in een toestand van opperste voldoening, een toestand die we classificeren als bevlogenheid. Deze bevlogenheid leidt vervolgens weer tot goede arbeidsprestaties en organisatiecommitment.

Het JD-R-model is de laatste jaren verder uitgebreid met ‘persoonlijke hulpbronnen’ (figuur 7). Net als bij de energiebronnen in het werk helpen persoonlijke hulpbronnen bij het behalen van doelen en stimuleren ze persoonlijke groei en ontwikkeling. Inmiddels weten we dat persoonlijke hulpbronnen een directe invloed hebben op het welzijn van de werknemer. Ze reduceren gevoelens van burnout en versterken die van engagement (Llorente et al., 2008). De gevoelens van engagement versterken op hun beurt weer de persoonlijke hulpbronnen, waardoor er een positieve spiraal ontstaat.

Figuur 7



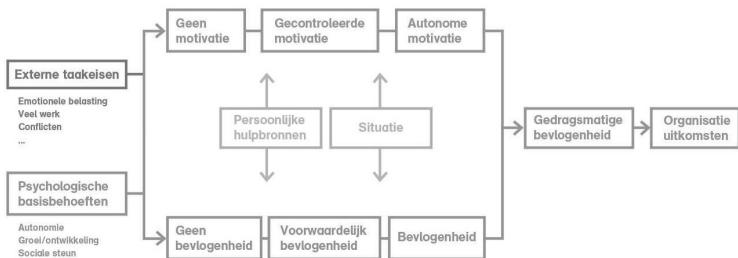
Persoonlijke hulpbronnen bufferen ook de negatieve effecten van taakeisen op burnout en versterken de positieve effecten van energiebronnen in het werk op bevlogenheid (Brenninkmeijer et al., 2010). Verder mediëren deze hulpbronnen de relatie tussen karakteristieken in het werk en het welzijn van de werknemer (Xanthopoulou et al., 2007), beïnvloeden ze de perceptie van de kenmerken van het werk (Xanthopoulou et al., 2007) en kunnen ze tot slot ook gezien worden als een extra onafhankelijke variabele (Bakker et al., 2010).

Het JD-R-model heeft inmiddels voldoende cross-sectionele en longitudinale evidentie. Ook wordt dit model al zeer regelmatig in de praktijk van alledag gebruikt. In dit kader is het goed om te beseffen dat het JD-R-model zelfs een grote invloed heeft gehad op de bedrijfsvoering van een bedrijf als 365. Daar is een bedrijfs onderdeel (365/Zin) alleen maar bezig om dit model naar de markt te brengen, om zo de klanten van 365 beter van dienst te kunnen zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hierdoor beginnen klanten van 365 te begrijpen dat werknemers die uitvallen ten gevolge van werkdruk, niet zozeer gebaat zijn met minder werk, maar juist met meer support. Een fraai voorbeeld hiervan is de eerder beschreven casus bij TNT Post. En dat productiviteitsverhoging niet per definitie hoeft samen te gaan met meer arbeidskrachten (en dus

arbeidskosten), maar ook kan worden bewerkstelligd door het aanwezige arbeidspotentieel meer resources aan te bieden.

Kortom, de waarde van het JD-R-model is zowel academisch als praktisch van eminent belang. Dit JD-R-model en het model van Meyer et al. (2010) wil ik dan ook gebruiken als fundament voor mijn leerstoel om op voort te bouwen (figuur 8). Ik ben er namelijk van overtuigd dat deze modellen kunnen helpen om veel vraagstukken op het gebied van arbeidsproductiviteit op te lossen.

Figuur 8



Bij het gecombineerde model zoals Macey en Schneider (2008) dit al hebben beschreven, staat de *state of engagement* centraal: dit is de toestand van engagement die je kunt meten (zie volgende hoofdstuk). Deze toestand leidt tot een gedrag dat engagement kenmerkt: *behavioral engagement*. Voorbeelden van dit gedrag zijn extra-rolgedrag, actieve ondersteuning en extra inzet. Dit gedrag draagt bij aan de positieve uitkomsten van een organisatie, zoals productiviteit, rendement, klanttevredenheid en een laag verloop. De determinanten van de toestand van bevlogenheid zijn taakeisen en energiebronnen in het werk. Deze laatste kunnen wat mij betreft gegroepeerd worden in verbinding, competentie en autonomie. Dispositionele en situationele factoren bepalen uiteindelijk in hoeverre deze determinanten zullen doorwerken in de *state of engagement* van de werknemer.

## 5 Hoe meet je engagement?

Om engagement te kunnen meten, moet een theoretisch goed verdedigbare definitie van engagement geoperationaliseerd worden. Deze operationalisatie moet voldoen aan psychometrisch bewijs als het gaat om validiteit en betrouwbaarheid, aan voldoende focus, en het moet praktisch bruikbaar zijn binnen een organisatorische context (Macey & Schneider, 2008b). Verder kan engagement gemeten worden op het niveau van het individu en op het niveau van de organisatie.

Het eerste gevalideerde instrument op het gebied van engagement is die van Gallup: de Q<sup>12</sup>. De Q<sup>12</sup> is in 1998 ontstaan door een jarenlang proces van itemevaluatie en diende als tool voor managers bij veranderprocessen. Het instrument is inmiddels ingezet bij miljoenen werknemers en duizenden bedrijven. Opmerkelijk is het feit dat deze vragenlijst niet zozeer engagement meet, maar de antecedenten van engagement in de vorm van gepercipieerde job resources (Schaufeli & Bakker, 2010). Wat verder opvalt, is dat Harter (Harter et al., 2002) laat zien dat de Q<sup>12</sup> eigenlijk niet bedoeld was om engagement te meten, maar feitelijk *job satisfaction*. Dit blijkt ook uit de hoge correlatie tussen de Q<sup>12</sup> en de overall job satisfaction (.91). Later zal ik uitleggen dat er conceptueel een fundamenteel verschil is tussen engagement en job satisfaction.

Veel vragenlijsten die gebruikt worden in de advieswereld, missen een achterliggend concept. Er worden verschillende zaken door elkaar gemeten en er wordt op itemniveau gerapporteerd. Van de manager wordt vervolgens verwacht dat deze met de uitkomsten van het onderzoek aan de gang gaat. De vergelijking met een dashboard van een cockpit doemt snel op: stap in en begin maar te vliegen. Als men echter geen idee heeft wat alle metertjes precies voorstellen en hoe die zich onderling verhouden, wordt het vliegen een hachelijke onderneming.

Ik pleit er dus voor om in de praktijk een degelijker instrument te gebruiken, dat voldoet aan de eerder genoemde criteria. Bij het doorzoeken van de literatuur blijken er echter niet zo veel te zijn.

May, Gilson en Harter (2004) hebben op basis van het door Kahn gepostuleerde model een vragenlijst gemaakt met 13 items. Deze items vertegenwoordigen de dimensies cognitie, emotie en fysiek. In de factoranalyses komen de drie schalen niet terug en is de vragenlijst 'gereduceerd' tot één totaalschaal (met overigens voldoende interne consistentie ( $\alpha = .77$ )). De vragen en dimensies van deze lijst vertonen een opmerkelijke overeenkomst met de verderop beschreven UWES. Dit is opmerkelijk omdat Kahn en Schaufeli/Bakker een ander uitgangspunt hanteren, terwijl de vragenlijsten een soortgelijke operationalisatie kennen.

Saks (2006) heeft een vragenlijst ontwikkeld met elf vragen: vijf over *job engagement* en zes over *organisational engagement*. Ook deze twee dimensies hebben verschillende soorten relaties met antecedenten en uitkomsten waardoor ook deze lijst voor de praktijk minder geschikt is.

De Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) is een instrument dat het meten van burnout als uitgangspunt neemt. Als engagement de tegenpool van burnout is, zou door het ompolen van enkele items van deze psychologische toestand dit nieuwe concept ook gemeten kunnen worden. De positief geformuleerde engagementitems worden uiteraard niet omgepoold. In de praktijk lijkt dit allemaal goed te lukken. Oldenburg houdt de twee relevantste dimensies van engagement en burnout aan, te weten energie/uitputting en toewijding/cynisme. De lijst scoort goed op deze twee factoren en laat een goede interne consistentie en betrouwbaarheid zien (Demerouti et al., 2003; Demerouti et al., 2010).

Binnen de academische wereld wordt echter op dit moment de Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002) het meest gebruikt en geciteerd. Er zijn verschillende versies, maar de negen-itemversie is momenteel het populairst. Het voordeel van de UWES is dat deze een goede theoretische fundering heeft, duidelijk enkele kernaspecten van engagement representeert en goed gevalideerd is in verschillende landen. De UWES meet drie gebieden die corresponderen met engagement, te weten

cognitie, emotie en gedrag. De drie dimensies van de UWES zouden deze gebieden representeren, respectievelijk als absorptie (“Ik ga helemaal op in mijn werk”), toewijding (“Ik ben enthousiast over mijn baan”) en energie (“Op mijn werk bruis ik van energie”) (Attridge, 2009). Hoewel de UWES in feite drie maten oplevert voor engagement, hebben Schaufeli en Bakker (2010) recent beargumenteerd dat een overallscore voor bevlogenheid gelijkwaardig is en soms zelfs bruikbaar in empirische studies dan de drie afzonderlijk.

Er is mogelijk één psychometrische tekortkoming aan deze lijst. In zijn inaugurele rede memoreert Bakker (2009) dat alle items positief zijn geformuleerd. Hierdoor zouden kunstmatige factoroplossingen kunnen ontstaan, alsmede een onevenredig sterke samenhang met ander positief geformuleerd organisatiegedrag.

## 6 Welke relatie is er tussen engagement en productiviteit?

Volgens de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2001) is de definitie van productiviteit “de ratio van een volume output maat en een volume input maat”. Hoewel deze definitie makkelijk en snel toegankelijk lijkt, blijken er in de praktijk vele productiviteitsmaten te zijn. Voorbeelden zijn de mate van technische veranderingen die helpen om resources om te zetten in de voor de economie belangrijke output (Griliches, 1987), de mate van efficiëntie waarbij een productieproces zo is ingericht dat er een maximale output is bij de op dat moment fysiek mogelijke technologie en een vaste hoeveelheid input (Diewert & Lawrence, 1999), de mate van een werkelijke kostenbesparing (Harberger, 1998), de mate van succes in een benchmark (bijvoorbeeld het aantal geproduceerde auto’s per dag) of gewoon de levensstandaard van de werknemer (aantal gewerkte uren op een dag, aantal uren met een toegevoegde waarde op zo’n werkdag, etc.)

Er zijn dus veel maten als het gaat om productiviteit. De keuze van de productiviteitsmaat hangt vaak af van het doel dat je ermee wilt dienen, maar ook van de beschikbare data. De OECD maakt onderscheid tussen *single factor productivity measures*, waarbij er maar één maat is van input en *multifactor productivity measures* waarbij er sprake is van verschillende soorten van input. Een ander relevant onderscheid wordt gemaakt tussen productiviteitsmaten die iets zeggen over de output. Dit kan dan gaan over de bruto productie sec of over de waarde dat een bepaald concept toevoegt aan de productie.

Als het gaat over de literatuur met betrekking tot engagement en productiviteit, hebben we vaak te maken met *multifactor productivity measures*. Arbeidsprestatie is zo’n maat.



In het hoofdstuk ‘The peak performing organization’ in het boek *Building engagement in the workplace* van Burke en Cooper (2009) beschrijft Bakker (2009) op voortreffelijke wijze waarom bevlogen werknemers beter presteren dan niet-bevlogen werknemers.

Als eerste reden noemt hij positieve emoties. Bevlogen werknemers ervaren meer positieve gevoelens (Salanova & Schaufeli, 2007; Schaufeli & Van Rhenen, 2006) en positieve gevoelens zorgen voor een betere performance. Zo zien werknemers met positieve emoties meer kansen op het werk, zijn zij meer ondersteunend en voelen ze zich meer vertrouwd en optimistisch (Cropanzano & Wright, 2001). Dit zou goed verklaard kunnen worden met de Broaden-and-Build-theorie van Barbara Fredrickson (2001). Volgens deze theorie zorgen positieve emoties – in tegenstelling tot negatieve – voor een verbreding van iemands “thought-action repertoire” (Fredrickson & Branigan, 2005). Bovendien zijn de effecten minder direct zoals bij negatieve emoties, maar worden deze pas zichtbaar op de wat langere termijn. De positieve emoties zorgen voor nieuwe, gevarieerde en uitdagende gedachten waardoor men zich vrij en veilig voelt om te experimenteren. Hierdoor doet men kennis op, leert men nieuwe vaardigheden en kan men zich ontwikkelen. Samen met onder meer Losada (2005) heeft zij met een wiskundig model kunnen aantonen dat positieve emoties ervoor zorgen dat iemand optimaal kan functioneren.

Een tweede reden is volgens Bakker de betere gezondheid van bevlogen werknemers. Onderzoek laat zien dat er een negatieve correlatie is tussen engagement en psychosomatische klachten als hoofdpijn, pijn op de borst en buikpijn e.d. (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Deze relatie werd bevestigd in een onderzoek van Schaufeli, Taris en Van Rhenen (2008) onder managers van een groot telecombedrijf. Engagement had hier een meervoudige goede uitwerking op (1) het prettig sociaal functioneren van de manager, (2) een goede geestelijke gezondheid van de manager en (3) de positieve organisatieresultaten. Ook is er een duidelijke relatie aangetoond met een verminderde frequentie van het verzuim (Schaufeli et al., 2009).

Een derde argument waarom bevlogen werknemers beter zouden presteren heeft te maken met de bekwaamheid van bevlogen werknemers om

resources te mobiliseren. Die creëren ze namelijk zo nodig zelf. Op basis van Fredricksons (2001) theorie kan men aannemen dat positieve emoties, zoals die bij engagement horen, helpen om langdurige resources te organiseren, die vervolgens weer helpen om een positieve spiraal naar welbevinden in gang te zetten (Bakker, 2011; Xanthopoulou et al., 2007).

Het laatste argument is te vinden in de besmettelijkheid van engagement. Onder andere Barsade (2002) heeft laten zien dat de positieve emoties van de één aanstekelijk werken op de emoties van de ander. En aangezien er tegenwoordig veel in teams gewerkt wordt, is een bevlogen werknemer in het team zeker een aanwinst. Onderzoek van Totterdell et al. (1998) en Bakker et al. (2006) hebben dit onomstotelijk aangetoond.

Deze argumenten zijn een sterke onderbouwing voor de relatie tussen engagement en productiviteit. Inmiddels zijn er recent enkele kwantitatieve studies gepubliceerd die de genoemde onderbouwing verder versterken.

Twee grote mondiale consultancybedrijven, Gallup en Towers Perrin, hebben enkele fraaie *linkage studies* gepubliceerd. Dit zijn studies op unit- of organisatieniveau (Attridge, 2009), in dit geval naar de relatie tussen gegevens over *employee engagement* enerzijds en de financiële gegevens en de gegevens over de *business performance* anderzijds.

Door de vele linkage studies bij de klanten van Gallup was Harter (2003) aan het begin van het vorige decennium in staat om een meta-analyse te doen. Deze meta-analyse laat heel duidelijk zien dat er een samenhang is tussen een werkomgeving waar *employee engagement* gepromoot wordt, en positieve businessuitkomsten. Positieve businessuitkomsten zijn bijvoorbeeld een laag verloop van werknemers, een hoge klanttevredenheid, meer productiviteit per werknemer maar ook ‘gewoon’ de winst van een bedrijf. In concrete cijfers: de bovenste 25<sup>e</sup> percentiel bevlogen medewerkers hebben een verschil van 12% omzet, van 18% productiviteit, van 12% rendement, van 25-35% verzuim en van 60% ongevallen in vergelijking met de laagste 25<sup>e</sup> percentiel (figuur 9). Al met al zou het opheffen van het verschil de Amerikaanse economie op jaarbasis zo’n \$250-350 miljard per jaar schelen (Rath & Conchie, 2009).

Figuur 9



Hetzelfde laat eigenlijk Watson Wyatt (2002, 2004, 2005) zien. Zij hebben een Human Capital Index (HCI) gemaakt en bij tientallen beursgenoteerde bedrijven onderzocht hoe deze index samenhangt met de financiële performance. Zij hebben kunnen aantonen dat een hoge HCI (hoog betekent versterking van engagement) een significante correlatie heeft met de financiële prestaties van het bedrijf twee jaar later. Dit effect was overigens vier keer zo sterk als de correlatie tussen de financiële situatie nu en die van over twee jaar. Wat verder uit hun onderzoek naar voren kwam (Watson Wyatt, 2003, 2005a, 2007), was dat de HCI vooral gunstig werd beïnvloed door een effectieve manier van communiceren. Hoewel deze cijfers ontleend zijn aan *whitepapers* (niet peer-reviewed/door vakgenoten beoordeeld), geven ze toch een fraaie indicatie.

Towers Perrin (Andel & Davenport, 2006) heeft de relatie van engagement met klanttevredenheid onderzocht bij 4000 werknemers uit de automobieliindustrie (Automobile Association of America). Zij vonden een correlatie van .69. Bovendien berekenden zij dat een verhoging van 5% engagement een additionele omzet oplevert van \$47 miljoen dollar. Daarbij was de aangetoonde reductie van verloop bij werknemers nog niet eens meegenomen.

Ook BlessingWhite (2008) heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen engagement en financiële revenuen. Bij het elektronicaconcern Best Buy toonden zij aan dat wanneer het niveau van engagement met 0,1 punt steeg

op een 5 punts-likertschaal, de verkoop op jaarbasis \$100.000 hoger is. Dit beeld wordt ook gerapporteerd bij warenhuis JC Penney. De winkels die qua engagement in het hoogste kwartiel zitten, hebben ongeveer 10% meer omzet dan vergelijkbare winkels.

Bij MolsonCoors, een bekende bierdistributeur, bleek aandacht voor engagement in één jaar tijd een besparing van \$1,7 miljoen aan ongevalkosten op te leveren. Door onderzoek van Vance (2006) was men er namelijk achter gekomen dat bevlogen werknemers vijf keer minder ongelukken maakten en zeven keer minder vaak ongelukken maakten waarbij er zodanig letsel is dat men moet verzuimen. Ook de kosten van een ongeval van een bevlogen werknemer was \$63 per ongeval in plaats van \$392.

Verder is er een duidelijke positieve relatie tussen engagement en *in-role* en *extra-role performance* aangetoond (Bakker et al., 2004; Gierveld & Bakker, 2005; Schaufeli et al., 2006, Halbesleben & Wheeler, 2008). In-role performance refereert aan de activiteiten die gerelateerd zijn aan de taakeisen van de formele rol van een werknemer (Borman & Motowidlo, 1997). Extra-role performance behoort daar niet bij. Hier gaat het om zaken als collega's helpen met werk, het zonder gemopper accepteren van tijdelijk extra werk, de werkplek schoon houden en ga zo maar door (Bateman & Organ, 1983).

Ook is er een positieve relatie tussen engagement en performance van schoolleiders aangetoond (Bakker et al., 2006a). De in-role performance onder deze schoolleiders scoorde overigens beter dan de extra-role performance. Ook het oplossend vermogen van bevlogen schoolleiders bij problemen scoorde beter. Tot slot worden bevlogen schoolleiders door hun personeel meer ervaren als inspirerende, stimulerende en coachende (transformationele) leiders.

In de Spaanse horeca heeft Salanova et al. (2005) een fraai onderzoek gedaan bij medewerkers in restaurants/hotels en hun klanten. Zij heeft laten zien dat werkresources en engagement het serviceklimaat voorspelt, dat op zijn beurt de performance van de werknemer voorspelt plus de tevredenheid (loyaliteit) van de klant.

De vraag is natuurlijk of al deze interpersoonlijke verschillen ook op individueel niveau terug te zien zijn. Vanuit de gedachte dat werkomstandigheden dagelijks verschillen (Butler et al., 2005) en de emoties dus ook (Zohar et al., 2003), lijkt dit aannemelijk.

Al in 2003 toonde Sonnentag aan dat wanneer je 's morgens lekker uitgerust opstaat, de bevolegenheid van die dag positief wordt beïnvloed. Voldoende herstel van inspanningen lijkt dus een randvoorwaarde om voldoende van de resources te kunnen profiteren. Dit sluit aan bij de theorie van Conservation of resources van Hobfoll (1998, 2001). Deze theorie suggereert dat de dagelijkse resources van de werknemer worden bedreigd door de taakeisen van die dag. De resources zouden kunnen herstellen als er gedurende de dag voldoende momenten zijn dat er geen taakeisen gesteld worden. Daarbij moet men denken aan pauzes, nachtrust e.d.

In een dagboekstudie verricht door Xanthopoulou et al (2009) wordt dit inderdaad bevestigd. Zij vroeg op vijf achtereenvolgende dagen bij 42 werknemers van een fastfoodbedrijf naar hun dagelijkse job resources en onderzocht de relatie met bevolegenheid en *financial returns*. Multilevel-analyse liet zien dat de dagelijkse fluctuaties in job resources een direct effect hadden op de persoonlijke resources en daarmee op hun bevolegenheid en financial returns. Met name dagelijkse coaching van de leidinggevende had een sterk effect op de bevolegenheid van de werknemer. Een goede coaching vandaag had zelfs nog effect op de bevolegenheid van de werknemer morgen. Wat deze studie overigens ook bevestigde, was het gegeven dat individuele scores van bevolegenheid ook de teamprestaties gunstig lijken te beïnvloeden (eerder gesuggereerd door Mullen & Copper, 1994).

Bakker en Bal (2010) hebben recent in een gelijksoortige studie onder leerkrachten het fenomeen van de intra-persoonlijke verschillen bevestigd. Zij onderzochten echter niet de dagelijkse fluctuaties, maar de wekelijkse, gedurende vijf opeenvolgende weken. Uit hun multilevel-analyses kwam naar voren dat autonomie, steun van de leidinggevende en ontwikkelkansen positief waren gerelateerd aan de werkperformance van de leerkrachten. In dat opzicht komen de bevindingen op weekniveau (korte termijn) dus overeen met de uitkomsten van interpersoonlijke variaties als het gaat om job resources en bevolegenheid (e.g. Hakanen et al., 2006; Llorens et al.,

2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Daarnaast zie je dat leerkrachten met een hoger niveau van bevoegenheid in staat zijn om meer werkresources de daaropvolgende week te organiseren. Blijkbaar zijn de bevoegen leerkrachten meer gemotiveerd om hun eigen resources te creëren en te beschermen.

Tijdens de *annual meeting proceedings* van de Academy of Management in 2007 hebben Michael S. Christian en Jerel E. Slaughter (2007) in een meta-analyse van de toenmalige literatuur laten zien dat vooral toewijding ( $M\varrho = .65$ ) en energie ( $M\varrho = .58$ ) positief gerelateerd zijn aan commitment (van absorptie waren te weinig gegevens bekend). Ook waren beide dimensies positief gerelateerd met gezondheid. Dit gold meer voor energie ( $M\varrho = .38$ ) dan toewijding ( $M\varrho = .24$ ).

Resumerend kan dus gesteld worden dat er inmiddels voldoende evidentie is voor een positieve relatie tussen engagement en productiviteit, ook al is deze maat vaak multifactorieel van aard. Maar het feit dat ik de studies over de relatie tussen engagement en productiviteit nog steeds stuk voor stuk kan beschrijven en dat de helft dan ook nog gedaan is met een niet-valide meetinstrument voor bevoegenheid, betekent dat er nog veel academisch werk verricht moet worden om deze samenhang te bevestigen in de verschillende sectoren, de verschillende leeftijdscategorieën, de verschillende professionals en ga zo maar door. Hierop kom ik terug in het hoofdstuk over onderzoek.

## 7 Hoe krijg je meer bevlogenheid (en daarmee productiviteit)?

Als het om het menselijk kapitaal van een bedrijf gaat, richten traditioneel ingerichte interventies zich vooral op *damage control* en *risk management*, bij zowel het individu als de organisatie. Bij *damage control* op individueel niveau probeert men de uitgevallen of disfunctionerende mens weer zo goed als mogelijk in het gareel te krijgen. Traditioneel verzuimmanagement is een goed voorbeeld hiervan. Als een werknemer ziek is geworden en zich arbeidsongeschikt meldt, dan stuurt zijn werkgever hem veelal naar de bedrijfsarts om uitsluitsel te krijgen over zijn inzetbaarheid. Ook verwacht de werkgever een advies over het tijdstip wanneer en de wijze waarop de werknemer weer ingezet kan worden in het arbeidsproces. De bedrijfsarts gaat na een nauwkeurige diagnosestelling met de werknemer aan de slag en zal deze, bij beperkte mogelijkheden van inzetbaarheid, voor hulp verwijzen naar specialisten. Daarbij is er maar één doel: iemand zo snel als mogelijk weer klaarmaken voor de eigen werkzaamheden. En mocht dit niet lukken, dan is alle hulp erop gericht om alternatieve werkzaamheden te vinden, waardoor de betreffende werknemer toch productief blijft. Op organisatieniveau probeert men vooral door verbeterd materiaal en veiligere processen de gevaren onder controle te krijgen.

Het resultaat van deze werkwijze is een *workforce* die per jaar 230.000 arbeidsongevallen met letsel en verzuim kent (Venema et al., 2010), een gemiddeld verzuim van 4 à 5% heeft (eigen gegevens 365), maar ook 18% minder produceert (Harter et al., 2009).

Voor veel organisaties een reden om via risk management de risico's op individueel en organisatieniveau in kaart te brengen en beheersbaar te houden. Veiligheidsrisico's op organisatieniveau worden onder andere via

RIE's (risico-inventarisaties en -evaluatie) in kaart gebracht, terwijl de moderne medewerker vooral op leefstijlrisico's worden gemonitord. Beweging, roken, voeding, alcohol en ontspanning zijn dan de issues die beoordeeld worden. Maar tot op heden hebben interventies op deze gebieden relatief weinig resultaat gehad. Van de beroepsbevolking beweegt 48% te weinig, rookt nog altijd 27%, drinkt 18% overmatig of nog meer en ervaart 20-25% te veel stress (RIVM, website Nationale Atlas Volksgezondheid; Van Rhenen, 2008), terwijl 10% van de jaarlijkse sterfte in ons land rechtstreeks samenhangt met een ongezonde samenstelling van de voeding (website Voedingscentrum).

Povere resultaten dus. En waarschijnlijk hebben deze resultaten van damage control en risk management te maken met de manier van denken. Het terugdraaien van ellende en het voorkomen van ellende genereert weinig energie en correleert sterk met negatieve emoties en negatieve resultaten.

Mensen in hun kracht zetten is een andere manier van denken en vraagt om een geheel eigen benadering. Hierbij wordt de mens benaderd vanuit zijn fysieke, mentale en spirituele situatie (Van Rhenen & Hoedeman 2010) met de bedoeling om zich op deze vlakken te ontplooiën en ontwikkelen. De waarde van de keus om in deze drie aspecten van de werknemer te investeren op een onderling verbonden en holistische manier, om zo de arbeidsprestatie te verbeteren, is recent nog bevestigd door Rich et al. (2010).

Op dit moment zijn er echter niet veel wetenschappelijk onderbouwde interventies bekend die zich specifiek richten op het verbeteren van engagement tijdens het werken. Wel zijn er goed onderbouwde interventies bekend die zich richten op het welbevinden van de mens in het algemeen. Deze positief ingerichte interventies richten zich vooral op het versterken van geluk, plezier, enthousiasme, tevredenheid en soortgelijke positieve emoties. Ouweneel (2009) en Schaufeli en Salanova (2010) hebben op basis van deze literatuur een overzicht gemaakt van individugerichte en organisatiegerichte interventiemogelijkheden.



Individuegerichte interventies kan men onderverdelen in cognitieve, gedragsmatige en motivationele interventies.

De cognitieve interventies hebben vooral tot doel om de perceptie van de werkomgeving te beïnvloeden. Het is de bril (*belief*/overtuiging) waardoor je kijkt die helpt om de werkomgeving positiever te construeren. Dit principe wordt in het stressmanagement al veelvuldig toegepast. Door een bepaalde gebeurtenis met veel stress op een andere manier te bekijken – bij RET is dat bijvoorbeeld ‘rationeler’ – zou dit andere consequenties (minder stress) hebben. De cognitieve interventies bij geluk en engagement gaan een stap verder. Deze interventies proberen de werknemer aan te leren om vaker een positieve bril op te zetten.

De eigen zegeningen tellen is zo’n bril. Een interventie die vooral door Emmons is onderzocht (2003a, b). Door stil te staan bij de positieve gebeurtenissen van de dag en de zaken te benoemen die goed gaan – in feite de energiebronnen in het werk – wordt de mens zich meer bewust van de goede dingen in het leven. Hierdoor wordt men dankbaarder, gaat men zich beter voelen en neemt de kwaliteit van de relaties tussen personen toe. Dit effect werd bevestigd door Seligman (2005) bij een experiment waarbij hij de deelnemers vroeg om een week lang ’s avonds drie positieve gebeurtenissen op te schrijven.

Een tweede positieve bril is die van het stimuleren van optimisme, een persoonlijke hulpbron. Bij optimisme heeft men de overtuiging dat de sociale en materiële toekomst er voor hem of haar voordelig en plezierig uitziet waardoor men de persoonlijke doelen kan halen. Omdat men het vertrouwen heeft de doelen te halen, zal de optimist ook de nodige bronnen zoeken en inspanning leveren om succesvol te zijn. Het vergroten van optimisme zou men vooral kunnen doen door het ideale zelfbeeld te visualiseren (King, 2001). Een andere manier om optimisme te vergroten is door pessimistische overtuigingen te vervangen door optimistische. De overtuiging gefaald te hebben met de daarbij horende emoties kan worden vervangen door de optimistische overtuiging dat het de volgende keer beter gaat, omdat men van dit falen heeft geleerd. Deze oefeningen zouden behalve het geluk ook de mentale en fysieke gezondheid, het gevoel van

controle (Peterson & Steen, 2002) en bevoegenheid (Xanthopoulou, 2009b) versterken.

Een derde positieve bril is die van het genieten van het leven. Door te genieten van mooie herinneringen uit het verleden of mooie gebeurtenissen in de toekomst of van het moment zelf, kan men actief sturen op het geluksgevoel (Lyobormisky, 2007; Brown & Ryan, 2003). Opmerkelijk is dat het geluksgevoel dat samengaat met het genieten van een mooie situatie, tenietgedaan kan worden door deze te analyseren (Lyobomirsky et al., 2006).

Door een werknemer 's avonds zijn zegeningen van die dag te laten tellen, zijn ideale werkbeeld te laten visualiseren en overdag te laten genieten van de mooie momenten in verleden, heden of toekomst is een mooie cognitieve interventie gecreëerd die werknemers gelukkiger en waarschijnlijk meer bevoegen maakt.

Dan de gedragsmarige interventies. Vriendelijk gedrag is niet alleen goed voor de ander, maar ook voor iemand zelf. Door verschillende vriendelijke gedragingen te laten zien in een relatief kort tijdsbestek, verkrijgt men het sterkste effect. Dit wordt veroorzaakt door de interactie met anderen en het toenemen van gevoel van eigenwaarde, als gevolg van ervaren altruïsme (Boehm & Lyubomirsky, 2009).

Een tweede vorm van gedrag is het uiten van dankbaarheid. Door dankbaarheid te uiten, nemen de eigen positieve gevoelens toe. (McCullough et al., 2002). Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de positieve reactie van degene tegen wie de dankbaarheid wordt geuit en het onderdrukken van negatieve emoties (Emmons, 2003).

Een derde vorm van gedrag is gebaseerd op authenticiteit. Activiteiten die leuk zijn om te doen en bij iemand passen, zullen de persoon in kwestie gelukkig maken (Ryan & Deci, 2001). Het gaat hier om iemands capaciteiten, talenten en potentie, maar ook om iemands idee over het leven (zingeving).

Het delen van goed nieuws en positieve gebeurtenissen met anderen is een vierde manier van gedragingen waarmee positieve gevoelens worden versterkt (Gable et al., 2004). Door dit veel te doen, herinnert men zich de positieve gebeurtenissen langer. Het delen van goed nieuws op het werk beïnvloedt op een positieve manier bovendien de teamgeest en de werksfeer (Bakker et al., 2006).

Het investeren in sociale relaties is een vijfde manier. Het hebben van een sociaal netwerk waaraan men steun kan geven en waarvan men steun kan ontvangen wanneer dat nodig is, is erg belangrijk voor het gevoel van geluk (Gallagher & Vella-Brodrick, 2008). Als vormen van steun hebben House (1981) en later Lyubomirsky (2007) de volgende typering beschreven: emotionele steun (empathie), instrumentele steun (geven van concrete hulp), informationele steun (van informatie voorzien) en waarderende steun (feedback op geleverde prestaties).

Een laatste voorbeeld van gedrag dat leidt tot positieve gevoelens is het vergeven van iemands fouten of onheuse bejegening (McCullough, 2001). Op deze wijze worden negatieve emoties omgezet in positieve en worden interpersoonlijke relaties versterkt (McCullough et al., 1997).

Door vriendelijk gedrag te tonen, dankbaarheid te uiten, authentiek te blijven, goed nieuws te delen, een goed sociaal netwerk te onderhouden en daar waar nodig te vergeven kan men dus bijdragen aan het eigen geluk en waarschijnlijk bevreugtheid.

Tot slot licht ik nu de motivationele interventies toe. Er zijn twee vormen van motivationele interventies. De eerste is het stellen en nastreven van persoonlijke doelen. Dit is een vaardigheid die kan worden aangeleerd en een positief effect heeft op het welbevinden (MacLeod et al., 2008). Persoonlijke doelen versterken iemands gevoel van eigenwaarde en geloof in effectief handelen, geven structuur en betekenis aan het dagelijks leven, structureren de dag en bevorderen het sociale netwerk (Schaufeli & Salanova, 2010). Vooral als deze persoonlijke doelen aansluiten bij iemands eigen waarden, behoeften en motivatie is het effect sterk en langdurig (Lyubomirsky, 2007; Sheldon et al., 2002; Brunstein et al., 1998). Het succes van het behalen van de doelen wordt groter als men de persoonlijke

doelstellingen opdeelt in overzichtelijkere kortetermijndoelen en als die blijven samenhangen met het groter geheel (MacLeod et al., 2008; Sheldon et al., 2002).

Bij de tweede vorm gaat het om het versterken van iemands weerbaarheid (*resilience*). Gebeurtenissen een betekenis kunnen geven, herstellen van tegenslagen, sociale steun genereren indien nodig en met hernieuwd vertrouwen de toekomst ingaan zegt iets over iemands weerbaarheid (Tedeschi & Calhoun, 2004). Deze weerbaarheid kan vergroot worden door het individuele optimisme te vergroten, het zelfvertrouwen te versterken en het sociale netwerk meer aan te spreken (Sutcliffe & Vogus, 2003). Zo is het schrijven van een verhaal over een vervelende gebeurtenis of een grote tegenslag met deze ingrediënten een effectieve manier gebleken om positiever verder te leven (Lyubomirsky et al., 2006).

Luthens et al. (2006) hebben geprobeerd bovenstaande twee vormen van interventies met elkaar te combineren in een interventie specifiek voor werknemers. Deze werknemers moesten een werkgerelateerd doel specificeren, inclusief de stappen die nodig zijn om dat doel te behalen, zich voorbereiden op tegenslagen en alternatieven bedenken om bij tegenslag alsnog het doel te behalen. Door hen dit te laten doen, zag men bij deze groep werknemers significant de weerbaarheid, het optimisme, de hoop en de perceptie van de eigen competenties (*self-efficacy*) toenemen. Dit kwartet zou ondergebracht kunnen worden bij de persoonlijke hulpbronnen van het JD-R-model en is men in de literatuur het 'psychologisch kapitaal' gaan noemen (Psycap). Deze term geeft weer in welke positief emotionele *state* de werknemer verkeert en is voorspellend voor arbeidsprestaties, tevredenheid. (Luthens et al., 2007) en verzuim (Avey et al., 2006).

Er zijn verschillende organisatiegerichte methoden om de bevoegtheid van werknemers te bevorderen.

*De juiste man/vrouw op de juiste plek*

Bij deze eerste interventie gaat het erom om de juiste werknemer op de juiste (werk)plek te krijgen. Assessments en monitoring zijn daarvoor de aangewezen instrumenten. Een assessment is bedoeld om informatie over de (aankomende) werknemer te verzamelen en feedback te geven op het gedrag, de manier van communiceren en de aanwezige vaardigheden. Bij een assessment gaat het niet om de huidige performance, maar om de toekomstige ontwikkeling van de werknemer (Boon et al., 2009). Bij monitoring gaat het om de evaluatie van de door de werknemer(s) waargenomen performance.

Schaufeli en Salanova (2010) beschrijven voor deze monitoring drie strategieën.

De eerste strategie richt zich op het regelmatig evalueren van het psychologisch contract. Het psychologisch contract representeert in feite de wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Als deze verwachtingen, bijvoorbeeld op het gebied van perspectief en waardering, niet worden beantwoord, dan kan dit leiden tot burnout, verloop, absentie etc. (De Boer et al., 2002; Schaufeli, 2006). Het psychologisch contract is goed in kaart te brengen door een assessment te doen bij de werknemer waarbij diens competenties, voorkeuren en waarden in kaart worden gebracht. Ik ben ervan overtuigd dat het centrale issue de zingevingvraag moet zijn. Waarom iemand wil werken, waar iemand wil werken, waar iemand wil uitkomen met zijn werk en wat het werk moet opleveren zijn enkele vragen die helpen om de zingevingvraag beantwoord te krijgen. Door deze zingeving van het werk te koppelen aan de verwachtingen van de werkgever, wordt duidelijk in hoeverre de werknemer zich psychologisch zal verbinden aan het feitelijke contract. Bij eventuele onderhandelingen over het arbeidscontract zouden de uitkomsten over de zingeving van het werk ook op schrift gezet moeten worden. Dus na de paragraaf over de salariëring een paragraaf over de immateriële resources. Dit 'contract' vervolgens monitoren en evalueren helpt om de werknemer bevoegd te houden.

De tweede strategie is die van de werkbelevingsonderzoeken. In organisaties worden werknemers regelmatig bevroegd naar hun tevredenheid en/of hun gezondheid. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken en Preventief Medische Onderzoeken lijken hiervoor de meest aangewezen instrumenten. ‘Lijken’, want recent hebben Bakker en Oerlemans (2011) laten zien dat ‘tevredenheid’ veel werkgevers op het verkeerde been zet als het gaat om de productiviteit binnen de organisatie. Conform het tweedimensionale circumplexmodel van Russell (1980, 2003) verschilt werknemerstevredenheid fundamenteel van engagement. Hoewel beide emoties een positief affectieve *state* representeren, is er bij engagement sprake van *arousal*, activatie en alertheid, terwijl dit bij tevredenheid gaat om rust, inactivatie en *unawareness*. Het zal duidelijk zijn dat bevlogen werknemers uiteindelijk meer bijdragen aan de productiviteit van de organisatie dan tevreden werknemers. Alleen door periodiek de werknemers te meten op hun (academisch gedefinieerde) bevlogenheid – zowel *state* als gedrag – en de antecedenten daarvan (*resources* en *demands*), zal men goed grip kunnen houden op positieve organisatie-uitkomsten.

Een derde strategie is het regelmatig organiseren van workshops over bevlogenheid in het werk. Met behulp van workshops kunnen werknemers voorgelicht worden over het bevlogenheidconcept en de daarbij behorende interventies. Voor werknemers is het vaak een eyeopener als hen wordt verteld en uitgelegd dat werkdruk over het algemeen niet samenhangt met een teveel aan werk, maar met het wegvallen van een energiebron in het werk (bijvoorbeeld steun van de leidinggevende). Door meerdere workshops te organiseren en deelnemers ook in de praktijk te laten ervaren dat het sturen op energiebronnen in het werk veel effectiever is dan het sturen op taakeisen, kan het concept bij de deelnemers voldoende landen.

*Job (re)design*, oftewel het (her)inrichten van de functie en de werkplek, zou tot doel moeten hebben om iemand materieel en immaterieel van voldoende resources te voorzien. Een kantoorwerknemer heeft naast een goede bureaustoel, tafel en desktop behoefte aan support, ontwikkeling en (een zekere mate van) autonomie. Het alleen maar reduceren van taakeisen hoort niet bij job (re)design. Werknemers willen namelijk uitgedaagd worden in het werk. Eisen zijn dus prima, mits deze voorzien worden van voldoende resources (Bakker & Demerouti, 2007).

Stijl van leidinggeven is een volgende organisatiegerichte methode om de bevoegdheid van werknemers te bevorderen. De opdracht aan een leidinggevende is om met zijn werknemers de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Dit probeert deze te doen door vanuit de visie en strategie van een onderneming via *performance management* de eigen doelen en de kritieke organisatiedoelen te realiseren (Bosclie, 2010). In feite probeert een leidinggevende de arbeidsprestatie van de werknemer te koppelen aan de arbeidsprestatie van de organisatie. Het formuleren (en realiseren) van doelen staat hierbij centraal (Locke & Latham, 1990). Als deze doelen SMART (Kreitner et al., 2002) geformuleerd worden (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) en uitdagend blijven, zullen de beste resultaten behaald worden.

Bass (2008) heeft evenwel duidelijk gemaakt dat “successful leaders share values with those they lead” (pag. 197). Daarbij is het geen eenrichtingsverkeer, maar probeert de leidinggevende zijn doelen af te stemmen op die van de werknemer. “The mutual goals of leaders and followers are identified and encouraged by the leader” (pag. 647). Door dit te doen, gaat de leidinggevende in principe een stap verder dan het alleen maar aandacht geven aan de werknemer (Schaufeli & Salanova, 2010). De leidinggevende probeert af te stemmen op de intrinsieke behoeften van de medewerker. Burns (1978) was wellicht de eerste die deze transformationele vorm van leiderschap beschreef. Volgens hem kenmerkt deze zich als een leiderschap waarbij (1) het bewustzijn van de werknemers toeneemt over het belang en de waarde van de afgesproken doelen en de manieren om deze te bereiken; (2) de werknemers hun eigen belang in dienst stellen van het team of de organisatie waarbinnen ze werken; (3) de werknemers meer tot zelfactualisatie komen. De kern van het doen en laten van een transformationele leider is altijd optimistisch van aard (Berson et al., 2001). Het gevolg van deze manier van leidinggeven is dat medewerkers gezonder zijn, lekkerder in hun vel zitten (Nielsen et al., 2009), extra-rolgedrag vertonen en meer bevoegen zijn (Salanova et al., 2010). Dit werd recent nog eens bevestigd door Tims en haar collegae (2011), die via een dagboekstudie aantoonde dat dagelijkse fluctuaties in engagement direct samenhangen met de (dagelijkse) mate van transformationeel leiderschap.

De voorlaatste organisatiegerichte methode om de bevoegenheid van werknemers te bevorderen heeft te maken met opleiding en training. Opleidingen en trainingen zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit het arsenaal van instrumenten waarmee een organisatie stuurt op de performance van de werknemers. Schaufeli en Salanova (2010) houden een warm pleidooi om bij dergelijke programma's vooral *efficacy beliefs* (en daarmee een persoonlijke hulpbron of onderdeel van het psychologisch kapitaal) centraal te stellen. Bandura (2001) definieert deze *self-efficacy* als iemands overtuiging om succesvol te kunnen zijn in specifieke situaties. Deze overtuiging beïnvloedt iemands cognities, emoties, gedrag en dus performance. Vanuit het onderzoek naar de determinanten van engagement is inmiddels duidelijk geworden dat self-efficacy bevoegenheid vergroot (Salanova et al., 2010). Door bevoegenheid neemt namelijk de self-efficacy toe, waardoor de bevoegenheid weer toeneemt en ga zo maar door. Self-efficacy op zichzelf is dus een motivator. Door het behalen van gestelde doelen krijgt de werknemer vertrouwen in eigen competenties, waarna hij nieuwe uitdagende doelen gaat stellen. Hierdoor zal hij opnieuw bestaande of nieuwe competenties moeten aanspreken en deze ontwikkelen. Vanuit het vertrouwen dat er is, zal de werknemer opnieuw meer succes hebben bij het behalen van deze nieuwe doelen. In dit proces is bevoegenheid dus een aanjager van het proces maar ook een resultaat.

Om te sturen op de self-efficacy van een werknemer, zijn er volgens de Sociaal Cognitieve Theorie verschillende mogelijkheden.

Een eerste mogelijkheid is het creëren van een gevoel van *control*. Door een werkprobleem te ontrafelen in kleinere en overzichtelijkere subproblemen, kan men nieuwe doelen opstellen die SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden) zijn geformuleerd en binnen afzienbare tijd kunnen worden gehaald. Het behalen van deze doelen vergroot het gevoel van control en dus self-efficacy.

Maar ook met goede voorbeelden in de directe omgeving kan de overtuiging groeien om het probleem zelf te kunnen oplossen. Het voorbeeldgedrag van een trainer of van andere groepjes in de training moeten daarom als het ware natuurlijk ingevlochten worden in de training.



Een derde manier om self-efficacy te versterken is via overtuigende teksten (*verbal persuasion*) (Hoeken, 2009). Hierbij is de opleiding of training niet meer alleen bedoeld om pure feiten naar voren te brengen, maar ook om een bepaalde overtuiging over te brengen. Argumenten kunnen hierbij een belangrijke rol vervullen, maar dan moet men wel voldoende gemotiveerd én capabel zijn (Hoeken, 2010, pp159). Als een van deze twee randvoorwaarden ontbreekt, zijn geloofwaardigheid, aantrekkelijkheid, consensus, meer-argumenten en eigenschuld cues die kunnen helpen om de overtuiging te veranderen.

Tot slot verbetert de self-efficacy als werknemers afgeholpen worden van hun angst voor afwijzing of falen. Dit kan via bijvoorbeeld stressmanagementtrainingen.

De laatste organisatiegerichte methode om de bevoegdheid van werknemers te bevorderen gaat over het carrièreverloop van werknemers. Salanova en Llorens (2008) beschrijven dat *employability* werknemers meer 'fit for the job' maakt en daarmee de bevoegdheid verhoogt. Employability verwijst naar iemands mogelijkheid om een mooie baan te verkrijgen, die te behouden en in te wisselen voor een andere en mooiere baan wanneer dat zo uitkomt (Hillage & Pollard, 1998). In feite gaat het om iemand goed inzetbaar te houden voor het eigen werk, maar ook voor het werk van de toekomst. Door werknemers goed te selecteren, te volgen en waar nodig bij te scholen, wordt de bevoegdheid verhoogd en daarmee de inzetbaarheid geoptimaliseerd.

## 8 Welk onderzoek is noodzakelijk om ons op het gebied van engagement en productiviteit verder te helpen?

Het mag duidelijk zijn dat we met engagement een uniek concept en daarmee een unieke propositie in handen hebben waarmee organisaties ondersteund kunnen worden in hun performance en productiviteit. Dit laatste blijft namelijk voor veel bedrijven de hamvraag: wat kunnen wij doen om onze mensen en ons bedrijf te laten floreren? Het concept van engagement moet dan ook geen academisch concept blijven, maar vertaald worden naar de praktijk van alledag. Dat is voor mij ook de belangrijkste opdracht van de leerstoel Engagement & Productivity hier aan de Business Universiteit Nyenrode.

Uitgangspunt voor mij hierbij is het Job Demands-Resources-model geïntegreerd met het model van Meyer et al. (2011). Er is inmiddels veel academische evidentie en vanuit de praktijk heb ik gemerkt dat dit veel aanknopingspunten biedt om bedrijven te kunnen helpen. Zo is het onderscheid tussen taakeisen en energiebronnen in het werk en de kracht van sturen op deze energiebronnen voor veel ondernemingen al een belangrijke eyeopener.

Maar daarmee zijn we er nog niet. Organisaties zitten met vragen als:

- welke resources moeten de werknemers aangeboden worden om ze beter te laten presteren?
- wat zijn de beste omstandigheden waaronder deze resources tot hun recht kunnen komen, waardoor de werknemer beter kan presteren (leiderschap bijvoorbeeld)?
- welk type werknemer past het best bij welke resource voor een optimale prestatie?

En zelf heb ik nog vragen als:

- hoe hangt engagement samen met het diversiteitvraagstuk als het gaat om productiviteit: verschillen mannen veel daarin van vrouwen en jongeren van ouderen? En welke rol speelt cultuur hierin?
- is er een index te bedenken waarbij de optimale verhouding tussen taakeisen en energiebronnen in het werk voor een optimale productiviteit van een werknemer tot uitdrukking komt?
- als het gaat om de typologie van de werknemer, kunnen we het concept van het psychologisch kapitaal van Luthans en zijn collegae dan praktisch vertalen en welke relatie heeft dit met bijvoorbeeld talenten van werknemers?

Deze vragen moeten onderzocht worden. Maar u merkt: de vragen vliegen alle kanten op. Ik zal mij dus qua onderzoek moeten focussen.

Mijn voornemen is daarom om mij in de komende tijd toe te leggen op de uitwerking van het eerder gepresenteerde en samengestelde engagementconcept. In dit concept lijken de psychologische basisbehoeften overeen te komen met de energiebronnen in het werk. De vraag wordt dan of de drie genoemde behoeften verbinding, competentie en autonomie voldoende zijn om uiteindelijk de *state* van bevlogenheid te verklaren en daarmee de productiviteit?

Maar ook de verschillende stadia van het motivatieproces in het concept zijn relevant om verder te onderzoeken. Want gaat een geleidelijke kwalitatieve toename van de motivatie gelijk op met een geleidelijke toename van engagement en productiviteit?

Tot slot wil ik graag weten hoe we *behavioral engagement*, dat in het concept een duidelijke plaats heeft gekregen, praktisch in kaart kunnen brengen en wat dan de directe en/of indirecte relatie wordt met een organisatie-uitkomst als arbeidsprestatie.

Een ander belangrijk speerpunt zal het onderzoek naar praktische interventies zijn. Er zijn in deze rede diverse mogelijkheden geopperd om zo'n interventie in te richten. En in de praktijk hebben we al heel wat interventies lopen. Zij worden op dit moment helaas nog onvoldoende academisch geëvalueerd. Hiervoor zijn (waiting list) gecontroleerde (groeps)studies nodig die door werkgevers vaak niet geaccepteerd worden.

Het idee dat de helft van het onderzochte organisatieonderdeel wel een onderzoek en/of interventie krijgt en het andere – ook nog eens *random* gekozen – onderdeel niet (of later), lijkt vaak moeilijk te rechtvaardigen voor de werkgever. Het zal voor mij een grote uitdaging worden om werkgevers te (blijven) overtuigen van het feit dat ook zij gebaat zijn met dergelijke evidentie.

Naast het verrichten van onderzoek zal ik mijn kennis en de uitkomsten van het geschetste onderzoek met plezier delen met collegae, studenten en mensen uit het bedrijfsleven. Via masterclasses, lezingen en advies zal ik voortdurend benadrukken dat een positieve benadering van de werknemer uiteindelijk meer oplevert dan de traditionele manier van benaderen. Immers, engagement en productiviteit zijn elke dag belangrijk.

## 9 Samenwerking

Met de leerstoel Engagement & Productivity mag ik binnen Nyenrode onderdeel uitmaken van het Center for HRM, Organization and Management Effectiveness(Chrome). De ambitie van Chrome is om actief bij te dragen aan de ontwikkeling en implementatie van kennis op het gebied van mens, werk en organisatie.

Binnen Chrome zijn vijf thema's actueel: Resources Management, Talent Management, Technology Management, Organizational Performance & Development en Innovation & Creativity. Een bonte en ook mooie schakering van thema's, die het mogelijk maakt om op de meeste organisatievraagstukken adequaat te acteren.

Ik voorzie een mooie samenwerking met alle experts op deze gebieden. Bijvoorbeeld het gebied van talentmanagement. Op dit moment is in de arbeids- en organisatiepsychologie veel aandacht voor persoonlijke hulpbronnen. Een relatief nieuw fenomeen is het psychologisch kapitaal, zoals dat is gedefinieerd door Luthans (2006). Daarin is het begrip en idee van talent nog helemaal niet meegenomen. Een mooie uitdaging om dit in de komende jaren vorm te geven en te onderzoeken. Dat geldt ook voor de andere gebieden.

Daarnaast werk ik bij 365. Deze organisatie heeft er expliciet voor gekozen om het concept van *engagement* te gebruiken om de duurzame inzetbaarheid van werkend Nederland te verbeteren. Er heeft inmiddels een vertaling van dit concept plaatsgevonden in het mensbeeld zoals dit wordt uitgedragen door 365, in het visitekaartje dat elke werknemer van 365 bij zich draagt, in het spreekuur van de bedrijfsarts van 365, in de mogelijkhedenlijst van de arbeidsdeskundige van 365 en ga zo maar door.

Met mijn collega's van de divisie Verzuim (365/ArboNed) werk ik samen om de verzuimende mens niet alleen beter maar ook weer bevlogener te krijgen, zodat deze weer perspectief krijgt op een duurzame inzetbaarheid. Maar ook op het gebied van preventie (365/KeurCompany) ben ik samen met collega's op zoek naar een antwoord op de vraag hoe we vanuit het concept van engagement interventies op het gebied van bewegen, roken, voeding, alcohol, ontspanning en veiligheid veel effectiever kunnen krijgen. En tot slot ben ik met de collega's van 365/Zin bezig om met behulp van het concept van engagement de organisaties te ondersteunen in het verbeteren van de productiviteit van de werknemers.

Ik zal ook blijven samenwerken met andere universiteiten. Aan de Universiteit Utrecht (met Wilmar Schaufeli en Toon Taris), de Erasmus Universiteit (met Arnold Bakker) en de Technische Universiteit Eindhoven (Eva Demerouti) wordt op dit moment al veel fundamenteel onderzoek gedaan naar engagement. Ik maak graag gebruik van hun nieuwe inzichten en plannen en wil met hen samenwerken om de vertaling naar de praktijk te kunnen maken. Maar ook de Rijksuniversiteit Groningen (Jac van der Klink), de Universiteit van Amsterdam (Frank van Dijk, Monique Frings-Dresen), de Vrije Universiteit (Willem van Mechelen, Allard van der Beek, Han Anema) en de Radboud Universiteit Nijmegen (Joost van der Gulden) zijn belangrijke instituten voor mij om mee samen te werken als het gaat om het vinden van goede interventies voor preventie en uitval van de werkende mens.

Tot slot werk ik momenteel samen met TNO om een Engagement Game te ontwikkelen, waarbij een manager via een virtueel spel leert om de bevlogenheid van zijn werknemers te verhogen. Het zal een spel worden waarin wetenschap en praktijk zich verbinden.

Er valt nog genoeg te ontdekken en te ontwikkelen. Door samen te werken, kunnen we in mijn ogen grote stappen maken om iets te betekenen voor wetenschap en organisaties. Elke dag opnieuw. Want bevlogenheid en productiviteit zijn belangrijk, elke dag.

## 10 Epiloog

Het is gebruikelijk om aan het eind van de rede mensen en organisaties te bedanken. Dat wil ik natuurlijk graag doen, al was het maar – zoals ik u heb duidelijk gemaakt – om hiermee ook mijn eigen bevlogenheid te vergroten.

Allereerst de leden van het College van Bestuur van Nyenrode Business Universiteit en de leden van de benoemingsadviescommissie. Ik ben u allen zeer erkentelijk voor de aanbeveling en goedkeuring die hebben geleid tot het instellen van mijn leerstoel en mijn benoeming als hoogleraar. U kunt erop rekenen dat ik mijn functie met buitengewoon veel bevlogenheid zal uitvoeren. De theorie volgend zal dit moeten leiden tot een hoge productiviteit.

In dit kader ben ik een bijzonder woord van dank verschuldigd aan prof.dr. René Tissen, die heeft meegeholpen om de leerstoel – zoals hij dat zo mooi verwoordde – in veilige haven te loodsen. De haven – hier aan de Vecht – voelt inmiddels goed. In dat kader ook een speciaal woord van dank aan prof.dr. Lidewey van der Sluis. Als manager en drijvende kracht achter Chrome en hoogleraar Talent Management heeft zij blijkbaar een stukje talent bij mij gezien waarmee ik theoretische kennis over bevlogenheid en productiviteit probeer door te zetten naar de alledaagse praktijk. Dank daarvoor.

Uiteraard wil ik ook mijn collegae van 365 bedanken: Peter van Kleij, Richard Adamowicz en Marc Dijkstra. Jullie hebben het mogelijk gemaakt om naast mijn werk bij 365 een stukje van mijn tijd te mogen besteden aan de wetenschappelijke ontwikkeling van bevlogenheid en productiviteit en de daarmee samenhangende productportfolio.

Maar er zijn uiteraard meer collegae aan wie ik mijn dank mag betuigen: eigenlijk alle 1200. Ik heb ze vaak nodig voor ideeën, uitvoering en

onderzoek. Ze helpen en ondersteunen, maar inspireren bovenal. Dank daarvoor.

Collegae Catelijne Joling, Corné Roelen en Rob Hoedeman staan mij ter zijde om de wetenschappelijke ideeën die ik heb verder vorm te geven binnen 365. Jullie zijn voor mij van onschatbare waarde en meebepalend voor het succes. Nu al dank voor de eerste resultaten die we hebben geboekt.

Ik wil mijn leermeesters in de wetenschap bedanken. Wilmar Schaufeli heeft mij tijdens mijn promotieonderzoek op het spoor gezet van de positieve psychologie. Zonder hem was ik wellicht blijven hangen in het concept van preventie. Dank, Wilmar, dat ik je heb leren kennen als een inspirerende en vernieuwende leermeester. Daarnaast heb ik de laatste jaren veel samengewerkt met Arnold Bakker, naast Wilmar een goeroe op het gebied van engagement. Dank voor al je hulp en wijsheid. Het samen naar klanten gaan en samen begeleiden van PhD-studenten voelt goed.

In dit kader wil ik ook twee relaties uit de klantenkring van 365 bedanken: Rob Rutten van PostNL en Casper van Leeuwen van PwC. Zij hebben het aangedurfd om met mij het nieuwe model in de praktijk te brengen en te toetsen. Niet zonder succes, durf ik te stellen. Maar dank voor het vertrouwen.

Dan kom ik bij mijn gezin: Lydia, Jair, Joyce, Ruben, Michelle en ook nog een beetje pa en ma. Onderzoek van Arnold Bakker heeft – vrij vertaald – aangetoond dat wanneer de partner (of ouder of kind) bevlogen is in het werk of studie, de vader of zoon in dit geval ook bevlogener wordt en beter gaat presteren. Ik denk dat dit in ons gezinnetje ook voor mij opgaat. Dank daarvoor.

Andere familie en vrienden. In mijn dissertatie heb ik jullie al uitgebreid bedankt voor de energie die jullie mij hebben gegeven om mij te ontwikkelen op de manier zoals die is gegaan. Ik heb met mijn promotie een wetenschappelijke mijlpaal bereikt, niet wetende dat zo'n twee jaar later de volgende daar zou zijn: mijn benoeming als hoogleraar bij Nyenrode. Ik ben jullie echt oprecht dankbaar dat jullie mij gelukkig nemen zoals ik ben, ook



al gaat dit soms ten koste van mijn sociale steun naar jullie toe. Toch houd ik zielsveel van jullie.

Tot slot wil ik mijn God danken. Voor mij, met het gezin de belangrijkste energiebron in mijn leven. Ik hoop en bid dat ik in mijn werk een klein stukje van Zijn machtig mooie Koninkrijk kan delen met anderen. Want ik ben ervan overtuigd dat bevlogen werken niet alleen maar is weggelegd voor het hiernamaals, maar ook voor het hier en nu. Bevlogenheid en productiviteit zijn belangrijk, elke dag!

**Ik heb gezegd.**

## 11 Literatuurlijst

Alderfer CP, Smith KK. Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly* 1982; 27(1): 35-65.

Andel M, Davenport T. The theory and practice of employee engagement: California State Automobile Association. Paper presented at the Society for Human Resources (SHRM) Conference on Employee Engagement, Alexandria, VA, 2006.

Attridge M. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *The Journal of Workplace Behavioral Health* 2009; 4: 383-398.

Avey JB, Patera JL, West BJ. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organization Studies* 2006; 13: 42-60.

Baard PP, Deci EL, Ryan RM. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology* 2004; 34: 2045-68.

Bakker AB. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 2011; 20: 265–269.

Bakker AB, Boyd CM, Dollard M, Gillespie N, Winefield AH, Stough C. The role of personality in the Job Demands-Resources model. *Career Development International* 2010; 15: 622-636.

Bakker AB, Demerouti E. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 2007; 22: 309-328.

Bakker AB, Demerouti E. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 2008; 13(3): 209- 223.

Bakker AB, Demerouti E, Verbeke W. Using the Job Demands – Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 2004; 43: 83-104.

Bakker AB, Gierveld JH, Van Rijswijk K. Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties [Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance]. Diemen: Right Management Consultants, 2006a.

Bakker AB, Oerlemans W. Subjective well-being in organizations. In Cameron KS, Spreitzer GM (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press, 2011.

Bakker AB, Van Emmerik IJH, Euwema MC. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations* 2006b; 33: 464-489.

Barsade S. The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly* 2002; 47: 644-677.

Bass BM, Bass R. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*. 4th edition. New York: Free Press, 2008.

Bateman TS, Organ DW. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'. *The Academy of Management Journal* 1983; 26(4): 587–595.

Berson Y, Shamir B, Avolio BJ, et al. The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly* 2001; 12: 53-73.

Blau PM. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley, 1964.

BlessingWhite. The state of employment engagement - 2008: North American overview [White Paper]. NJ; Princeton, 2008.

Boehm JK, Lyubomirsky S. The promise of sustainable happiness. In Lopez SJ (Ed.), *Handbook of positive psychology*. Oxford; Oxford University Press, 2009.

Boon L, Botman K, Klop K. Becoming an employer of choice. In Van der Sluis L, Van de Bunt-Kokhuis S (eds.), *Competing for Talent*. Assen; Van Gorcum, 2009.

Borman WC, Motowidlo SJ. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance* 1997; 10: 99-109.

Boselie P. Performance Management. In Boselie P (Ed.), *Strategic Human Resource Management; a Balanced Approach*, pp 169-188. London; McGraw-Hill, 2010.

Brenninkmeijer V, Demerouti E, Le Blanc P, Van Emmerik H. Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the Job Demands-Resources model. *Career Development International* 2010; 15: 708-728.

Brown KW, Ryan RM. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 2003; 84: 822-848.

Brunstein JC, Schultheiss OC, Grassman R. Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology* 1998; 75: 494-508.

Burns JM. *Leadership*. New York; Harper & Row, 1978.

Butler AB, Grzywacz JG, Bass BL, Linney KD. Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family

conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2005; 78: 155-169.

Christian MS, Slaughter JE. Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. Paper presented at the sixty-seventh annual conference of the Academy of Management. Philadelphia, PA, 2007.

Cropanzano R, Wright TA. When a happy worker is really a productive worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2001; 53: 182-199.

De Boer EB, Bakker AB, Syroit S, Schaufeli WB. Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 2002; 23: 181-197

Deci EL. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 1971; 18: 105- 115.

Deci EL, Koestner R, Ryan RM. A meta-analytic review of experiments examining the effects of external rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 1999; 125: 617-68.

Deci EL, Ryan RM. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York; Plenum, 1985.

Deci EL, Ryan RM. The general causality orientation scale: self-determination in personality. *Journal of Research in personality* 1985b; 19: 109-34.

Demerouti E, Bakker AB. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In Halbesleben J (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health and care*. Hauppauge NY; Nova Science, 2008.

Demerouti E, Bakker AB, De Jonge J, Janssen PPM, Schaufeli WB. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2001; 27: 279-286.

Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 2001; 86: 499-512.

Demerouti E, Bakker AB, Vardakou I, Kantas A. The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment* 2003; 19: 12-23.

Demerouti E, Cropanzano R. Work engagement and performance. In Bakker AB, Leiter MP (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp 147-163. New York; Psychology Press, 2010.

Demerouti E, Mostert K, Bakker AB. Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology* 2010; 15: 209-222.

Emmons RA. Acts of gratitude in organizations. In Dutton KS, Dutton JE, Quinn RE (Eds.), *Positive organizational scholarship*, pp. 81-93. San Fransisco; Berrett-Koehler, 2003a.

Emmons RA, McCullough ME. Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology* 2003b; 84: 377-389.

Fredrickson BL. The role of positive emotions in positive psychology: The Broaden-and-Build Theory of positive emotions. *American Psychologist* 2001; 56: 218-226.

Fredrickson BL, Branigan CA. Positive emotions broaden the scope of attention and thought–action repertoires. *Cognition and Emotion* 2005; 19: 313–332.

Fredrickson BL, Losada MF. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist* 2005; 60: 678-686.

Gable SL, Reis HT, Impett EA, Asher ER. What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology* 2004; 87: 228-245.

Gagné M. The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion* 2003; 27: 199-223.

Gagné M, Koestner R, Zuckerman M. Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology* 2000; 30: 1843-1852.

Gagné M, Senécal C, Koestner R. Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology* 1997; 27: 1222-40.

Gierveld JH, Bakker AB. De invloed van de secretaresse [The influence of the secretary]. Diemen, The Netherlands; Manpower, 2005.

González-Roma V, Schaufeli WB, Bakker A, Lloret S. Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* 2006; 68: 165-174.

Hakanen JJ, Bakker AB, Schaufeli WB. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 2006; 43: 495-513.

Halbesleben JRB, Wheeler AR. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress* 2008; 22: 242-256.

Hallberg UE, Schaufeli WB. 'Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist* 2006; 11: 119-127.

Harrison DA, Newman DA, Roth PL. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal* 2006; 49: 305-325.

Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 2002; 87: 268-279.

Harter JK, Schmidt FL, Killham EA, Asplund JW. Q12 meta-analysis. Princeton, NJ; The Gallup Organization, 2006.

Harter JK, Schmidt FL, Killham EA, Agrawal S. Q12 meta-analysis: The relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. White paper. Princeton, NJ; The Gallup Organization, 2009.

Higgins ET. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist* 1997; 52: 1280-1300.

Higgins ET. Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist* 2000; 55: 1217-1230.

Hillage J, Pollard E. Employability: Developing a framework for policy analysis. Research report, no RR85. London; Department for Education and Employment (DfEE), 1998 (See <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=emplbly>, accessed 4 March 2011).

Hobfoll SE. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 1989; 44: 513-524.

Hobfoll SE. Stress, culture and community. The psychology and philosophy of stress. New York; Plenum, 1998.

Hobfoll SE. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review* 2001; 50: 337-370.



Hobfoll SE. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology* 2002; 6: 307-324.

Hoeke H, Hornikx J, Hustinx L. *Overtuigende teksten: Onderzoek en ontwerp*. Bussum; Uitgeverij Coutinho, 2009.

House JS. *Work Stress and Social Support*. Boston; Addison Wesley Longman Publishing Co., 1981.

Ilardi B, Leone D, Kasser T, Ryan R. Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology* 1993; 23: 1789-1805.

Kahn WA. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 1990; 22(4): 692-724.

Kahn WA. To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations* 1992; 45: 321-349.

Kahn WA. Holding environments at work. *Journal of Applied behavioral Science* 2001; 37(3): 260-279.

Kahn WA. The essence of engagement: lessons from the field. In Albrecht S. (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, pp. 20-30. Northampton, MA; Edwin Algar, 2011.

King LA. The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin* 2001; 27: 798-807.

Kreitner R, Kinicki A, Buelens M. *Organizational Behavior*. London; McGraw-Hill, 2002.

Lee RT, Ashforth BE. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology* 1996; 81: 123-133.

Llorens S, Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior* 2007; 23: 825–841.

Locke EA, Latham GP. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall, 1990.

Lorente L, Salanova M, Martinez I, Schaufeli WB. Extension of the Job Demands Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicotema* 2008; 20: 354-360.

Luthans F, Avey JB, Avilo BJ, Norman SM, Combs GM. Psychological capital development: Towards a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior* 2006; 27: 387-393.

Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 2007; 60: 541–572.

Luthans F, Youssef CM. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 2004; 33: 143-160.

Lyubomirsky S. *The how of happiness: A practical guide to getting the life you want*. London; Sphere, 2007.

Lyubomirsky S, Sousa L, Dickerhoof R. The costs and benefits of writing, talking and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of Personality and Social Psychology* 2006; 90: 692-708.

Macey WH, Schneider B. Engaged and engagement: we are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 2008b; 1: 3-30.

Macey WH, Schneider B, Barbera KM, Young SA. *Employee engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Malden, MA; Wiley, 2009.

MacLeod AK, Coates E, Hetherington J. Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies* 2008; 9: 185-196.

Maslach C, Leiter MP. *The truth about burnout*. San Francisco, CA; Jossey-Bass, 1997.

Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *Annual review of Psychology* 2001; 52: 397-422.

May DR, Gilson RL, Harter LM. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2004; 77:11-37.

Mayo E. *The human problems of an industrial civilization*, Volume 3, pp. 53-73. New York; MacMillan, 1933.

McCullough ME. Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science* 2001; 10: 194-197.

McCullough ME, Worthington EL, Rachal KC. Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 1997; 73: 321-336.

McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York; McGraw-Hill, 1960.

Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1991; 1: 64-89.

Meyer JP, Gagné M, Parfynova NM. Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research.

In Albrecht S (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, pp. 62-73. Northampton, MA; Edwin Algar, 2011.

Mullen B, Copper C. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin* 1994; 115: 210-227.

Newman DA, Harrison DA. Been there, bottled that: are state and behavioral work engagement new and useful construct ‘wines’? *Industrial and Organizational Psychology* 2008; 1: 31-35.

Nielsen K, Yarker J, Randall F, Munir R. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 2009; 46: 1236-44.

Ouweneel E, Schaufeli WB, Le Blanc P. Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie* 2009; 22(2): 118-135.

Rath T, Conchie B. *Strengths based leadership: Great leaders, teams and why people follow*. New York; Gallup Press, 2009.

Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job performance. *Academy of management Journal* 2010; 53(3): 617-635.

Rothbard NP. “Enriching or depleting?” The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly* 2001; 46(4): 655-684.

Russell JA. A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology* 1980; 39: 1161–1178.

Russell JA. Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review* 2003; 110: 145-172.

Ryan RM, Connell JP. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989; 57: 749-761.

Ryan RM, Deci EL. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of Psychology* 2001; 51: 141-166.

Saks AM. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 2006; 21: 600–619.

Salanova M, Agut S, Peiró JM. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 2005; 90: 1217-1227.

Salanova M, Llorens S. *Desarrollo de Recursos Humanos a Través del Aprendizaje para el Cambio* (Human resource development through learning for change). Madrid; Parthenon, 2008.

Salanova M, Lorente L, Chambel MJ, Martínez IM. Linking Transformational leadership to nurses' extra-role behavior: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing* 2011; 67(10): 2256-66.

Salanova M, Schaufeli WB, Xanthopoulou D, Bakker AB. The gain spiral of resources and work engagement. In Bakker AB, Leiter MP (eds.), *Work engagement: A handbook of Essential Theory and Research*, pp. 118-31. New York; Psychology Press, 2010.

Schaufeli WB. The balance of give and take: toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology* 2006; 19: 87-131.

Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 2004; 25: 293-315.

Schaufeli WB, Bakker AB. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In Bakker AB, Leiter MP (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp 10-24. New York; Psychology Press, 2010.

Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 2006; 66(4): 701-716.

Schaufeli WB, Bakker AB, van Rhenen W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 2009; 30: 893-917.

Schaufeli WB, Salanova, M. How to improve work engagement? In Albrecht S (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, pp. 399-415. Northampton, MA; Edwin Elgar, 2010.

Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 2002; 3: 71-92.

Schaufeli WB, Taris TW, Bakker AB. Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In Burke RJ (Ed.), *Research companion to working time and work addiction*, pp. 193-217. Cheltenham Glos, UK; Edward Elgar, 2006.

Schaufeli WB, Taris TW, Van Rhenen W. Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review* 2008; 57: 173-203.

Schaufeli WB, Van Rhenen W. Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) [About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag & Organisatie* 2006; 19: 323-344.

Seligman MEP, Steen TA, Park N, Peterson C. Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist* 2005; 60: 410-421.

Shapiro SP. Agency theory. *Annual Review of Sociology* 2005; 31: 263-284.

Sheldon KM, Kasser T, Smith K, Share T. Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality* 2002; 70: 5-31.

Sheldon K, Turban D, Brown K, Barrick M, Judge T. Applying Self-Determination Theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management* 2003; 22: 357-393.

Smith KK, Berg DN. *Paradoxes of Group Life*. San Francisco, CA; Jossey-Bass, 1987.

Sonnentag S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 2003; 88: 518–528.

Sutcliffe KM, Vogus TJ. Organizing for resilience. In Dutton KS, Dutton JE, Quinn RE (Eds.), *Positive organizational scholarship*, pp. 94-110. San Francisco; Berrett-Koehler, 2003.

Taylor FW. *Principles of Scientific Management*. New York/London; Harper & Brothers, 1911.

Tajfel H. Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information* 1974; 14: 101-118.

Tedeschi RG, Calhoun LG. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry* 2004; 15: 1-18.

Tims M, Bakker AB, Xanthopoulou D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly* 2011; 22: 121-131.

Totterdell P, Wood SJ, Wall TD. An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of job strain in portfolio workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2006; 78: 1-23.

Vance RJ. Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization [White Paper]. Arlington, VA; Society for Human Resource Management Foundation, 2006.

Van den Broeck A, Vansteenkiste M, De Witte H, Lens W. Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress* 2008; 22: 277-294.

Van den Broeck A, Vansteenkiste M, De Witte H, Lens W, Andriessen M. De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en Organisatie* 2009; 22(4): 316-335.

Van Rhenen W. From stress to engagement. Proefschrift, 2008.

Van Rhenen W, Hoedeman R. De multifactoriële analyse: verder met een positieve en bredere insteek. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde* 2010; 18(7): 302-306.

Vansteenkiste M, Neyrinck B, Niemic C, Soenens B, De Witte H, Van den Broeck A. Examining the relations among extrinsic versus intrinsic work value orientations, basic need satisfaction, and job experience: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2007; 80: 251-277.

Venema A, Nijman S, Stam C, Ybema JP, Roozeboom MB. Monitor arbeidsongevallen in Nederland 2008. Almere; Thieme, 2010.

Watson Wyatt Worldwide. Watson Wyatt Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value [White Paper]. Washington, DC; Author, 2002.

Watson Wyatt Worldwide. Connecting organizational communication to financial performance: 2003/2004 communication ROI study [White Paper]. Washington, DC; Author, 2003.



Watson Wyatt Worldwide. Watson Wyatt Human Capital Index: Replication study [White Paper]. Washington, DC; Author, 2004.

Watson Wyatt Worldwide. Effective communication: A leading indicator of financial performance: 2005/2006 communication ROI study [White Paper]. Washington, DC; Author, 2005a.

Watson Wyatt Worldwide. Maximizing the return on your human capital investment. The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index report [White Paper]. Washington, DC; Author, 2005b.

Watson Wyatt Worldwide. Secrets of top performers: How companies with highly effective employee communication differentiate themselves: 2007/2008 communication ROI study [White Paper]. Washington, DC; Author, 2007.

Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology* 2009; 82: 183-200.

Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 2009b; 74: 235-244.

Xanthopoulou D, Bakker AB, Dollard MF, Demerouti E, Schaufeli WB, Taris TW, Schreurs PJG. When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology* 2007; 22: 766-785.

Zohar D, Tzischinski O, Epstein R. Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology* 2003; 88: 1082-1093.







Straatweg 25 ✕ 3621 BG Breukelen  
P.O. Box 130 ✕ 3620 AC Breukelen  
The Netherlands  
[www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl)

ISBN 978-90-898003-2-9