

Bevlogen van Beroep

Arnold B. Bakker

Bevlogen van Beroep

Rede

in verkorte vorm uitgesproken
ter gelegenheid van het aanvaarden
van het ambt van hoogleraar
in de Arbeids- en Organisationspsychologie
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
op vrijdag 5 juni 2009

door

Arnold B. Bakker

ISBN 978-90-9024265-1

Ontwerp & druk Basement Graphics, Den Haag

Copyright Arnold B. Bakker, juni 2009

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Mijnheer de Rector Magnificus, Zeer gewaardeerde toehoorders,

Gedurende de afgelopen eeuw heeft psychologisch onderzoek veel kennis opgeleverd over de cognities, emoties en het gedrag van mensen. Opvallend genoeg is hierbij het leeuwendeel van de aandacht uitgegaan naar negatieve verschijnselen. Zo hebben klinisch psychologen boekenkasten vol geschreven over angst en depressie, en hebben arbeids- en organisatiepsychologen zich vooral gericht op arbeidsrisico's en burnout. Gelukkig is het tij aan het keren. Tien jaar geleden deed Seligman (1999), destijds de voorzitter van de Amerikaanse vereniging van psychologen, een oproep om meer onderzoek te doen naar positieve psychologische verschijnselen.

Wat is het nut van positieve emoties zoals blijdschap en trots? Waarom zijn mensen onbaatzuchtig en verrichten zij vriendendiensten? Maakt werk gelukkig? De positieve psychologie stelt dat deze vragen op zichzelf de moeite waard zijn. Menselijke deugden verdienen evenveel aandacht als menselijke gebreken. De positieve psychologie is de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en optimaal functioneren en is een belangrijk alternatief voor een eenzijdig op stoornissen, aandoeningen, en problemen gerichte psychologische wetenschap (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De positief psychologische benadering heeft gedurende de afgelopen jaren ook navolging gekregen in de organisatiepsychologie (Bakker & Derks, in druk; Bakker & Schaufeli, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Fredrickson & Dutton, 2008; Wright & Quick, 2009). Organisatieonderzoekers hebben zich in hun studies met veel elan gestort op buitengewoon interessante onderwerpen zoals compassie, psychologisch kapitaal, sociale intelligentie, *flow*, en de overdracht van positieve emoties op de werkplek. De positieve organisatiepsychologie claimt niet iets nieuws te hebben uitgevonden, maar benadrukt het belang van theorievorming en onderzoek op het gebied van *positieve* kenmerken, ervaringen en gedragingen van werknemers in organisaties (Luthans & Youssef, 2007).

Mijn rede gaat over een positief organisatiepsychologisch onderwerp dat zich mag verheugen in een toenemende belangstelling (Bakker, 2009; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Leiter, in druk; Bakker e.a., 2008; Macey & Schneider, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007). *Bevlogenheid* is een positieve gemoedstoestand van opperste voldoening ten aanzien van het werk die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001, 2004, in druk). In mijn rede zal ik uiteenzetten onder welke condities mensen *bevlogen van beroep* kunnen worden. Achtereenvolgens bespreek ik de operationalisatie,

de oorzaken, en de gevolgen van bevlogenheid. Daarna zal ik de onderzoeksresultaten integreren in een overkoepelend model, en aandacht besteden aan het aanstekelijke karakter van bevlogenheid. Hierbij geef ik ook aan wat ik met mijn leerstoel arbeids- en organisatiepsychologie van plan ben, en waar toekomstig onderzoek naar bevlogenheid zich op zal richten. Ik sluit af door uit te leggen hoe organisaties kunnen bouwen aan de bevlogenheid van hun medewerkers.

Wat is Bevlogenheid?

Paradoxaal genoeg is het onderzoek naar bevlogenheid voortgekomen uit onderzoek naar burnout. Een overzicht van 25 jaar onderzoek (Schaufeli & Buunk, 2003) laat zien dat het burnout syndroom in de kern van de zaak twee gezichten heeft. Opgebrande werknemers zijn uitgeput door langdurende confrontatie met hoge taakeisen, en zij hebben – mede als gevolg daarvan – een uiterst negatieve, cynische houding aangenomen ten aanzien van hun werk (Bakker, 2001; Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & Van Dierendonck, 2000). Maslach en Leiter (1997, 2008) nemen aan dat opgebrande werknemers na verloop van tijd hun bevlogenheid zijn verloren, omdat hun vitaliteit is getransformeerd in vermoeidheid en hun enthousiasme is getransformeerd in cynisme. Zij beargumenteren dat burnout en bevlogenheid twee tegenpolen zijn op een continuüm. Maslach en Leiter gebruiken dan ook een burnout instrument – de *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach, Jackson & Leiter, 1996) – om bevlogenheid te meten.

Ik ben het eens met de stelling dat bevlogenheid gezien kan worden als de tegenpool van burnout. Bevlogenheid moet echter wel afzonderlijk worden gedefinieerd en geoperationaliseerd omdat de afwezigheid van burnout nog geen bevlogenheid impliceert. Zoals al eerder gezegd, hebben wij bevlogenheid gedefinieerd als een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001, 2004, in druk). Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen, en lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk. Het werk is inspirerend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.

Uit gestructureerde kwalitatieve interviews met een heterogene groep bevlogen werknemers kwam naar voren dat bevlogen werknemers zeer vitaal zijn en vol zelfvertrouwen richting geven aan hun eigen leven (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001). Zo gaven meerdere geïnterviewden bijvoorbeeld aan van baan te zijn veranderd

nadat ze het gevoel kregen niet genoeg te worden uitgedaagd door hun werk. Vanwege hun positieve houding en hoge activiteitsniveau creëren bevlogen werknemers hun eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning, en succes. Veel geïnterviewden lieten weten ook buiten hun werk erg enthousiast bezig te zijn, bijvoorbeeld tijdens het sporten en gedurende vrijwilligerswerk. Bevlogen mensen worden wel degelijk moe van een lange dag hard werken. Ze beschrijven hun vermoeidheid echter als een plezierige toestand, omdat ze het gevoel hebben iets voor elkaar te hebben gekregen. Tot slot bleek uit de interviews dat bevlogen werknemers niet verslaafd zijn aan hun werk. Werkverslaafden voelen een innerlijke drang om hard te werken, en weten niet van ophouden (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006b). Bevlogen mensen werken juist omdat ze het leuk vinden. Ze vinden het plezierig om in hun vrije tijd ook andere dingen te doen dan werken.

Metten van Bevlogenheid

Bevlogenheid kan worden gemeten met de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES), die ik samen met collega Schaufeli heb ontwikkeld (Schaufeli & Bakker, 2003, 2004, in druk; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Het instrument bevat 17 items en drie subschalen voor het meten van vitaliteit (bijvoorbeeld “Op mijn werk bruis ik van energie”), toewijding (“Ik ben enthousiast over mijn baan”), en absorptie (“Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen”). De UBES is gedurende de afgelopen jaren in een groot aantal verschillende landen gevalideerd, waaronder China (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Zuid-Afrika (Storm & Rothmann, 2003), en Japan (Shimazu e.a., 2008). In Europa is de UBES o.a. gevalideerd in Finland (Hakanen, 2002), Griekenland (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Kantas, in druk), Spanje (Schaufeli e.a., 2002), en Nederland (Schaufeli & Bakker, 2003, 2004, in druk; Schaufeli e.a., 2002). Al deze studies maakten gebruik van confirmatorische factoranalyses en lieten zien dat de passing of ‘fit’ van de veronderstelde 3-factor structuur op de data beter was dan die van alternatieve factormodellen. Vitaliteit, toewijding en absorptie hangen weliswaar positief met elkaar samen, maar kunnen tegelijkertijd empirisch onderscheiden worden. Ook bleek dat de betrouwbaarheid van de drie subschalen ruim voldoende was in elke studie. Schaufeli en Bakker (2003) hebben beargumenteerd dat de totaalscore voor bevlogenheid soms bruikbaar kan zijn in empirisch onderzoek, bijvoorbeeld wanneer een organisatieadviseur snel inzicht wil krijgen in de bevlogenheid van teams, of wanneer een onderzoeker bevlogenheid bestudeert als proces. Schaufeli, Bakker en Salanova (2006a) hebben daarom een verkorte 9-item versie van de UBES ontwikkeld, en rapporteren evidentie voor de internationale validiteit ervan.

De UBES heeft één psychometrische tekortkoming, en dat betreft het feit dat de stellingen van elke subschaal in dezelfde, positieve richting zijn geformuleerd. Vanuit psychometrisch gezichtspunt zijn zulke eenzijdige schalen inferieur ten opzichte van schalen die zowel positief als negatief geformuleerde items bevatten. Het kan bijvoorbeeld tot kunstmatige factoroplossingen leiden, waarbij positief (en negatief) geformuleerde items clusteren (cf. Doty & Glick, 1998). Bovendien is de eenzijdige bewoording van de items een potentieel probleem omdat het een alternatieve verklaring biedt voor de sterke samenhang van bevlogenheid met andere positief geformuleerde constructen waarmee organisatiegedrag wordt gemeten.

Een alternatief instrument voor het meten van bevlogenheid is de Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti & Bakker, 2008). Net als de MBI was ook dit instrument oorspronkelijk bedoeld om burnout te meten. De OLBI bevat echter positief en negatief geformuleerde items en kan daarom ook gebruikt worden om bevlogenheid te meten (zie ook González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Onderzoekers die bevlogenheid met de OLBI willen meten dienen de negatief geformuleerde items te hercoderen. De OLBI bevat de twee kerndimensies van burnout en bevlogenheid: de eerste dimensie loopt van uitputting naar vitaliteit, en de tweede dimensie loopt van cynisme naar toewijding. De factoriële validiteit van de OLBI is bevestigd in studies die werden uitgevoerd in Duitsland (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), de Verenigde Staten (Halbesleben & Demerouti, 2005), Zuid-Afrika (Demerouti, Mostert & Bakker, in druk), en Griekenland (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003). De resultaten van deze studies lieten duidelijk zien dat een 2-factor oplossing met vitaliteit en toewijding als onderliggende factoren beter op de data van meerdere beroepsgroepen paste dan alternatieve factorstructuren. Voorts bleek dat de OLBI een prima interne consistentie heeft en een goede test-hertest betrouwbaarheid laat zien bij herhaalde metingen (Halbesleben & Demerouti, 2005).

Ook langlopend onderzoek met de UBES heeft laten zien dat de scores op de drie subdimensies (vitaliteit, toewijding en absorptie) behoorlijk stabiel zijn. Zo bleek uit het onderzoek van Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (in druk) dat de correlaties tussen de subschalen over een tijdspanne van één jaar uiteenliepen van .66 tot .75 (p 's < .001). Kortom, mensen die eenmaal bevlogen zijn, blijven vaak ook bevlogen. Dit wil echter niet zeggen dat bevlogenheid een persoonlijkheidstrekk is. In tegendeel, onderzoek waarbij de dagboekmethode wordt gebruikt toont aan dat de vitaliteit, toewijding en absorptie van werknemers van dag tot dag kan veranderen, en mede afhankelijk is van dagelijkse gebeurtenissen op de werkplek (Bakker & Bal, 2009; Sonnentag, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Sonnentag, Dormann en Demerouti (in druk) geven een overzicht van kwantitatieve dagboekstudies naar bevlogenheid en laten zien

dat bevlogenheid substantiële fluctuaties binnen personen laat zien. In een typische dagboekstudie is 30% tot 40% van de variantie in bevlogenheid toe te schrijven aan de specifieke dag (*binnen*-personen variantie), terwijl 60-70% van de totale variantie is toe te schrijven aan verschillen tussen mensen (*tussen*-personen variantie). Voordat ik dieper inga op dagelijkse schommelingen in bevlogenheid wil ik echter graag aandacht besteden aan structurele voorwaarden voor aanhoudende bevlogenheid.

Werkgerelateerde Hulpbronnen

Eerdere studies hebben zonder uitzondering laten zien dat werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun van collega's en leidinggevenden, feedback over prestaties, afwisseling van vaardigheden, en ontplooiingsmogelijkheden positief samenhangen met bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007). Werkgerelateerde hulpbronnen (*job resources*) verwijzen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die: (a) taakeisen en de daaraan gekoppelde fysiologische en psychologische kosten reduceren; (b) functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen; of (c) persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007).

Werkgerelateerde hulpbronnen zijn intrinsiek motiverend wanneer basisbehoeften worden bevredigd, zoals de behoefte aan autonomie, competentie en verwantschap (Van den Broeck, Notelaars, & De Witte, 2008). Goede feedback zorgt er bijvoorbeeld voor dat werknemers nieuwe dingen leren, wat op haar beurt leidt tot meer competentie. Vrijheid van handelen en sociale steun bevredigen respectievelijk de behoefte aan autonomie en de behoefte om bij een groep te horen. Hulpbronnen kunnen ook extrinsiek motiverend zijn als ze instrumenteel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen. Werkomgevingen met veel hulpbronnen hebben dan ook een positieve invloed op de bereidheid om inspanning te leveren (Meijman & Mulder, 1998). Zulke omgevingen vergroten de kans dat de arbeidstaak succesvol wordt afgerond en dat het werkdoel wordt bereikt. Hulp en feedback van collega's helpen bijvoorbeeld om een moeilijke taak tot een goed einde te brengen.

Consistent met de opvatting dat hulpbronnen motiverend zijn, heeft onderzoek inderdaad laten zien dat hulpbronnen positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid (voor een meta-analyse, zie Halbesleben, in druk). In hun onderzoek bij medewerkers van een Nederlandse pensioenfondsheerder, een arbodienst, en een thuiszorginstelling, vonden Schaufeli en Bakker (2004) bijvoorbeeld een positieve relatie tussen drie hulpbronnen (feedback, sociale steun van collega's en coaching door de leidinggevende) en bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie). Structurele vergelijkingsanalyses lieten zien dat deze werkgerelateerde hulpbronnen (en niet taakeisen) unieke voorspellers zijn van bevlogenheid,

en dat bevlogenheid de negatieve relatie tussen hulpbronnen en verloopintenties medieert. Deze studie werd conceptueel gerepliceerd in een Finse (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006), Spaanse (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006) en Turkse (Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006) context.

Longitudinaal onderzoek heeft de positieve relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid bevestigd. Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) deden bijvoorbeeld onderzoek bij ruim 2,500 Finse tandartsen over een periode van drie jaar, en vonden dat werkgerelateerde hulpbronnen (creatief en afwisselend werk, positieve feedback van patiënten, en taakidentiteit) een positief verband hadden met bevlogenheid, na controle voor eerdere niveaus van bevlogenheid. In hun studie bij managers en leidinggevenden van een Nederlands telecombedrijf vonden Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (in druk) dat *veranderingen* in werkgerelateerde hulpbronnen voorspellend vermogen hadden voor bevlogenheid over een periode van één jaar. Toenames in sociale steun, autonomie, ontplooiingsmogelijkheden en feedback waren voorspellers van bevlogenheid op tijdstip 2, na controle voor bevlogenheid op tijdstip 1. Tot slot vonden Bakker en Bal (2009) in hun onderzoek bij beginnende leerkrachten dat wekelijkse schommelingen in werkgerelateerde hulpbronnen (autonomie, coaching door de leidinggevende, feedback over prestaties, en ontplooiingsmogelijkheden) wekelijkse niveaus van bevlogenheid konden voorspellen – in dezelfde en in de volgende week.

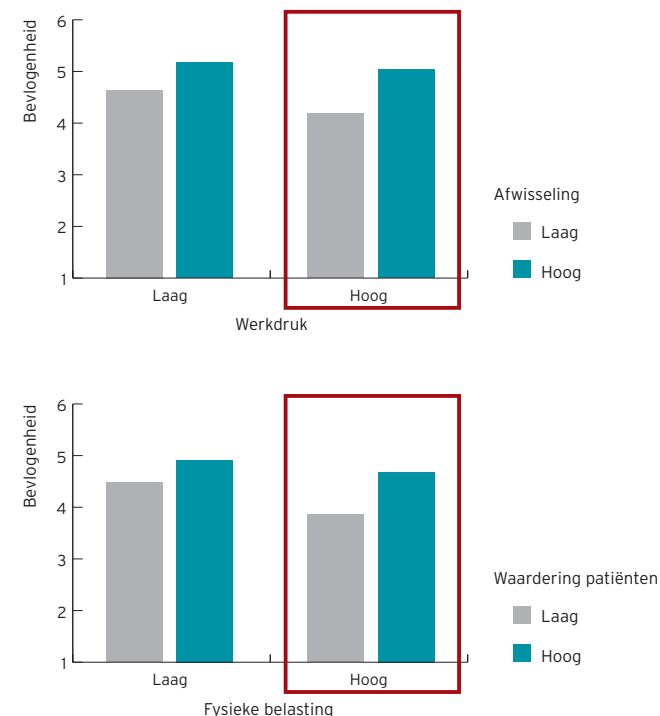
Saillantie van Hulpbronnen

Hobfoll (2002) stelt dat mensen een hele reeks (fysieke, sociale en persoonlijke) hulpbronnen tot hun beschikking hebben om te kunnen omgaan met tegenslag. Deze hulpbronnen winnen aan belang wanneer het tegenzit. Zo is bijvoorbeeld de stressbestendigheid en de inzetbaarheid van bankemployees anno 2009 extra belangrijk omdat zij worden geconfronteerd met de gevolgen van de kredietcrisis. Ook werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun en autonomie worden saillant wanneer werknemers worden geconfronteerd met hoge taakeisen, bijvoorbeeld een hoge werkdruk, lastige klanten, en een hoge mentale belasting (Bakker & Demerouti, 2007, 2008).

Hakanen, Bakker, en Demerouti (2005) toetsten dit samenspel tussen taakeisen en hulpbronnen in hun onderzoek bij Finse tandartsen. Voorspeld werd dat hulpbronnen (bijv., afwisseling in vereiste professionele vaardigheden, contact met collega's) vooral leiden tot bevlogenheid onder condities van hoge taakeisen (bijv., hoge werkdruk, ongunstige fysieke werkomgeving). Regressieanalyses boden steun voor 17 van de 40 veronderstelde interacties tussen taakeisen en hulpbronnen (dus in 40% van de gevallen). Zo bleek bijvoorbeeld dat

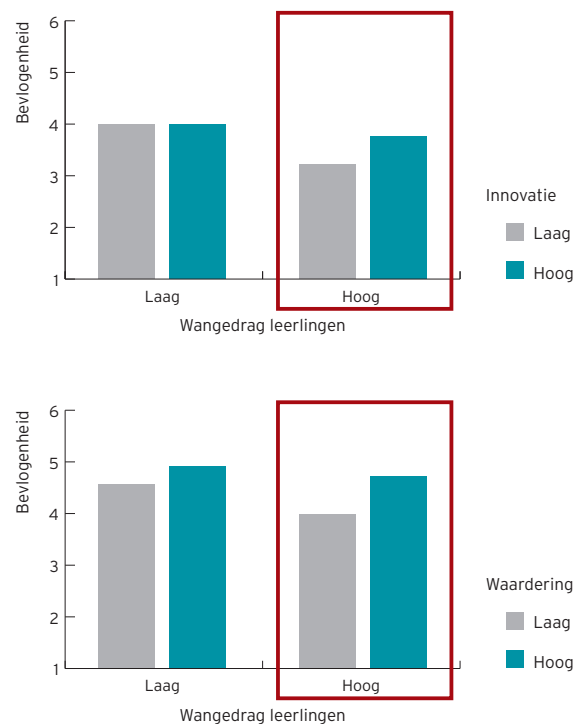
afwisseling in vereiste professionele vaardigheden vooral een 'boost' gaf aan de bevlogenheid van tandartsen wanneer de kwalitatieve werkdruk heel hoog was (zie Figuur 1).

FIGUUR 1 Het Samenspel van Taakeisen en Werkgerelateerde Hulpbronnen zorgt voor Bevlogenheid bij Finse Tandartsen (Hakanen e.a., 2005).



Conceptueel vergelijkbare bevindingen zijn gerapporteerd door Bakker, Hakanen, Demerouti en Xanthopoulou (2007). In hun onderzoek bij Finse leerkrachten vonden ze dat hulpbronnen vooral een positief effect hadden op bevlogenheid wanneer de leerkrachten vaak werden geconfronteerd met lastige leerlingen. Een serie structurele vergelijkingsanalyses resulteerde in een bevestiging van 14 van de 18 mogelijke 2-weg interacties (78%). Vooral steun van de leidinggevende, een innovatief werkklimaat, waardering, en een goed organisatieklimaat bleken belangrijke hulpbronnen. Zoals is te zien in Figuur 2 hadden de hulpbronnen vooral een positieve relatie met bevlogenheid wanneer de leerkrachten veel te maken hadden met leerlingen die wangedrag vertoonden.

FIGUUR 2 Het Samenspel van Taakeisen en Werkgerelateerde Hulpbronnen zorgt voor Bevlogenheid bij Finse Leerkrachten (Bakker e.a., 2007).



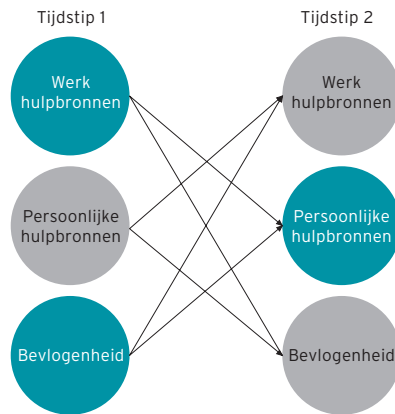
Deze bevindingen zijn uitermate relevant voor de praktijk. De resultaten suggereren dat werknemers veel werk aankunnen, zolang ze maar worden gecompenseerd met voldoende hulpbronnen. Het lijkt er zelfs op dat de taakeisen vertaald worden in uitdagingen, en dat werknemers vooral bevlogen worden onder moeilijke omstandigheden, wanneer er veel van hen wordt gevraagd. Kortom, organisaties doen er goed aan om hun medewerkers te voorzien van voldoende hulpbronnen.

Persoonlijke Hulpbronnen

Het schaarse onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en bevlogenheid laat zien dat bevlogen werknemers hoger scoren op emotionele stabiliteit, extraversie, en consciëntieusheid (Langelaan, Bakker, Schaufeli, & Van Doornen, 2006; Mostert & Rothmann, 2006). Bevlogen werknemers zijn dus ontspannen en weinig emotioneel, en tevreden met zichzelf. Ze gaan doorgaans georganiseerd en doelgericht te werk, en zijn sociaal en actief. Er zijn meer studies gedaan naar *veranderbare* persoonskenmerken en bevlogenheid. Deze *persoonlijke hulpbronnen* zijn positieve zelfevaluaties die iets zeggen over de weerbaarheid van mensen. Voorbeelden hiervan zijn optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid, en eigeneffectiviteit. Zulke positieve zelfevaluaties verwijzen naar de opvatting dat men in staat is om succesvol controle uit te oefenen over de omgeving (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Persoonlijke hulpbronnen voorspellen dan ook het stellen van doelen, motivatie, en prestatie (voor overzichten, zie Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004; Sweetman & Luthans, in druk). De reden hiervoor is dat mensen met meer persoonlijke hulpbronnen beter in staat zijn om hun eigenbelang te bewaken, en intrinsiek gemotiveerd zijn (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Ze streven hun doelen na omdat die passen bij hun persoonlijke interesses en opvattingen, en niet omdat anderen zeggen dat ze die doelen moeten nastreven.

Meerdere auteurs hebben de relatie tussen persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid onderzocht. Rothmann en Storm (2003) vonden bijvoorbeeld dat bevlogen politieagenten een actieve copingstijl hebben. Ze zijn probleemgericht en ondernemen actief stappen om hun stressoren weg te nemen. In hun studie bij hoog opgeleide technici onderzochten Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) de rol van drie persoonlijke hulpbronnen, namelijk eigeneffectiviteit, eigenwaarde en optimisme. Uit de resultaten bleek dat bevlogen technici een hoge eigeneffectiviteit hebben; zij zijn van mening dat ze in staat zijn om de taakeisen die ze tegenkomen het hoofd te bieden. Verder nemen bevlogen werknemers aan dat het leven positieve dingen voor hen in petto heeft (ze zijn optimistisch) en hebben ze een sterk gevoel van eigenwaarde (zie ook Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Deze bevindingen werden gerepliceerd en uitgebreid in een longitudinale studie met 18 maanden tussen de meetmomenten (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, in druk). De resultaten lieten zien dat eigeneffectiviteit, eigenwaarde en optimisme een unieke bijdrage leverden aan de voorspelling van bevlogenheid, na controle voor de invloed van werkgerelateerde hulpbronnen. Een belangrijke aanvullende bevinding in deze laatste studie was dat, zoals voorspeld, persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hadden met werkgerelateerde hulpbronnen. Naarmate werknemers optimistischer waren en hogere niveaus van eigeneffectiviteit en eigenwaarde rapporteerden, bleken ze de beschikking te hebben over meer werkgerelateerde hulpbronnen en vice versa (zie Figuur 3).

FIGUUR 3 Wederkerige Relaties tussen Hulpbronnen en Bevlogenheid bij Nederlandse technici (Xanthopoulou e.a., in druk).



Intermezzo

Bevlogen werknemers voelen zich vitaal, zijn toegewijd aan hun werk, en vergeten veelal de tijd wanneer ze aan het werk zijn. De belangrijkste voorspellers van bevlogenheid zijn werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen. Dergelijke hulpbronnen reduceren de invloed van hoge taakeisen op stress, zijn functioneel in het bereiken van werkdoelen, en stimuleren actief leergedrag. Werkgerelateerde hulpbronnen zijn vooral motiverend wanneer werknemers worden geconfronteerd met hoge taakeisen. Voorts hebben bevlogen werknemers een uitgewogen persoonlijkheid: ze scoren relatief hoog op emotionele stabiliteit, extraversie, en consciëntieusheid. Ze beschikken dan ook over meer persoonlijke hulpbronnen, waaronder optimisme, eigeneffectiviteit, eigenwaarde, en een actieve coping stijl.

Bevlogenheid en Prestaties

Een belangrijke reden voor de populariteit van bevlogenheid in de organisatiepraktijk is de aanname van managers dat bevlogenheid leidt tot goede prestaties. Inderdaad zijn er minimaal vier redenen te noemen waarom bevlogen werknemers beter presteren dan niet-bevlogen werknemers (Bakker, 2009). Ten eerste blijkt uit onderzoek dat bevlogen werknemers relatief vaak positieve emoties ervaren, waaronder blijdschap, voldoening,

en enthousiasme (Schaufeli & Van Rhenen, 2006). Zulke positieve emoties hebben het vermogen om het repertoire van gedachten en capaciteiten van mensen te verbreden. Zo bouwen we reserves op van fysieke, intellectuele, psychologische en sociale hulpbronnen waaruit we kunnen putten als we te maken krijgen met lastige klanten of deadlines (cf. Fredrickson, 2001).

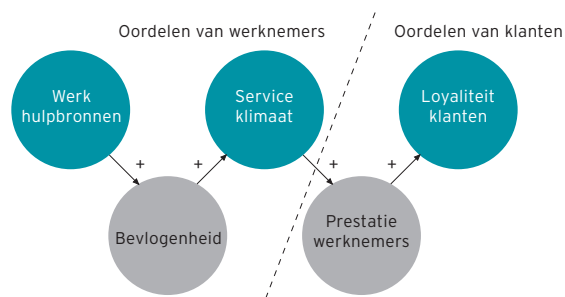
Ten tweede blijkt dat bevlogen werknemers een betere fysieke en psychologische gezondheid hebben. Bevlogen werknemers hebben dus minder vaak last van verkoudheid, hoofdpijn en rugpijn dan niet-bevlogen werknemers (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Hierdoor zijn bevlogen werknemers beter in staat om hun werkgerelateerde doelen te bereiken. Ze kunnen namelijk al hun mentale en fysieke hulpbronnen (zoals vaardigheden, capaciteiten, kennis) inzetten tijdens het werk. Ten derde lijken bevlogen werknemers hun eigen hulpbronnen te mobiliseren (Bakker & Bal, 2009; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, in druk). Ze zijn in staat om het beste in zichzelf naar boven te halen (bijvoorbeeld zelfvertrouwen wanneer ze een toespraak moeten geven), en om collega's in te schakelen indien dat nodig is om de werkdruk op te vangen. Ten slotte blijkt dat bevlogen werknemers hun bevlogenheid overdragen aan anderen in hun sociale omgeving (Bakker & Demerouti, 2009a). Omdat in de meeste organisaties prestaties het resultaat zijn van een gezamenlijke inspanning, helpt het uiteraard als enkele enthousiastelingen hun collega's bevlogen maken ten aanzien van het werk.

Onderzoek laat inderdaad een positief verband zien tussen bevlogenheid en prestaties (Bakker & Demerouti, 2008; Demerouti & Cropanzano, in druk). Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) lieten zien dat bevlogen werknemers hogere beoordelingen kregen van hun collega's ten aanzien van inrol en extrarol prestaties. Dit bewijst dat bevlogen mensen doen wat er van hen gevraagd wordt en bereid zijn om hun collega's te helpen. Deze bevindingen werden gerepliceerd door Schaufeli e.a. (2006b), die bovendien lieten zien dat werkverslaafden beduidend minder voordeel uit hun innerlijke drijfveer haalden dan bevlogen werknemers. Ook in andere landen is het verband tussen bevlogenheid en prestaties aangetoond. Halbesleben en Wheeler (2008) deden onderzoek bij een steekproef van Amerikaanse werknemers uit verschillende beroepsgroepen, hun leidinggevenden en hun directe collega's. Hun resultaten lieten zien dat bevlogenheid een goede voorspeller was van prestaties, onafhankelijk van de bron van de informatie (werknemer, leidinggevende, of collega), en na controle voor de invloed van baantevredenheid en affectieve betrokkenheid.

Salanova, Agut en Peiró (2005) deden onderzoek bij het personeel van een groot aantal Spaanse hotels en restaurants. Personeel van meer dan 100 dienstverlenende eenheden (recepties in hotels, restaurants) verstrekten informatie over hun werkgerelateerde hulpbronnen, bevlogenheid, en het klimaat van dienstverlening. Voorts gaven klanten informatie over de prestaties van de werknemers en over hun eigen loyaliteit. Uit de resultaten bleek dat de

hulpbronnen in de hotels en restaurants en de bevolegheid van het personeel voorspellende waarde hadden voor de servicegerichtheid, wat op haar beurt weer voorspellende waarde had voor de prestaties van de werknemers en de loyaliteit van de klanten (zie Figuur 4).

FIGUUR 4 Bevlogenheid en Prestatie in Spaanse Hotels en Restaurants (Salanova e.a., 2005).

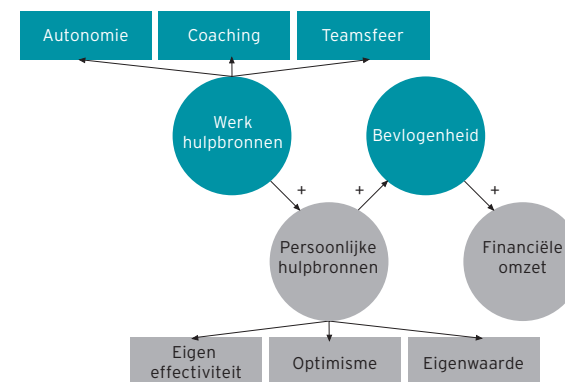


Ook recente dagboekstudies ondersteunen de positieve invloed van bevolegheid op werkprestatie. Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti en Schaufeli (2008) gingen na in hoeverre dagelijkse schommelingen in steun van collega's voorspellende waarde hadden voor arbeidsprestaties via eigeneffectiviteit en bevolegheid. Vierenveertig Nederlandse stewardessen vulden een vragenlijst in en hielden een dagboekje bij voor en na drie vluchten met een intercontinentale bestemming. De resultaten van multi-niveau analyses lieten zien dat steun van collega's gedurende de heenreis een causaal effect had op de eigeneffectiviteit en bevolegheid gedurende de terugvlucht, en indirect een bijdrage leverde aan de prestaties op die terugvlucht.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) breidden deze studie uit door een link te leggen tussen dagelijkse bevolegheid en objectieve financiële prestaties. Personeel van *fast-food* restaurants in Thessaloniki werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen en een dagboekje bij te houden gedurende vijf opeenvolgende werkdagen. In overeenstemming met de hypothesen lieten de resultaten zien dat de medewerkers meer bevolegd waren op dagen die werden gekenmerkt door veel werkgerelateerde hulpbronnen. Zoals is te zien in Figuur 5 leverden dagelijkse schommelingen in werkgerelateerde hulpbronnen (zoals coaching door de leidinggevende en steun van collega's) een positieve bijdrage aan de persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers (dagelijks optimisme, eigeneffectiviteit, en eigenwaarde). Deze persoonlijke hulpbronnen bleken op hun beurt een bijdrage te leveren aan de dagelijkse bevolegheid. Een cruciale bevinding in deze studie was dat de restaurants meer omzet behaalden op de dagen dat het personeel zeer

bevolegd was. Blijkbaar werden de klanten op die dagen het efficiëntst geholpen, en maakte het aanstekelijke enthousiasme van de medewerkers dat klanten geneigd waren om extra eten te bestellen.

FIGUUR 5 Dagelijkse Bevlogenheid en Objectieve Financiële Omzet in Griekse Fast-food Restaurants (Xanthopoulou e.a., 2009).



We kunnen concluderen dat bevolegheid een positief verband heeft met arbeidsprestatie. Zowel vragenlijstonderzoek als dagboekonderzoek laat zien dat bevolegde werknemers beter presteren volgens henzelf, maar ook volgens collega's, leidinggevenden, en klanten. Bovendien genereren ze meer objectieve omzet. Dit betekent dat bevolegheid van doorslaggevend belang is voor organisaties.

Model van Bevlogenheid

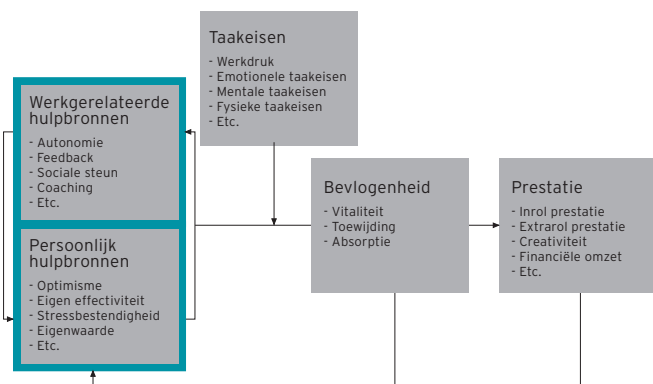
Het onderzoek ten aanzien van de oorzaken en gevolgen van bevolegheid kan worden ondergebracht in een overkoepelend model (Bakker & Demerouti, 2008). Om dit model te kunnen onderbouwen, maak ik gebruik van twee centrale assumpties uit het *Job Demands – Resources* (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti e.a., 2001). De eerste assumptie is dat werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun van collega's en de leidinggevende, feedback over prestaties, afwisseling, en autonomie een motivatieproces in gang zetten dat naar bevolegheid leidt, en indirect naar betere prestaties. De tweede assumptie is dat werkgerelateerde hulpbronnen saillant worden en aan motivatiepotentieel winnen wanneer werknemers worden geconfronteerd met hoge taakeisen (bijv. een hoge

werkdruk, emotionele taakeisen, en hoge mentale taakeisen). Voorts maak ik gebruik van het (dagboek)onderzoek dat Xanthopoulou e.a. (2007, 2008, 2009, in druk) gedurende de afgelopen jaren hebben uitgevoerd. Zij breidden het JD-R model uit en toonden aan dat werkgerelateerde hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen elkaar wederzijds beïnvloeden, en dat persoonlijke hulpbronnen onafhankelijke voorspellers van bevlogenheid zijn. Werknemers die hoog scoren op optimisme, eigeneffectiviteit, en eigenwaarde zijn goed in staat om hun werkgerelateerde hulpbronnen te mobiliseren, en zijn meer bevlogen in hun werk.

Het JD-R model van bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008) wordt grafisch weergegeven in Figuur 6. Zoals is te zien neem ik aan dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen onafhankelijk of in samenhang bevlogenheid kunnen voorspellen. Verder geldt dat de hulpbronnen vooral een positief effect hebben op bevlogenheid wanneer het er echt om gaat, dus wanneer de taakeisen hoog zijn. Bevlogenheid heeft op haar beurt een positief effect op arbeidsprestaties.

Onderzoek suggereert dat bevlogen werknemers niet alleen beter presteren, maar een reeks aan gedragingen laten zien die goed zijn voor henzelf en voor de organisatie. Bevlogen werknemers blijken creatief te zijn (Hakanen e.a., 2008; Schaufeli e.a., 2006b), actief leergedrag te vertonen (Bakker & Demerouti, 2009b), en proactief gedrag te laten zien (Sonnentag, 2003). Deze bevindingen wijzen erop dat bevlogen werknemers geen passieve rol aannemen, maar juist actief hun werkomgeving veranderen. Hulpbronnen in de werkomgeving leiden niet alleen tot meer bevlogenheid en betere prestaties, maar ook omgekeerd: bevlogenheid en prestaties leiden ook tot meer hulpbronnen. Vandaar dat er een 'feedback loop' is opgenomen in het model van bevlogenheid.

FIGUUR 6 Het Job Demands-Resources Model van Bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008).



Het aantal studies dat een zogenoemd omgekeerd causaal verband laat zien tussen hulpbronnen en bevlogenheid neemt toe (Salanova et al., in druk). Hakanen e.a. (2008) vonden in hun onderzoek onder tandartsen niet alleen een effect van werkgerelateerde hulpbronnen op de bevlogenheid drie jaar later, maar vonden ook bewijs voor een omgekeerd effect. Daarnaast bleek uit deze studie dat innovatief en proactief gedrag een positief effect had op toekomstige bevlogenheid en toekomstige hulpbronnen. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (in druk) rapporteren soortgelijke resultaten in een Nederlandse setting. In het onderzoek bij technici werd een tijdsinterval van 18 maanden aangehouden. De resultaten lieten zien dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen een positief effect hadden op bevlogenheid, én dat bevlogenheid een positief effect had op beide typen hulpbronnen. Kortom, de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid is wederkerig.

Salanova, Bakker, en Llorens (2006) deden onderzoek bij Spaanse leerkrachten naar de relatie tussen persoonlijke (i.e. eigeneffectiviteit) en werkgerelateerde hulpbronnen (i.e. sociale steun en duidelijke doelen) enerzijds, en werkgerelateerde flow (een concept dat lijkt op bevlogenheid) anderzijds. Ze vonden dat de hulpbronnen aan het begin van het academische jaar de flow aan het eind van het academische jaar konden voorspellen. Bovendien bleek dat flow een positief effect had op de werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen over de tijd. Tot slot vonden Bakker en Bal (in druk) in hun onderzoek bij beginnende leerkrachten dat wekelijkse schommelingen in werkgerelateerde hulpbronnen (autonomie, coaching door de leidinggevende, feedback over prestaties, en ontplooiingsmogelijkheden) wekelijkse niveaus van bevlogenheid konden voorspellen. Daarnaast vonden zij een omgekeerd effect: bevlogen leerkrachten bleken het best in staat om hun werkgerelateerde hulpbronnen te mobiliseren.

Samengevat laten de resultaten zien dat bevlogenheid en (goede) arbeidsprestaties over de tijd ook een positief effect hebben op de beschikbare hulpbronnen. Vandaar dat deze relaties in Figuur 6 zijn opgenomen. Het model laat zien dat hulpbronnen een belangrijke oorzaak zijn van bevlogenheid, en indirect leiden tot betere prestaties. Dit leidt er op den duur toe dat bevlogen werknemers meer persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen creëren of mobiliseren (cf. Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bevlogen werknemers lijken op deze manier hun eigen bevlogenheid in stand te houden (Bakker & Bal, 2009; Salanova e.a., in druk). Deze zelfsturing staat centraal in toekomstig onderzoek naar bevlogenheid dat ik vanuit mijn leerstoel samen met mijn AIO's zal uitvoeren.

Aanstekelijkheid van Bevlogenheid

Het bevlogenheidsmodel laat zien hoe kenmerken van de werkomgeving van invloed zijn op bevlogenheid, en hoe bevlogenheid er voorts toe leidt dat werknemers goed presteren en een positieve spiraal in gang zetten. De sociale context van werk komt hierin deels tot uitdrukking. Sociale steun van collega's en feedback van de leidinggevende zijn bijvoorbeeld belangrijke voorspellers van bevlogenheid. Naast deze sociale hulpbronnen beschikken werknemers over hulpbronnen op het niveau van de taak (zoals autonomie en afwisseling, taakidentiteit) en de organisatie (rolduidelijkheid, beloning).

Mensen kunnen elkaar echter ook direct enthousiasmeren, en beter laten presteren. Eerder Amerikaans laboratorium onderzoek bij studenten heeft duidelijk gemaakt dat zowel positieve als negatieve emoties overdraagbaar zijn en bij anderen soortgelijke gevoelens kunnen oproepen. Uit ons eigen onderzoek in organisaties blijkt dat dit *crossover* fenomeen ook van toepassing is op de werksituatie (Bakker, Westman & Van Emmerik, 2009). Het meeste onderzoek op het gebied van *crossover* heeft zich gericht op de overdracht van negatieve werkervaringen, waaronder burnout (Bakker, Le Blanc & Schaufeli, 2005; Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker, Schaufeli, Sixma, & Bosveld, 2001; Bakker, Westman & Schaufeli, 2007; Westman, 2001; Westman & Vinokur, 1998). Geleidelijk aan komt er echter ook informatie beschikbaar over de overdracht van bevlogenheid – een duidelijk positieve werkervaring.

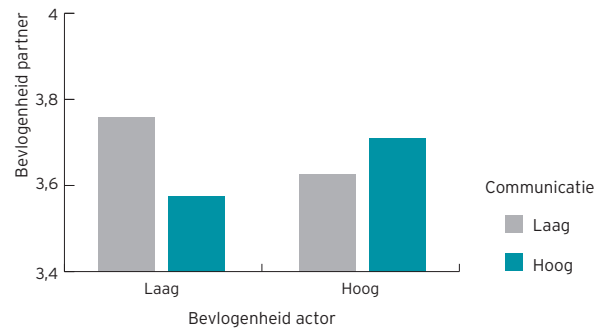
Waar wordt gewerkt wordt doorgaans samengewerkt. Het merendeel van prestaties wordt zelfs geleverd door groepen (Demerouti & Bakker, 2006). Werk is dus een sociale bezigheid, waarbij we veelal van elkaar afhankelijk zijn. In dagelijkse interacties wisselen we ideeën uit, steunen we elkaar, en bespreken we oplossingen voor gerezen problemen. Tijdens deze interacties is de kans op 'besmetting' met elkaars emoties het grootst. Barsade (2002) liet in haar experimentele onderzoek zien dat mensen die met elkaar moesten samenwerken elkaar besmetten met hun positieve en negatieve stemmingen. Positieve emotionele besmetting leidde tot verbeterde samenwerking, minder ruzie en verbeterde prestaties, onafhankelijk van de wijze waarop dit werd vastgesteld (via zelfoordelen, oordelen van de andere groepsleden, of door externe beoordelaars van video-opnames). Zou het echt waar zijn dat louter een glimlach al een glimlach bij een collega kan oproepen, en indirect kan bijdragen aan betere prestaties?

In hun veldonderzoek vonden Totterdell, Kellet, Teuchmann en Briner (1998) dat de stemming van deelnemers in teams van verpleegkundigen en accountants positief aan elkaar was gerelateerd – zelfs na controle voor gedeelde problemen op de werkvloer. Op vergelijkbare wijze vonden Bartel en Saavedra (2000) in een studie bij 70 verschillende teams bewijs voor convergentie van stemming zoals gerapporteerd door zowel teamleden als door externe observatoren. In een latere studie stelden Sy, Côté en Saavedra (2005) vast dat wanneer leidinggevenden in een positieve (vs. negatieve) stemming waren, de individuele teamleden meer positieve en minder negatieve stemming ervoeren. Bovendien vonden ze dat de groepen met een positief gestemde leider beter samenwerkten en minder inspanning hoefden te plegen dan groepen met een negatief gestemde leider.

Hatfield, Cacioppo en Rapson (1994) hebben laten zien dat besmetting met emoties van anderen onbewust kan plaatsvinden. Mensen zijn geneigd om automatisch de gezichtsuitdrukkingen, het stemgeluid, de houding en de bewegingen van anderen in hun omgeving te imiteren, en blijken zich als gevolg daarvan hetzelfde te gaan voelen als die anderen. De overdracht van emoties kan echter ook een bewust proces zijn doordat mensen als het ware "afstemmen" op de emoties van anderen. Werknemers die zich bijvoorbeeld goed kunnen verplaatsen in anderen zouden zich na confrontatie met een vitale en enthousiaste collega kunnen realiseren hoe goed ze het ook zelf getroffen hebben in hun werk. Deze gedachte zou er voorts toe kunnen leiden dat ze zelf meer bevlogen worden.

Bakker, Van Emmerik, en Euwema (2006) onderzochten de overdracht van bevlogenheid (en burnout) in 100 teams van werknemers die intensief met elkaar moesten samenwerken. De resultaten van multi-niveau analyses lieten zien dat bevlogenheid op het niveau van het team invloed had op de bevlogenheid (en burnout) van individuele teamleden, nadat was gecontroleerd voor een groot aantal taakeisen en hulpbronnen in de werkomgeving. Voorts lieten Bakker en Xanthopoulou (2009) in een recente dagboekstudie zien dat frequentie van blootstelling aan een bevlogen collega bepaalt of er sprake zal zijn van besmetting (zie Figuur 7). Vooral extraverte werknemers die elke dag veel met elkaar communiceerden (via de telefoon, e-mail, of *face-to-face*) bleken elkaar te beïnvloeden met hun enthousiasme. Blijkbaar zet het verwerken van de informatie van de bevlogen collega een proces in werking waarbij men zelf ook vitaal en toegewijd wordt. Opmerkelijk was voorts dat bevlogen collega's die veel met elkaar communiceerden ook elkaars prestaties bleken te beïnvloeden. Naarmate er dagelijks meer werd gecommuniceerd met een bevlogen collega bleek de taakprestatie beter en de bereidheid om anderen te helpen groter.

FIGUUR 7 De Overdracht van Bevlogenheid tussen Collega's bij lage en hoge Communicatiefrequentie (Bakker & Xanthopoulou, 2009).



Zoals eerder al werd vastgesteld nemen bevlogen werknemers hun bevlogenheid mee naar huis. Recente studies laten zien dat werknemers zelfs hun partners thuis kunnen beïnvloeden met hun enthousiasme. Bakker, Demerouti en Schaufeli (2005) vonden steun voor de crossover hypothese van bevlogenheid bij tweeverdieners uit een groot aantal verschillende beroepsgroepen. De bevlogenheid van de mannen bleek even aanstekelijk als de bevlogenheid van de vrouwen, en het effect bleef significant na controle voor hulpbronnen in de thuis- en werksituatie. Op soortgelijke wijze vonden Westman, Etzion, en Chen (2009) bewijs voor de overdracht van vitaliteit van zakenmensen die veel buitenlandse reizen maakten naar hun werkende partners.

Bakker en Demerouti (2009a) gingen na onder welke condities de werkgerelateerde bevlogenheid van vrouwen vooral wordt overgedragen op hun mannen, en onderzochten of dit ook consequenties heeft voor de werkprestaties van de mannen. Uit het onderzoek bleek dat het vermogen om jezelf in de schoenen te verplaatsen van de partner een modererend effect had op de crossover van bevlogenheid. Dit betekent dat de bevlogenheid van werkende vrouwen vooral invloed had op de bevlogenheid van hun mannen wanneer die mannen goed het perspectief van hun vrouw konden innemen. Mannen die door hun vrouw bevlogen waren geworden, bleken bovendien volgens hun directe collega's beter te presteren op hun werk.

De conclusie is dat bevlogen werknemers ook anderen enthousiast maken over hun werk, en beter laten presteren. Daarbij geldt dat de aanstekelijkheid van bevlogenheid zich niet beperkt tot collega's op het werk. Bevlogen werknemers hebben ook bevlogen partners. Kortom, bevlogenheid is weliswaar het resultaat van een gebalanceerde werkomgeving en eigen initiatief (zie Figuur 6), maar wordt mede bepaald door anderen in onze sociale omgeving.

Bouwen aan Bevlogenheid

Leiter en Maslach (in druk) hebben beargumenteerd dat er duidelijke voordelen kleven aan het gebruik van een positief (vs. preventief) interventieraamwerk. Het lijkt gemakkelijker om bevlogenheid te bevorderen dan om burnout tegen te gaan. Een belangrijk voordeel van een positief perspectief is de verhoogde motivatie van de medewerkers. Mensen zijn veelal enthousiaster over het verbeteren van hun werkomstandigheden dan over het oplossen van werkgerelateerde problemen. Voorts geldt dat een organisatie die zich richt op het bevlogen maken van haar werknemers wel eens een beter imago zou kunnen verwerven dan een organisatie die met burnout worstelt. Inderdaad hebben veel organisaties inmiddels ondervonden dat een focus op burnout een afbreukrisico inhoudt. Daarom wordt vaak vermeden om te erkennen dat er problemen zijn of dat men pogingen doet om met burnout om te gaan. De mogelijkheid om deze onderwerpen aan te pakken via het positieve doel van bevlogenheid biedt organisaties een minder riskant en potentieel succesvoller veranderingsproces (Leiter & Maslach, in druk).

Volgens Kompier en Cooper (1999) is het bij organisatieveranderingen van belang om minimaal twee niveaus te onderscheiden. Het eerste niveau is dat van de medewerker in de context van de organisatie. Het gaat hierbij om individuele aanpassingen in de werksituatie, of trainingen die de medewerker weerbaarder maken en die aanwijsbaar functioneel zijn voor de uitvoering van het werk. Ook kan gedacht worden aan coaching van de medewerker. Het tweede niveau dat kan worden onderscheiden betreft het organisatieniveau. Het gaat hierbij om structurele aanpassingen in de organisatieomgeving, zoals taakherontwerp of aanpassing van de organisatieprocessen.

Volgens het JD-R model (zie Figuur 6) kan bevlogenheid het best worden bevorderd door voldoende hulpbronnen in de werkomgeving aan te bieden, zoals coaching door de leidinggevende, feedback over prestaties, en ontplooiingsmogelijkheden. Deze hulpbronnen blijken het optimisme en het zelfvertrouwen van de medewerkers te vergroten, en dit is vooral instrumenteel wanneer de taakeisen (heel) hoog zijn. Door de werksituatie te veranderen via organisatiebrede interventies wordt er structureel gewerkt aan de bevlogenheid van medewerkers en hun arbeidsprestaties. Leidinggevendenden zouden een specifieke training kunnen volgen waarin men leert om instrumentele en emotionele steun te geven aan ondergeschikten. Deze interventie zal naar verwachting tegelijkertijd resulteren in verbeterde feedback voor de medewerkers. Een relatief eenvoudige manier om de autonomie of regelruimte te vergroten is om de medewerkers, eventueel in teamverband, hun eigen werk te laten indelen. Dat kan variëren van de dagelijkse werkindeling tot het maken van een langetermijnplanning, inclusief het opnemen van verlof en vakantiedagen.

Systematisch onderzoek naar bevlogenheid in een organisatie (bijvoorbeeld via een RI&E, PAGO of onderzoek naar medewerkertevredenheid) kan gebruikt worden om de belangrijkste oorzaken van bevlogenheid in kaart te brengen. Dit kan worden gedaan voor de organisatie als geheel, maar ook voor afzonderlijke locaties, afdelingen, teams, en functiegroepen. Naast het in kaart brengen van de belangrijkste oorzaken van bevlogenheid, kan een dergelijk onderzoek gebruikt worden om na te gaan waar de problemen of kansen in absolute termen het grootst zijn. Zo kunnen verschillen tussen afdelingen bijvoorbeeld worden vastgesteld door een vergelijking van gemiddelde scores op specifieke taakeisen (bijvoorbeeld werkdruk, mentale belasting, emotionele taakeisen), hulpbronnen (bijvoorbeeld feedback, sociale steun, ontplooiingsmogelijkheden, coaching), en bevlogenheid.

Via internet kunnen er tegelijkertijd interventies worden uitgevoerd op het niveau van individuele werknemers in de context van hun organisatie. Het basisidee is dat alle medewerkers van een bedrijf of branche via Internet een op maat gemaakte vragenlijst invullen (zie bijvoorbeeld Bakker, Schaufeli, Bulters, Van Rooijen, & Ten Broek, 2002). Na het invullen van de vragenlijst krijgt men *online* feedback op individueel niveau, waarbij wordt aangegeven hoe hoog de taakeisen en hulpbronnen zijn. Bovendien ontvangt men individuele adviezen op maat, en wordt er zo nodig doorverwezen naar de afdeling personeelszaken of de bedrijfsarts. De individuele informatie kan ook worden gebruikt als input voor workshops met kleine groepen werknemers. Op basis van de individuele profielen van de werkomgeving wordt gediscussieerd over mogelijke persoonlijke oplossingen voor de gesignaleerde problemen (te hoge taakeisen) en over het benutten van kansen (hulpbronnen). Daarnaast kunnen de medewerkers gebruik maken van de diensten van een persoonlijke coach, die samen met hen werkt aan het optimaliseren van de fit tussen persoon en organisatie. Afhankelijk van de draagkracht van een medewerker kan de draaglast daarbij aangepast worden. Hierbij wordt ook nagegaan welke opleidingsbehoeften elke medewerker heeft.

Besluit en Dankwoord

Ik ben deze rede begonnen met de constatering dat de focus in de psychologie traditiegetrouw een negatieve is. Nog steeds geldt dat veel ondernemingen het paard achter de wagen spannen en pas in beweging komen wanneer er veel werknemers opbranden door hun werk en gedurende langere tijd verzuimen. Gelukkig krijgt de positief psychologische benadering gedurende de laatste jaren steeds meer navolging in de organisatiepsychologie. Aan de hand van het onderzoek dat ik met mijn collega's en AIO's heb uitgevoerd, heb ik inzicht gegeven in de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid. We weten nu dat in principe iedereen 'bevlogen van beroep' kan worden, mits de juiste werkomgeving wordt gecreëerd. Volgens het gepresenteerde bevlogenheidsmodel zijn bevlogen werknemers geneigd om hun eigen bevlogenheid in stand te houden. Voorwaarde hiervoor is dat organisaties hun werknemers voldoende hulpbronnen aanreiken. Coaching, sociale steun, autonomie en feedback zijn voorbeelden van hulpbronnen die een motivationeel proces in gang kunnen zetten dat leidt tot bevlogenheid, ook wanneer de werkdruk (heel) hoog is. Bevlogen werknemers presteren niet alleen beter, maar maken ook hun collega's en partners enthousiast.

Tot slot wil ik graag enkele mensen persoonlijk bedanken. Ik ben veel dank verschuldigd aan Bram Buunk, Willem Hofstee en Evert van der Vliert. Deze Groninger hoogleraren hebben mij tijdens mijn studie en promotie aangestoken met hun bevlogenheid voor de wetenschap. Met Wilmar Schaufeli werk ik al 12 jaar met veel plezier samen. Hartelijk dank daarvoor. Henk Schmidt en Henk van der Molen wil ik graag bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen om de sectie Arbeids- en Organisiatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit te gaan leiden. Verder een speciaal woord van dank voor Beate van der Heijden en Eva Demerouti voor het becommentariëren van een eerste versie van deze oratie; en voor Despoina Xanthopoulou voor haar hulp bij het voorbereiden van deze dag. Mijn moeder, broers en zussen wil ik bedanken voor hun onvoorwaardelijk interesse. Mijn schoonouders dank ik voor hun geweldige steun die het leven leuker en congresbezoek gemakkelijker maakt: *efcharisto poli*. Tot slot, mijn liefste Eva, Peter en Maggy: ik ben bevlogen van beroep, maar leef met passie voor jullie. Ik hoop dat alles nog lang zal blijven zoals het is.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A.B. (2001). Hoe werkomstandigheden van invloed zijn op burnout: Het WEB-model. In C.A.L. Hoogduin, W.B. Schaufeli, C.P.D.R. Schaap & A.B. Bakker (Red.), *Behandelingsstrategieën bij burnout* (pp. 21-39). Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2009). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2009a). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 220-236.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2009b). Work engagement and performance: The role of conscientiousness. Working paper, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2005). Crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands – Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., & Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: A key text*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A.B., Hakkanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Le Blanc, P.M., & Schaufeli, W.B. (2005). Burnout contagion among nurses who work at intensive care units. *Journal of Advanced Nursing*, 51, 276-287.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.) (in druk). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289-2308.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Bulters, A.J., Van Rooijen, A., & Ten Broek, E. (2002). Carrière counseling voor artsen via Internet. *Medisch Contact*, 57, 454-456.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H., & Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 82-98.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, I.J.H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Bakker, A.B., Westman, M., & Schaufeli, W.B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 220-239.
- Bakker, A.B., Westman, M., & Van Emmerik, I.J.H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 206-219.
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Manuscript submitted for publication*.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-677.
- Bartel, C., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge NY: Nova Science.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 296-307.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (in druk). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A.B. (in druk). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of the constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Doty, D.H., & Glick, W.H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods, 1*, 374-406.

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-Build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.

Fredrickson B., & Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *Journal of Positive Psychology, 3*, 1-3.

González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 62*, 165-174.

Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun—positiivisen työhyvinvointi-käsitteen ja menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa [From burnout to job engagement—validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization]. *Työ ja Ihminen, 16*, 42–58.

Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences, 113*, 479-487.

Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology, 43*, 495-513.

Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 78-91.

Halbesleben, J.R.B. (in druk). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Halbesleben, J.R.B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress, 19*, 208-220.

Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*, 242-256.

Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.

Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.

Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.

Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 257-268.

Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M., & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance, 17*, 325-346.

Kompier, M.A.J., & Cooper, C.L. (Eds.) (1999). Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace, London: Routledge.

Koyuncu, M., Burke, R.J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International, 25*, 299-310.

Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Van Doornen, L.J.P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*, 521-532.

Leiter, M.P., & Maslach, C. (in druk). Building engagement: The design and evaluation of interventions. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management, 13*, 378-391.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*, 321-349.

Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3-30.

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*, 498-512.

Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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

Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 2: Work psychology* (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.

Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African police service. *Journal of Criminal Justice, 34*, 479-491.

Rothmann, S., & Storm, K. (2003). *Work engagement in the South African Police Service*. Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, 14-17 May 2003, Lisbon, Portugal.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217-1227.
- Salanova, M., Bakker, A.B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1-22.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (in druk). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (in druk). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht University, Department of Psychology (<http://www.schaufeli.com>).
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie, 14*, 229-253.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006a). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (in druk). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003): Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In: M. Schabracq, J.A.K. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work & Health Psychology* (2nd Edition; pp. 383-425). Chichester: Wiley
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (Volume 5): *Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A.B. (2006b). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog, 36*, 422-428.
- Schaufeli, W.B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie, 19*, 323-244.
- Seligman, M.E.P. (1999). The president's address. APA 1998 Annual Report. *American Psychologist, August*, 559-562.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Development and validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review, 57*, 510-523.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 518-528.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (in druk). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Storm, K., & Rothmann, I. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *South African Journal of Industrial Psychology, 29*, 62-70.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (in druk). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of leader's affect on group member affect and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 295-305.
- Totterdell, P.S., Kellert, K., Teuchmann, K., & Briner, R.B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1504-1515.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*, 277-294.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*, 557-591.
- Westman, M., Etzion, D., & Chen, S. (2009). Crossover of positive experiences from business travelers to their spouses. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 269-284.
- Westman, M., & Vinokur, A. (1998). Unraveling the relationship of distress levels within couples: Common stressors, emphatic reactions, or crossover via social interactions? *Human Relations, 51*, 137-156.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Wright, T.A., & Quick, J.C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 147-159.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Kantas, A. (in druk). The measurement of burnout and engagement: A cross-cultural study comparing Greece and The Netherlands. *New Review of Social Psychology*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (in druk). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- Yi-Wen, Z., & Yi-Qun, C. (2005). The Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13, 268-270.