

Bevlogenheid in Organisaties

Een model om bevlogenheid te bevorderen

Onder welke condities kunnen mensen *bevlogen* worden? Hoe draagt bevlogenheid bij aan prestaties en klanttevredenheid? In dit artikel zijn de resultaten van eerdere studies geïntegreerd in een overkoepelend model dat kan worden gebruikt om bevlogenheid in arbeidsorganisaties te bevorderen.

Tekst Arnold Bakker

Gedurende de afgelopen jaren is er in toenemende mate aandacht voor positief psychologische verschijnselen. 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). Bakker en Schaufeli (2008) hebben beargumenteerd dat een dergelijke positieve benadering ook nodig is in de organisatiepsychologie. Onderzoekers zouden zich moeten richten op wat werknemers kunnen – hun positieve kwaliteiten en hun ‘psychologisch kapitaal’. Door op regelmatige basis de capaciteiten van werknemers te meten, te ontwikkelen en te managen, kunnen organisaties concurrerend voordeel behalen (zie Luthans & Youssef, 2007). Dit artikel gaat over een positief organisatiepsychologisch onderwerp dat zich mag verheugen in een toenemende belangstelling: bevlogenheid (zie bijv. Bakker & Leiter, in druk; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). In dit artikel zal ik uiteenzetten onder welke condities mensen *bevlogen* kunnen worden en hoe bevlogenheid bijdraagt aan prestaties en klanttevredenheid. Bovendien worden de resultaten van voorgaande studies geïntegreerd in een overkoepelend model. Het model kan worden gebruikt om bevlogenheid in arbeidsorganisaties te bevorderen.

Definitie van bevlogenheid

Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 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 zich er los van te maken. Bevlogenheid kan worden gemeten met de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2003, in druk). 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 Nederland, Finland, Spanje en Griekenland, maar ook in Australië, Zuid-Afrika, China en Japan (zie Bakker, 2009).

Uit gestructureerde kwalitatieve interviews met een heterogene groep bevlogen werknemers blijkt dat bevlogen werknemers zeer vitaal zijn en vol zelfvertrouwen richting geven aan hun eigen leven (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001). 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.

Oorzaken van bevlogenheid

Eerdere studies hebben zonder uitzondering laten zien dat »

werkgerelateerde hulpbronnen, zoals sociale steun van collega's en de leidinggevende, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling van vaardigheden, positief samenhangen met bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, in druk). 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).

Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) deden 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. Voorts vonden Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (in druk) in hun studie bij managers en leidinggevenden van een Nederlands telecombedrijf dat *veranderingen* in werkgerelateerde hulpbronnen voorspellend vermogen hadden voor bevlogenheid over een periode van één jaar. Toenames in sociale steun, autonomie, feedback en ontplooiingsmogelijkheden waren voorspellers van bevlogenheid op tijdstip 2, na controle voor bevlogenheid op tijdstip 1. Tot slot vonden Bakker en Bal (2009, in druk) in hun onderzoek bij beginnende leerkrachten dat *wekelijkse* schommelingen in werkgerelateerde hulpbronnen wekelijkse niveaus van bevlogenheid konden voorspellen – in dezelfde en in de volgende week.

Ook *persoonlijke hulpbronnen* blijken positief samen te hangen met bevlogenheid. Persoonlijke hulpbronnen zijn positieve zelfevaluaties die verwijzen naar de opvatting dat men in staat is om succesvol controle uit te oefenen over de omgeving (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Voorbeelden hiervan zijn optimisme, stressbestendigheid en eigeneffectiviteit. Persoonlijke hulpbronnen hebben voorspellend vermogen voor het stellen van doelen, motivatie en prestatie (Judge, Van Vianen & De Pater, 2004). De reden hiervoor is dat mensen met meer persoonlijke hulpbronnen beter in staat zijn om hun eigenbelang te bewaken, en intrinsiek gemotiveerd zijn. 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.

Gedurende de afgelopen jaren hebben enkele onderzoekers 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 stelden Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) vast dat bevlogen technici hoog scoren op eigeneffectiviteit, eigenwaarde en optimisme. Bevlogen technici zijn van mening dat ze in staat zijn om de taakeisen die ze tegenkomen het hoofd te bieden. Verder nemen ze 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). Uit een aanvullende longitudinale studie met 18 maanden tussen de meetmomenten (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) bleek bovendien dat persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hadden met werkgerelateerde hulpbronnen. Naarmate werknemers opti-

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

mistischer waren en hogere niveaus van eigeneffectiviteit en eigenwaarde rapporteerden, bleken ze de beschikking te hebben over meer werkgerelateerde hulpbronnen en vice versa.

Wanneer zijn hulpbronnen vooral van belang?

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. Ook werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun, feedback en autonomie worden saillant wanneer werknemers worden geconfronteerd met hoge taakeisen, bijvoorbeeld een hoge werkdruk en lastige klanten (Bakker & Demerouti, 2008).

Hakanen, Bakker en Demerouti (2005) toetsten dit samenspel tussen taakeisen en hulpbronnen in hun onderzoek bij Finse tandartsen. Voorspeld werd dat hulpbronnen (bijvoorbeeld afwisseling in vereiste professionele vaardigheden, contact met collega's) vooral leiden tot bevlogenheid onder condities van hoge taakeisen (bijvoorbeeld hoge werkdruk, ongunstige fysieke werkomgeving). 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. Ook bleek bijvoorbeeld dat de waardering van patiënten vooral positief gerelateerd was aan bevlogenheid wanneer de fysieke belasting hoog was.

Bakker, Hakanen, Demerouti en Xanthopoulou (2007) vonden conceptueel vergelijkbare resultaten in hun onderzoek bij Finse leerkrachten. Werkgerelateerde hulpbronnen hadden vooral een positief effect op bevlogenheid wanneer de leerkrachten vaak werden geconfronteerd met lastige leerlingen. Vooral steun van de leidinggevende, een innovatief werkklimaat, waardering en een goed organisatieklimaat bleken belangrijke hulpbronnen die een bijdrage leverden aan de bevlogenheid ten aanzien van het werk.

Bevlogenheid en prestaties

Hoewel het onderzoek naar de link tussen bevlogenheid en prestaties nog beperkt is, zijn de resultaten van de eerste studies veelbelovend (Demerouti & Cropanzano, in druk). Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) lieten bijvoorbeeld zien dat bevlogen werknemers hogere beoordelingen kregen van hun collega's ten aanzien van inrol en extrarol prestaties. Dit laat zien 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, Taris en Bakker (2006), 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).

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) verstreekte 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 bevlogenheid 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.

Wekelijkse schommelingen in werkgerelateerde hulpbronnen konden wekelijkse niveaus van bevlogenheid voorspellen

Er zijn minimaal vier redenen te noemen waarom bevlogen werknemers beter presteren dan niet-bevlogen werknemers. Bevlogen werknemers (1) ervaren vaak positieve emoties, waaronder geluk, plezier en enthousiasme; (2) ervaren een betere gezondheid; (3) creëren hun eigen werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen; en (4) dragen hun bevlogenheid over op anderen.

(1) Positieve emoties

Recent onderzoek wijst uit dat bevlogen werknemers vaak positieve emoties ervaren (Schaufeli & Van Rhenen, 2006), en dit zou wel eens de reden kunnen zijn dat zij productiever zijn. Gelukkige mensen zijn gevoeliger voor kansen op hun werk.

Bovendien zijn zij extravertter en behulpzamer voor anderen, en zelfverzekerder en optimistischer (Bakker, 2009). Volgens de *broaden-and-build* theorie van positieve emoties (Fredrickson, 2001) hebben bepaalde positieve emoties, waaronder blijdschap, voldoening en enthousiasme, 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).

(2) Goede gezondheid

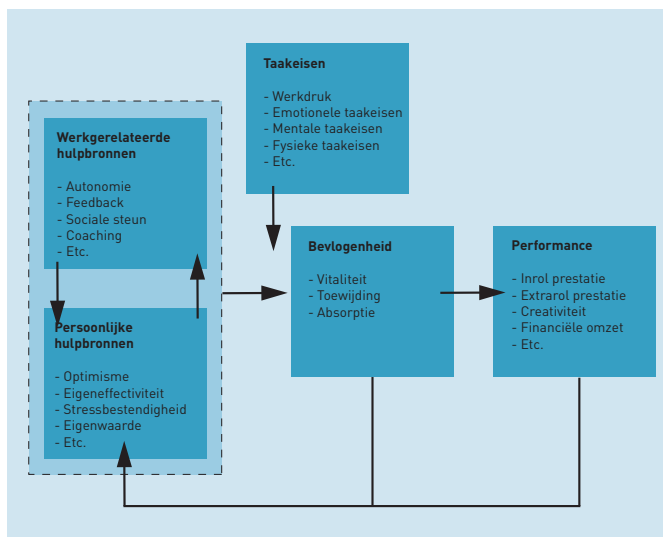
Onderzoek heeft laten zien dat bevlogenheid positief gerelateerd is aan gezondheid. Dit impliceert dat bevlogen werknemers beter in staat zijn om goed te presteren. Bevlogen werknemers hebben minder vaak last van verkoudheid, hoofdpijn en rugpijn dan niet-bevlogen werknemers (Demerouti, Bakker, De Jonge, 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.

(3) Het vermogen hulpbronnen te mobiliseren

Een belangrijke reden waarom bevlogen werknemers productiever zijn, is hun vermogen om 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. Xanthopoulou en haar collega's (2009) lieten bijvoorbeeld zien dat bevlogen technici na verloop van tijd meer persoonlijke hulpbronnen (optimisme, eigeneffectiviteit en eigenwaarde) en meer werkgerelateerde hulpbronnen (sociale steun van collega's, autonomie, coaching en feedback) wisten te genereren.

(4) Aanstekelijkheid van bevlogenheid

Ten slotte blijkt dat bevlogen werknemers hun bevlogenheid overdragen aan anderen in hun sociale omgeving (Bakker & Demerouti, 2009). 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. Barsade (2002) liet in haar experimentele onderzoek zien dat mensen die met elkaar moesten samenwerken elkaar 'besmetten' met hun positieve stemmingen. Positieve emotionele besmetting leidde tot verbeterde samenwerking, minder ruzie en verbeterde prestaties. Bakker en Xanthopoulou (in druk) lieten in een recente dagboekstudie zien dat frequentie van blootstelling aan een bevlogen collega bepaalt of er sprake zal zijn van besmetting op de werkplek. Vooral extraverte werknemers die elke dag veel met elkaar communiceerden bleken elkaar te beïnvloeden met hun bevlogenheid. Naarmate er dagelijks meer werd gecommuniceerd met een bevlogen collega bleek bovendien de taakprestatie beter en de bereidheid om anderen te helpen groter. »



Figuur 1. Het JD-R model van bevlogenheid (cf. Bakker & Demerouti, 2008)

Model van bevlogenheid

Het onderzoek ten aanzien van de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid 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 bevlogenheid 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 (bijvoorbeeld een hoge werkdruk, emotionele taakeisen en hoge mentale taakeisen). Voorts maak ik gebruik van het (dagboek)onderzoek dat Xanthopoulou e.a. (2007, 2008, 2009) 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 1. 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, 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 het omgekeerde geldt: bevlogenheid en prestaties leiden ook tot meer hulpbronnen. Vandaar dat er een 'feedback loop' is opgenomen in het model van bevlogenheid.

Bevorderen van bevlogenheid

Bevlogenheid is een belangrijke voorspeller van prestaties in organisaties. Bovendien blijken bevlogen medewerkers hun eigen werkomgeving te optimaliseren. Het is dus van belang dat *human resource* managers de voorwaarden scheppen voor bevlogenheid – bijvoorbeeld door gebruik te maken van een vragenlijst die is gebaseerd op het JD-R model (zie Figuur 1). Op basis van dit organisatieonderzoek kan worden bepaald of individuele werknemers, teams, functies of afdelingen laag, gemiddeld of hoog scoren op bevlogenheid en de oorzaken ervan. Volgens Kompier en Cooper (1999) zouden interventies vervolgens gericht moeten zijn op zowel individuen (in de organisatiecontext) als de gehele organisatie.

Positieve emotionele besmetting leidde tot verbeterde samenwerking, minder ruzie en verbeterde prestaties

Volgens het JD-R model (Figuur 1) 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. Door op systematische wijze de bevlogenheid van de medewerkers in kaart te brengen, kunnen organisaties hun medewerkers helpen in het realiseren van persoonlijke en organisatiedoelen. ■

Literatuur

- Bakker, A.B. (2009a). 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. & P.M. Bal (2009). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, **24**, pp. 220-236.
- Bakker, A.B. & E. Demerouti (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. **Journal of Managerial Psychology**, **24**, pp. 220-236.
- Bakker, A.B. & E. Demerouti (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, **22**, pp. 309-328.
- Bakker, A.B. & E. Demerouti (2008). Towards a model of work engagement. **Career Development International**, **13**, pp. 209-223.
- Bakker, A.B., E. Demerouti & W. Verbeke (2004). Using the Job Demands - Resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, **43**, pp. 83-104.
- Bakker, A.B., J.J. Hakanen, E. Demerouti & D. Xanthopoulou (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, **99**, pp. 274-284.
- Bakker, A.B. & M.P. Leiter (Eds.) (in druk). **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B. & W.B. Schaufeli (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, **29**, pp. 147-154.
- Bakker, A.B., W.B. Schaufeli, M.P. Leiter & T.W. Taris (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, **22**, pp. 187-200.
- Bakker, A.B. & D. Xanthopoulou (in druk). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. **Journal of Applied Psychology**.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. **Administrative Science Quarterly**, **47**, pp. 644-677.
- Demerouti, E., A.B. Bakker, J. de Jonge, P.P.M. Janssen & W.B. Schaufeli (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, **27**, pp. 279-286.
- Demerouti E., A.B. Bakker, F. Nachreiner & W.B. Schaufeli (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, **86**, pp. 499-512.
- Demerouti, E. & R. Cropanzano (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.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, **56**, pp. 218-226.
- Hakanen, J.J., A.B. Bakker & E. Demerouti (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. **European Journal of Oral Sciences**, **113**, pp. 479-487.
- Hakanen, J.J., R. Perhoniemi & S. Toppinen-Tanner (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. **Journal of Vocational Behavior**, **73**, pp. 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. & A.R. Wheeler (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. **Work & Stress**, **22**, pp. 242-256.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. **Review of General Psychology**, **6**, pp. 307-324.
- Hobfoll, S.E., R.J. Johnson, N. Ennis & A.P. Jackson (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. **Journal of Personality and Social Psychology**, **84**, pp. 632-643.
- Judge, T.A., A.E.M. van Vianen & I. de Pater (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. **Human Performance**, **17**, pp. 325-346.
- Kompier, M.A.J. & C.L. Cooper (Eds.) (1999). **Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace**. London: Routledge.
- Luthans, F. & C.M. Youssef (2007). Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, **33**, pp. 321-349.
- Mauno, S., U. Kinnunen & M. Ruokolainen (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, **70**, pp. 149-171.
- Rothmann, S. & K. Storm (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., S. Agut & J.M. Peiró (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, **90**, pp. 1217-1227.
- Salanova, M., W.B. Schaufeli, D. Xanthopoulou & A.B. Bakker (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. & A.B. Bakker (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. & A.B. Bakker (2003). **UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual**. Utrecht University, Department of Psychology (<http://www.schaufeli.com>).
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker & W. van Rhenen (in druk). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**.
- Schaufeli, W.B., T.W. Taris & A.B. Bakker (2006). 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., T.W. Taris, P. Le Blanc, M. Peeters, A.B. Bakker & J. de Jonge (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. **De Psycholoog**, **36**, pp. 422-428.
- Schaufeli, W.B. & W. van Rhenen (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**, pp. 323-344.
- Seligman, M.E.P. & M. Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, **55**, pp. 5-14.
- 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**, pp. 518-528.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, E. Demerouti & W.B. Schaufeli (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. **International Journal of Stress Management**, **14**, pp. 121-141.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, E. Demerouti & W.B. Schaufeli (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, E. Demerouti & W.B. Schaufeli (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, **82**, pp. 183-200.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, E. Heuven, E. Demerouti & W.B. Schaufeli (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. **Journal of Occupational Health Psychology**, **13**, pp. 345-356.

Trefwoorden: **Bevlogenheid / work engagement • Positieve psychologie • Psychologisch kapitaal**



Prof. dr. Arnold B. Bakker is als hoogle-
raar Arbeids- en Organisationspsychologie
verbonden aan het Instituut voor Psychologie
van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij
is gespecialiseerd in positief organisatiege-
drag. E-mail: bakker@fsw.eur.nl