

Dagelijkse schommelingen in bevolegenheid

EEN LITERATUUROVERZICHT

Dit artikel¹ geeft een overzicht van de literatuur over dagelijkse schommelingen in bevolegenheid, een toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding, focus en concentratie (absorptie). Bevolegenheid is een belangrijke voorspeller van organisatie-uitkomsten (zoals werkprestatie). Allereerst bespreken we langdurige bevolegenheid. Hierna gaan we kort in op de voordelen van dagboekonderzoek en introduceren we het concept van dagelijkse bevolegenheid. Onderzoek laat zien dat fluctuaties in bevolegenheid een functie zijn van de veranderingen in dagelijkse werk- en persoonlijke hulpbronnen. Vooral op de dagen dat werknemers over veel hulpbronnen beschikken, zijn zij in staat goed om te gaan met hun dagelijkse taakeisen (zoals werkdruk en negatieve gebeurtenissen) en worden deze taakeisen ervaren als uitdagingen. Op de dagen dat werknemers voldoende autonomie hebben, proberen zij proactief hun werkomgeving te optimaliseren om bevolegen te blijven. Dit proactieve gedrag wordt ook wel ‘job crafting’ genoemd en is een voorspeller van dagelijkse bevolegenheid. Dagelijkse bevolegenheid blijkt voorts een wederkerige relatie te hebben met dagelijks herstel. Op de dagen dat werknemers goed herstellen, voelen zij zich meer bevolegen. Bevolegenheid tijdens de werkdag is een voorspeller van het daaropvolgende herstel. De dagelijkse balans tussen bevolegenheid tijdens het werk en het psychologisch loskoppelen van het werk na werktijd, lijkt de sleutel te vormen voor langdurige bevolegenheid.



Prof. dr. Arnold B. Bakker is hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan het Instituut voor Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Judith Plomp MSc is promovendus bij de Afdeling Management en Organisatiekunde van de Vrije Universiteit Amsterdam.

1. Inleiding

Het concept bevolegenheid is oorspronkelijk ontwikkeld om een langdurige affectief-motivationele toestand van werknemers ten opzichte van hun werk te beschrijven. Schaufeli, Salanova, González-Romá en Bakker (2002, p. 74) definiëren bevolegenheid als ‘(...) een positieve, voldoening gevende, werkgerelateerde toestand, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewij-

ding en absorptie'. In de kern gaat bevolegenheid over de beleving van het werk: als stimulerend en iets waaraan werknemers graag tijd en moeite besteden (de energiecomponent), als significant en betekenisvol (toewijding), en iets waarop ze volledig gericht zijn (absorptie; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Bevolegenheid verschilt van andere concepten in de organisatiepsychologie, zoals tevredenheid met de baan ('job satisfaction') en organisatiebetrokkenheid (Bakker & Oerlemans, 2011; Hallberg & Schaufeli, 2006). Waar deze concepten respectievelijk verwijzen naar attitudes ten opzichte van baan en organisatie, verwijst bevolegenheid naar de attitude ten opzichte van het werk zelf (toewijding). Werknemers die tevreden zijn met hun baan en betrokken zijn bij hun organisatie, zijn vaak ook enthousiast over hun specifieke werkactiviteiten, maar dit is niet noodzakelijk het geval. Bovendien wordt bevolegenheid ook gekenmerkt door hoge niveaus van fysieke en mentale energie, evenals een heldere focus en concentratie op het werk (absorptie). Bevolegenheid is een meer uitgesproken actief en positief begrip dan tevredenheid en betrokkenheid; bevolegenheid signaleert werknemers dat zij veel tijd en moeite willen steken in hun werkactiviteiten.

Vragenlijstonderzoek heeft uitgewezen dat werkhulpbronnen de belangrijkste voorspellers zijn van bevolegenheid. Dit is vooral het geval wanneer de taakeisen hoog zijn (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Werkhulpbronnen zijn de fysieke, sociale, psychologische of organisationele aspecten van een baan die functioneel zijn bij het behalen van werkdoelen. Hierbij kan gedacht worden aan ondersteuning van collega's, feedback over werkprestaties en coaching door de leidinggevende. Dergelijke werkhulpbronnen kunnen ingezet worden voor het goed omgaan met hoge taakeisen en om te groeien in het werk (Bakker & Demerouti, 2007). Werkhulpbronnen hebben daarnaast een positieve invloed op de opvattingen die mensen over zichzelf hebben (ook wel aangeduid met overtuigingen of persoonlijke hulpbronnen), zoals eigen-effectiviteit, optimisme en eigenwaarde. Op hun beurt faciliteren deze persoonlijke hulpbronnen vitaliteit, toewijding en absorptie (Bakker, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a).

Het motiverende potentieel van werkhulpbronnen helpt werknemers werkgerelateerde doelen te bereiken. Werknemers die toegang hebben tot relatief veel werkhulpbronnen, zijn vaak meer bevolegen en presteren beter in vergelijking met werknemers die weinig werkhulpbronnen tot hun beschikking hebben. Een meta-analyse van enkele jaren geleden (Christian, Garza & Slaughter, 2011) die de relatie tussen bevolegenheid en taak- en contextuele prestatie onderzocht, liet een correlatie zien van respectievelijk 0,39 en 0,43. Werknemers die erg bevolegen zijn, presteren dus beter dan werknemers met lage niveaus van bevolegenheid (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009).

Samenvattend kan gesteld worden dat werkhulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen langdurige bevoegenheid bevorderen. Langdurige bevoegenheid is op haar beurt een belangrijke voorspeller van werkprestatie.

2. Dagboekstudies

In kwantitatieve dagboekstudies beantwoorden deelnemers gedurende een aantal dagen korte vragenlijsten over wat er zich gedurende een werkdag afspeelt. Dagboekmethoden maken studies mogelijk over gevoelens, gedachten en gedragingen binnen hun natuurlijke werkcontext (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010). In tegenstelling tot traditioneel vragenlijstonderzoek, kunnen deelnemers in dagboekonderzoek hun dagelijkse schommelingen in werkgerelateerde ervaringen rapporteren. Vragenlijstonderzoek gaat ervan uit dat de onderzochte constructen stabiel zijn over tijd en richt zich op verschillen tussen personen met betrekking tot bijvoorbeeld de werkomgeving en bevoegenheid. Dagboekonderzoek gaat daarentegen uit van schommelingen binnen de onderzochte constructen en richt zich vooral op verschillen tussen situaties. Dagboekmethoden zijn dus voornamelijk bruikbaar om de kortetermijndynamiek vast te leggen van verschillende ervaringen en gedragingen binnen de werkcontext.

Met behulp van dagboekstudies zijn onderzoekers in staat momenten in het dagelijks leven van werknemers vast te leggen (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003, p. 597). Ter illustratie: deelnemers kunnen met behulp van de ‘experience sampling’-methode bijvoorbeeld meteen na ontvangst van een pushbericht een korte vragenlijst op hun smartphone invullen (o.a. Kuntsche & Labhart, 2013). Een andere optie is dagboekonderzoek waarbij deelnemers gedurende een periode van twee weken aan het eind van elke werkdag een korte online-vragenlijst invullen. Met dergelijke methoden is het voor onderzoekers mogelijk om dagelijkse fenomenen en processen in het leven van werknemers in kaart te brengen.

Ten opzichte van vragenlijststudies hebben dagboekstudies verschillende voordelen. Ten eerste ondervinden dagboekstudies minder hinder van de zogenaamde retrospectieve vertekening (Reis & Gable, 2000). Waar gewone vragenlijsten vaak hinder ondervinden van sociaalwenselijke antwoorden en afhankelijk zijn van het veelal onbetrouwbare geheugen van de respondent, worden deze nadelen in dagelijkse dagboekstudies geminimaliseerd (Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz & Stone, 2004).

Het tweede voordeel van dagboekstudies is dat rekening wordt gehouden met de situationele context bij het onderzoeken van gevoelens, gedachten en gedrag (Ohly e.a., 2010). Politieagenten kunnen bijvoorbeeld geïnstrueerd worden om na elke interactie met burgers kort te rapporteren hoe emotioneel belastend de interactie was, welke emotiemanagementtechniek werd toegepast en wat ze precies hebben gedaan. Op deze manier kunnen de onderzochte

fenomenen en processen worden gekoppeld aan de specifieke situaties die agenten tegenkomen als ze op patrouille zijn.

Een derde voordeel van dagboekonderzoek is dat een binnen-persoonbenadering ons in staat stelt voorspellers in kaart te brengen van bevlogenheid (Ohly e.a., 2010). Dagboekstudies kunnen helpen bij het beantwoorden van vragen als: welke specifieke situaties zorgen ervoor dat werknemers zich bevlogen voelen? Is de algemene stijl van leidinggeven van invloed op dagelijkse bevlogenheid of gaat het veeleer om een vriendelijke opmerking die op een bepaalde dag wordt geplaatst (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2012)? Door het onderzoeken van deze nabijgelegen voorspellers van dagelijkse bevlogenheid, kunnen we uitspraken doen over wanneer werknemers een goede of mindere dag hebben, zelfs als zij over het algemeen bevlogen zijn. Dagboekdata wordt geanalyseerd met multiniveau-analyses, omdat de dagelijkse antwoorden hiërarchisch zijn genest in personen.

Hoewel dagboekonderzoek ook nadelen heeft (zoals hoge belasting van deelnemers die meermalen een korte vragenlijst moeten beantwoorden en grotere kans op uitval van respondenten), lijken de voordelen in de meerderheid. Uiteraard is het bij dagboekonderzoek, net als bij vragenlijstonderzoek, van belang om meerdere methoden parallel te gebruiken (zoals dagboekjes combineren met objectieve prestaties).

3. Dagelijkse bevlogenheid

Sonnentag (2003) was een van de eerste auteurs die vraagtekens zette bij het heersende idee dat bevlogenheid refereert aan een langdurige affectief-cognitieve toestand (Schaufeli e.a., 2002). Zij beargumenteerde dat bevlogenheid niet alleen moet worden gezien als een langdurige ervaring en toonde aan dat bevlogenheid van dag tot dag kan variëren (zie ook Sonnentag e.a., 2010). Sonnentag introduceerde dagelijkse bevlogenheid als aanvulling op langdurige bevlogenheid. Waar bij langdurige bevlogenheid de nadruk ligt op hoe bevlogen werknemers zich voelen in relatie tot hun werk in het algemeen en over langere periodes, verwijst dagelijkse bevlogenheid naar een volatiele toestand die binnen een kort tijdsbestek (en binnen dezelfde persoon) kan fluctueren (bijvoorbeeld van dag tot dag of van uur tot uur; Sonnentag e.a., 2010).

De zogenaamde tussen-persoonbenadering, die wordt gebruikt om langdurende bevlogenheid in kaart te brengen, is vooral waardevol voor organisaties die verschillen in bevlogenheid tussen teams of afdelingen willen onderzoeken. De binnen-persoonbenadering, die de dagelijkse bevlogenheid in kaart brengt, is vooral bruikbaar om verschillen tussen activiteiten en situaties te vinden die gepaard gaan met hoge of lage niveaus van bevlogenheid. Zo kan een verkoper zich wellicht heel bevlogen voelen tijdens het sluiten van een deal, maar kan die bevlogenheid sterk afnemen wanneer hij werkt

aan de administratie. Dagelijkse dagboekstudies kunnen deze schommelingen in bevolegenheid van dag tot dag (binnen personen) in kaart brengen, terwijl tegelijk vastgesteld kan worden hoeveel variantie in scores te verklaren is door verschillen tussen personen.

Eerdere studies laten inderdaad zien dat er binnen individuen schommelingen zijn in de mate van bevolegenheid. Zo toonde een studie van Bakker en Bal (2010) naar wekelijkse bevolegenheid onder leerkrachten aan dat 47 procent van de totale variantie in bevolegenheid was toe te schrijven aan fluctuaties binnen het individu (53 procent van de variantie werd dus verklaard door verschillen tussen personen). In lijn met deze bevindingen hebben dagelijkse dagboekstudies laten zien dat de hoeveelheid variantie in bevolegenheid die kan worden verklaard door fluctuaties binnen de persoon, voor verschillende beroepsgroepen gemiddeld 42 procent is (Xanthopoulou & Bakker, 2012). Een aanzienlijke hoeveelheid variantie in dagelijkse bevolegenheid kan dus worden toegeschreven aan fluctuaties binnen het individu. Dit onderschrijft de relevantie van onderzoek naar bevolegenheid met behulp van dagboekstudies.

DAGELIJKSE VOORSPELLERS VAN BEVOLOGENHEID

Hoewel vragenlijstonderzoek overtuigend heeft aangetoond dat werk- en persoonlijke hulpbronnen de belangrijkste voorspellers zijn van bevolegenheid, en dat taakeisen deze relatie versterken, is het de vraag of deze bevindingen ook gelden op dagelijks niveau. Zijn mensen meer bevolegen op de dagen dat zij toegang hebben tot meer psychologische hulpbronnen? De afgelopen tien jaar zijn ongeveer twintig studies over dagelijkse bevolegenheid gepubliceerd. Deze studies laten zien dat bevolegenheid substantieel fluctueert van dag tot dag (Xanthopoulou & Bakker, 2012) en dat deze schommelingen kunnen worden voorspeld met het Job Demands-Resources model (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007, 2008, 2014). Hierna zullen we de belangrijkste bevindingen van deze studies bespreken.

In haar studie onder Italiaanse leerkrachten vroeg Simbula (2010) haar deelnemers om op vijf achtereenvolgende werkdagen een dagboekvragenlijst in te vullen. Zoals voorspeld aan de hand van het JD-R model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), lieten de resultaten zien dat dagelijkse steun van collega's een voorspeller was van dagelijkse bevolegenheid en dat dit indirect bijdroeg aan baantevredenheid en mentale gezondheid, nadat statistisch was gecontroleerd voor algemene niveaus van bevolegenheid en de andere uitkomstvariabelen. Dit motivationele proces, waarbij dagelijkse werkhulpbronnen voorspellers zijn van dagelijkse bevolegenheid en baantevredenheid, was onafhankelijk van het stressproces (zoals verondersteld in het JD-R model). Voor het stressproces werd gevonden dat leerkrachten hogere niveaus van dagelijkse uitputting en meer gezondheidsproblemen rapporteerden, op dagen dat zij werden blootgesteld aan hoge taakeisen en veel problemen ervoeren in het vinden van een balans tussen werk en privéleven.

In een studie onder cabinepersoneel van een grote luchtvaartmaatschappij (Xanthopoulou e.a., 2008) werd bewijs gevonden voor een soortgelijk effect van sociale steun op bevlogenheid. Stewards en stewardessen werd gevraagd om gedurende drie achtereenvolgende intercontinentale vluchten een korte vragenlijst in te vullen. De resultaten lieten zien dat sociale steun van collega's tijdens de vlucht van Nederland naar de Verenigde Staten een positief effect had op de eigen-effectiviteit voor aanvang van de terugvlucht, en indirect bijdroeg aan de bevlogenheid en prestatie op de terugvlucht naar Nederland. Eigen-effectiviteit was geen mediator van deze relatie, maar bevlogenheid medieerde wel de relatie tussen eigen-effectiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij had sociale steun van collega's een indirect effect op de prestatie, via bevlogenheid. Op vluchten waarbij het cabinepersoneel meer steun van collega's ontving, voelden ze zich meer bevlogen en waren zij ook beter in staat de passagiers goed van dienst te zijn.

Sociale steun vervult de behoefte ergens bij te horen, maar functioneert ook als signaal voor een subtieler proces. Bakker en Xanthopoulou (2009) redeneerden dat bevlogenheid tijdens dagelijkse interacties op het werk kan overslaan van de ene werknemer op de andere. De overdracht van energie en absorptie zou een onbewust proces kunnen zijn, waarbij werknemers automatisch de gezichtsuitdrukking, houding en het gedrag van hun collega's nabootsen (zie ook Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994). De overdracht van toewijding zou een meer bewust proces kunnen zijn, waarbij werknemers zich actief in hun collega's verplaatsen. De toewijding geuit door werknemers zou een positieve impact op de toewijding van hun collega's kunnen hebben, doordat deze collega's beseffen dat zij dezelfde reden hebben om enthousiast te zijn over hun werk. Bakker en Xanthopoulou (2009) vonden dat dagelijkse bevlogenheid inderdaad oversloeg van de ene werknemer op de andere – vooral op de dagen dat men relatief vaak zakelijk en informeel contact had (per telefoon, e-mail of in persoon). Op deze dagen faciliteerden energieke werknemers elkaars werkprestatie.

Twee dagboekstudies onderzochten de invloed van dagelijks transformatieel leiderschap. Transformatieel leiderschap is gedefinieerd als gedrag waarbij de leider probeert de werknemers te motiveren om boven hun eigen verwachtingen te presteren. Transformatieel leiderschap proberen de betrokkenheid van hun medewerkers bij de organisatiedoelen te vergroten (Bass, 1999). De centrale componenten van transformatieel leiderschap zijn intellectuele stimulatie, inspirationale motivatie en individuele aandacht. Tims, Bakker en Xanthopoulou (2011) onderzochten in een eerste studie of en hoe dagelijks transformatieel leiderschap invloed had op de dagelijkse bevlogenheid van werknemers, via de persoonlijke hulpbronnen van deze werknemers. Consultants werd gevraagd voor een periode van vijf achtereenvolgende werkdagen een dagboekvragenlijst in te vullen. De resultaten lieten zien dat dagelijks transformatieel leiderschap positief samenhangt met de dagelijkse bevlogenheid en dat het optimisme van de consultants deze relatie volledig medieerde. Dit betekent dat transformatieel leiders hun medewerkers

meer bevlogen maken, doordat ze hen optimistischer stemmen. In deze studie werd geen mediërend effect van eigen-effectiviteit gevonden.

In een tweede studie stelden Breevaart en collega's (2012) dat transformatio-nale leiders een positieve invloed op de bevlogenheid van hun volgers hebben, via de werkhulpbronnen (sociale steun en autonomie) van hun volgers. Het onderzoek werd uitgevoerd bij marineofficieren in opleiding, die gedurende een zeereis van 34 opeenvolgende dagen (elke dag!) een dagboekvragenlijst invulden. De resultaten lieten zien dat dagelijks transformationeel leiderschap positief gerelateerd was aan de bevlogenheid van de cadetten. Zoals voorspeld, bleek dat leiders vooral een positief effect hadden op de bevlogenheid van hun volgers, doordat ze zorgden voor veel dagelijkse werkhulpbronnen. Bovendien voelden volgers zich dagelijks verbonden met hun team, werd de behoefte aan autonomie bevredigd en voelde men zich competent.

Enkele andere studies hebben bewijs geleverd voor de stelling dat dagelijkse werkhulpbronnen een positieve impact hebben op dagelijkse bevlogenheid, via dagelijkse persoonlijke hulpbronnen. Xanthopoulou e.a. (2009b) voerden een studie uit onder Griekse werknemers van een fastfoodrestaurant. Deelnemers werden gevraagd een vragenlijst en een dagboekje in te vullen, gedurende vijf opeenvolgende dagen. In lijn met de verwachtingen lieten de resultaten zien dat werknemers meer bevlogen waren op dagen die werden gekenmerkt door veel werkhulpbronnen. Dagelijkse werkhulpbronnen (zoals de dagelijkse teamsfeer en autonomie) droegen positief bij aan de persoonlijke hulpbronnen van de werknemers (zoals dagelijks optimisme, eigen-effectiviteit en eigenwaarde). Deze dagelijkse persoonlijke hulpbronnen voorspelden op hun beurt dagelijkse bevlogenheid. Bovendien bleek dat dagelijkse bevlogenheid een belangrijke voorspeller was van het objectieve financiële resultaat (de dagomzet).

Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland en Keulemans (2012) onderzochten de invloed van het 'nieuwe werken' op de dagelijkse bevlogenheid van kenniswerkers. Het nieuwe werken stelt werknemers in staat te kiezen waar en wanneer zij willen werken met behulp van moderne communicatiemiddelen (zoals laptop, smartphone, internet of tablet). De resultaten van deze vijfdaagse dagboekstudie toonden aan dat het nieuwe werken een positieve invloed had op de dagelijkse bevlogenheid en negatief samenhang met dagelijkse uitputting, dankzij een toename in de efficiëntie en effectiviteit van de communicatie. Daarbij verhoogde het nieuwe werken de connectiviteit tussen werknemers, resulterend in verhoogde dagelijkse bevlogenheid en minder uitputting. Ten Brummelhuis en haar collega's vonden echter ook een positieve relatie tussen het nieuwe werken en dagelijkse uitputting, vooral doordat het nieuwe werken zorgde voor een toename van het aantal onderbrekingen tijdens het werkproces (telefoontjes, e-mailberichten). Desalniettemin concludeerden zij dat het nieuwe werken in potentie de dagelijkse bevlogenheid positief beïnvloedt.

Kühnel, Sonnentag en Bledow (2012) hebben eveneens enkele proposities van het JD-R model in een dagelijkse context getoetst. Deze auteurs onderzochten de additieve en interactie-effecten van dagelijkse taakeisen en dagelijkse werk- en persoonlijke hulpbronnen op dagelijkse bevoegenheid. Een groep van 114 werknemers vulde driemaal per dag een elektronische survey in, voor de duur van een volle werkweek. De resultaten van multiniveau-analyses lieten zien dat dagelijkse hulpbronnen (zoals psychologisch werkklimaat, baancontrole en herstel in de ochtend) bevoegenheid bevorderden. Zoals voorspeld, modereerde dagelijkse controle over het werk (autonomie) de relatie tussen dagelijkse tijdsdruk en bevoegenheid. Op de dagen dat werknemers meer autonomie ervoeren, had tijdsdruk een positief effect op bevoegenheid; op dagen met minder autonomie was tijdsdruk negatief gerelateerd aan bevoegenheid. Deze bevindingen zijn consistent met het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2014) en dragen bij aan de literatuur over dagelijkse fluctuaties in werkkenmerken.

Hoewel het onderzoek van Bledow, Schmitt, Frese en Kühnel (2011) onder softwareontwikkelaars niet ontworpen werd om interactie-effecten tussen taakeisen en werkhulpbronnen ('job demands' en 'job resources') te toetsen, zijn de resultaten van deze studie eveneens in lijn met de proposities van het JD-R model. De auteurs ontwikkelden een model van bevoegenheid, waarbij bevoegenheid ontstaat door een dynamisch samenspel tussen positief en negatief affect. Dit 'affective shift'-model stelt dat negatief affect positief is gerelateerd aan bevoegenheid, als negatief affect wordt gevolgd door positief affect. Gedurende een periode van negen dagen werden tweemaal per dag data verzameld over affectieve gebeurtenissen, stemmingen en bevoegenheid. De resultaten boden ondersteuning voor het voorgestelde model; negatieve gebeurtenissen en een negatieve stemming in de ochtend van de werkdag hadden een positieve relatie met bevoegenheid in de namiddag, mits er sprake was van een positieve stemming in de periode hiertussen. Waar de initiële negatieve stemming zou kunnen worden toegeschreven aan de confrontatie met hoge taakeisen, zou de verandering ('shift') naar een positieve stemming kunnen worden verklaard door de beschikbaarheid van werkhulpbronnen. Bevoegenheid in de namiddag was dus waarschijnlijk het resultaat van een combinatie van hoge taakeisen en hoge werkhulpbronnen (zie Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014), in lijn met een van de centrale proposities van het JD-R model.

Samenvattend: kwantitatieve dagboekstudies laten zien dat dagelijkse schommelingen in werkhulpbronnen leiden tot dagelijkse fluctuaties in bevoegenheid, deels door de impact van werkhulpbronnen op psychologische of persoonlijke hulpbronnen (zoals dagelijkse eigen-effectiviteit en optimisme). Voorts is er bewijs voor een interactie tussen dagelijkse taakeisen en werkhulpbronnen: werkhulpbronnen hebben een motiverende werking wanneer de taakeisen hoog zijn. Het lijkt erop dat werkhulpbronnen de dagelijkse psychologische basisbehoeften van werknemers vervullen. Eveneens is het mogelijk dat werkhulpbronnen ervoor zorgen dat dagelijkse stressvolle taakeisen veranderen in uitdagingen.

De meeste bevindingen met behulp van dagboekstudies zijn consistent met de resultaten van vragenlijstonderzoek. Desalniettemin is het denkbaar dat, waar een dagelijkse toename in taakeisen (dus op de korte termijn) kan worden gezien als uitdaging, blootstelling aan chronisch taakeisen op de lange termijn juist kan resulteren in chronische stress (Lepine, Podsakof & LePine, 2005). Langdurige blootstelling aan hoge taakeisen (zoals hoge werkdruk, conflicten en zware cognitieve taakeisen) kan erg stressvol zijn, en kan het behalen van werkgerelateerde doelen in de weg staan.

Toekomstig onderzoek zou zich meer specifiek moeten richten op de verschillende processen die leiden tot bevlogenheid op het algemene, langdurige niveau en op het dagelijkse niveau.

DAGELIJKE JOB CRAFTING

Een belangrijke propositie van het JD-R model is dat werknemers zelf actief aanpassingen kunnen aanbrengen in het ontwerp van hun baan, door het uitkiezen van bepaalde taken, het onderhandelen over de baaninhoud en het betekenis geven aan hun werk (zie Parker & Ohly, 2008). Dit proces van actief vormen en aanpassen van het werk wordt ook wel aangeduid als 'job crafting' (Demerouti, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Werknemers zijn in staat meer betekenis aan hun werk te geven door de werkomgeving en de inhoud van hun werkzaamheden aan te passen, en kunnen de 'fit' met de omgeving en hun werkbetrokkenheid vergroten (Bakker, Tims & Derks, 2012; Tims, Derks & Bakker, 2012).

Het lijkt erop dat werknemers hun werk zowel op wekelijks niveau, als op dagelijks niveau aanpassen ('craften'). Bakker en Bal (2010) voerden een onderzoek uit naar wekelijkse bevlogenheid onder Nederlandse leerkrachten. Met gebruik van het JD-R model voorspelden en vonden zij dat de wekelijkse werkhulpbronnen van leerkrachten positief waren gerelateerd aan hun wekelijkse niveaus van bevlogenheid, en dat wekelijkse bevlogenheid een voorspeller was van wekelijkse niveaus van prestatie. Bovendien vonden zij bewijs voor een omgekeerd causaal positief verband tussen wekelijkse bevlogenheid en het aantal werkhulpbronnen dat beschikbaar was in volgende weken. Bevlogenheid gedurende een bepaalde week had een positief effect op de autonomie, het contact met de leidinggevende, sociale steun van collega's en ontplooiingsmogelijkheden in de week erna. Deze bevindingen zijn consistent met het JD-R model (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008) en suggereren dat naarmate werknemers meer bevlogen zijn, zij meer geneigd zijn hun werkhulpbronnen te mobiliseren en te 'craften'.

In een recente studie naar dagelijkse job crafting werden contextuele voorspellers van job crafting en de relatie met bevlogenheid onderzocht (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Job crafting was hierbij gedefinieerd als *a* het verhogen van werkhulpbronnen, *b* het verhogen van uitdagende taakeisen, en *c* het verminderen van hinderende taakeisen. In totaal

namen 95 werknemers van verschillende organisaties deel aan een vijfdaagse dagboekstudie. Zoals verwacht, vonden Petrou en zijn collega's dat werknemers vooral op zoek gingen naar werkhulpbronnen en geneigd waren hun hinderende taakeisen te verminderen op de dagen die werden gekenmerkt door een hoge werkdruk en veel autonomie (dus op 'actieve' dagen). Daarnaast vonden Petrou e.a. dat het dagelijkse verhogen van uitdagingen (maar niet van werkhulpbronnen) positief geassocieerd was met dagelijkse bevologenheid, en dat het dagelijks verminderen van taakeisen negatief gerelateerd was aan dagelijkse bevologenheid.

Samenvattend suggereren deze bevindingen dat bevologen werknemers hun werkomgeving op dagelijkse basis aanpassen. Door het craften van hun werkomgeving hebben zij invloed op hun eigen dagelijkse bevologenheid, met name wanneer zij de autonomie hebben dit te doen. Dagelijkse job crafting is dus zowel een voorspeller als een uitkomst van dagelijkse bevologenheid (Bakker, 2011).

4. Dagelijkse loskoppeling van het werk

Bakker, Petrou, en Tsaousis (2012) hebben aangetoond dat bevologenheid tijdens het werk een effect kan hebben als de werkdag al voorbij is. Zij verzamelden gegevens bij leerkrachten en hun partners. De resultaten van hun onderzoek lieten zien dat leerkrachten die bevologen waren tijdens hun werk, thuis meer investeerden in de relatie met hun partner. Bevologen leerkrachten gaven meer ondersteuning en aandacht aan hun partner, en investeerden meer energie in het oplossen van relatieproblemen. Bovendien lieten de resultaten zien dat de investeringen die de leerkrachten deden in hun relatie bijdroegen aan het welzijn van hun partner. Andere studies hebben uitgewezen dat het enthousiasme en de energie die kenmerkend is voor bevologenheid, kunnen overslaan van werknemers op hun partner thuis, met name wanneer deze partner heel empathisch is (o.a. Bakker e.a., 2011).

Dit positieve 'spillover'-effect van bevologenheid kwam ook naar voren in een studie naar de invloed van dagelijkse bevologenheid op de balans tussen werk en privéleven. Culbertson, Mills en Fullagar (2012) vroegen sociaal werkers om, gedurende twee weken, elke dag twee dagboekjes in te vullen. De resultaten lieten zien dat dagelijkse bevologenheid een positief effect had op het gezinsleven. Op de dagen dat deelnemers meer bevologenheid ervoeren, waren zij meer behulpzaam thuis en konden ze beter omgaan met persoonlijke en praktische problemen in hun privéleven. Dit positieve effect van dagelijkse bevologenheid op de balans tussen werk en privéleven werd gedeeltelijk gemedieerd door een positieve stemming, en was sterker op de dagen dat de sociaal werkers hun positieve ervaringen op het werk deelden met hun partner en kinderen thuis.

Hoewel onderzoek duidelijk aantoonde dat bevlogenheid een positief effect heeft op organisatie-uitkomsten (zoals prestaties en omzet), is het voor individuele werknemers en hun familie ook belangrijk dat zij in hun vrije tijd psychologisch afstand nemen van het werk (Sonnentag, Mojza, Binnewies & Scholl, 2008). In een van de eerste dagboekstudies naar de relatie tussen herstel en bevlogenheid, onderzocht Sonnentag (2003) de invloed van herstel tijdens de vrije tijd op werkgerelateerde uitkomsten. De deelnemers, die werkzaam waren in de publieke dienstverlening, vulden op dagelijkse basis een vragenlijst in, over een periode van vijf werkdagen. Multiniveau-analyses lieten zien dat dagelijks herstel van de werkspanning na werktijd een positief effect had op bevlogenheid en proactiviteit gedurende de volgende werkdag. Deze bevindingen tonen aan dat herstel in de avond noodzakelijk is, om de volgende dag weer bevlogen te kunnen zijn.

Ten Brummelhuis en Bakker (2012) onderzochten welke specifieke activiteiten buiten het werk de bevlogenheid van volgende werkdag kunnen vergroten. Zoals voorspeld, werd gevonden dat vrijetijdactiviteiten de energie de dag daarop vergrootten, via psychologische loskoppeling van het werk en ontspanning. Daarentegen bleek dat verplichte en minder leuke activiteiten (zoals huishoudelijke activiteiten) na werktijd verantwoordelijk waren voor een afname van energie, doordat deze activiteiten zorgden voor minder loskoppeling van het werk of ontspanning. Adequaat herstel vergroot de energievoorraad die de volgende dag kan worden aangewend en helpt zo werknemers bevlogen te blijven.

In hun studie onder Duitse werknemers afkomstig uit verschillende sectoren stelden Sonnentag en haar collega's (2008) dat dagelijkse bevlogenheid op het werk en dagelijkse psychologische loskoppeling van het werk na werktijd voorspellers zijn van positieve gevoelens en afgenomen negatieve gevoelens; psychologische loskoppeling is bovendien vooral belangrijk wanneer de bevlogenheid heel hoog is. De resultaten van dit onderzoek lieten zien dat het algemene niveau van bevlogenheid en het weekniveau van psychologische loskoppeling tijdens vrijetijd activiteiten samen voorspelden hoe deelnemers zich aan het eind van de werkweek voelden. Zoals verwacht, modereerde bevlogenheid de positieve relatie tussen psychologische loskoppeling en positief affect. Deze relatie was sterker voor mensen die langdurig bevlogen waren. Deze bevindingen suggereren dat bevlogenheid tijdens het werk en loskoppeling na het werk het meest gunstig zijn voor het welzijn van werknemers.

Tot slot onderzochten Sonnentag, Mojza, Demerouti en Bakker (2012) de relatie tussen herstel in de ochtend, bevlogenheid gedurende de werkdag, en herstel aan het einde van de werkdag. Zij redeneerden dat dagelijkse stressoren deze relaties zouden modereren, doordat stressoren de aandacht zouden afleiden van de werktaken, het werkproces zouden verstoren en veel energie zouden kosten. Data werden verzameld onder werknemers uit verschillende bedrijfstakken, en deelnemers hielden tweemaal per dag (gedurende een volle

week) een kwantitatief dagboekje bij. De resultaten toonden aan dat de mate van herstel in de ochtend positief gerelateerd was aan bevlogenheid, en dat bevlogenheid op haar beurt voorkwam dat tijdens de werkdag energiebronnen verloren gingen. Ook bleek dat situationele belemmeringen tijdens het werk de wederkerige positieve relatie tussen herstel en bevlogenheid verstoorden, doordat deze belemmeringen veel energie kostten.

Naar aanleiding van deze studies kan geconcludeerd worden dat dagelijkse bevlogenheid op het werk samenhangt met dagelijkse ontspanning en psychologische loskoppeling na het werk. Dagelijkse bevlogenheid vertoont een wederkerige relatie met dagelijks herstel. Op de dagen dat werknemers goed herstellen, voelen ze zich meer bevlogen; bevlogenheid is daarop weer een voorspeller van adequaat herstel. Onderzoek heeft laten zien dat werkgevers het herstel van werknemers in hun vrije tijd kunnen bevorderen door duidelijke afspraken te maken over e-mail- en smartphonegebruik voor het werk (Derks & Bakker, 2012). Herstel via psychologisch loskoppeling en relaxatie blijkt ook via training bevorderd te kunnen worden (Hahn, Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2011).

5. Toekomstig onderzoek

Ruim tien jaar na de eerste publicatie over dagelijkse bevlogenheid (Sonnentag, 2003), weten we veel meer over de belangrijkste voorspellers en uitkomsten van bevlogenheid en over de psychologische mechanismen die verantwoordelijk zijn voor bevlogenheid. Toch zijn er nog genoeg zaken die om opheldering vragen. Het is bijvoorbeeld nog steeds onduidelijk of dagelijkse werkdruk fungeert als een uitdagende of belemmerende taakeis (Lepine e.a., 2003) en in hoeverre de interpretatie van dagelijkse taakeisen als uitdagend of stressvol afhangt van de sector waarin men werkt. Blootstelling aan dagelijkse werkdruk zou positief gerelateerd kunnen zijn aan dagelijkse bevlogenheid, bij beroepen waarbij de werkdruk een natuurlijk verschijnsel is (bijvoorbeeld in de mediasector). Daarentegen zou werkdruk juist als erg stressvol kunnen worden ervaren in andere sectoren (zoals de gezondheidszorg, waar fouten enorme consequenties kunnen hebben voor patiënten). Toekomstig onderzoek zou zich specifiek moeten richten op de verschillende processen die onderliggend zijn aan bevlogenheid op het dagelijkse niveau.

Toekomstige studies zouden meer gebruik kunnen maken van de episodische benadering van Beal en zijn collega's (2005) bij onderzoek naar dagelijkse bevlogenheid. In plaats van het meten van dagelijkse bevlogenheid aan het eind van de dag, kan met behulp van deze benadering de bevlogenheid gedurende verschillende werkactiviteiten of episodische momenten worden onderzocht (zie Bakker & Oerlemans, 2014). Een dergelijke aanpak zou het mogelijk maken om fluctuaties over kortere periodes bloot te leggen, evenals specifieke situationele oorzaken van bevlogenheid. Zoals Fay en Sonnentag (2010) suggereren, kan het

gebruik van een episodische aanpak alternatieve psychologische mechanismen onthullen, die ten grondslag liggen aan de relatie tussen dagelijkse bevologenheid en prestatie. Zo zou men kunnen beargumenteren dat een werknemer die extreem bevologen is tijdens het uitvoeren van een specifieke taak op een bepaald moment, ervoor kan kiezen om het werk niet te onderbreken om een collega te helpen. Dit zou waarschijnlijk resulteren in een lage (in plaats van hoge) extra-rolprestatie. Verdere inzichten met betrekking tot deze mechanismen die dagelijkse bevologenheid kunnen verklaren, zijn nodig om een volledig beeld te kunnen vormen van de betekenis van bevologenheid.

6. Praktische implicaties

Dit overzicht laat zien dat dagelijkse bevologenheid en dagelijks herstel uitermate relevant zijn voor het functioneren van werknemers. Helaas zien managers en personeelsfunctionarissen vaak niet het belang van dergelijke processen, die zich afspelen van dag tot dag en van werksituatie tot werksituatie (dus 'binnen' het individu). Een belangrijke praktische implicatie van deze analyse is dat het management van organisaties zich bewust moet worden van de schommelingen in de dagelijkse bevologenheid van de werknemers. Wanneer men op de hoogte is van de dagelijkse veranderingen in de mate van bevologenheid, kan aandacht worden besteed aan de dagelijkse triggers van bevologenheid (zoals de dagelijkse taakeisen en hulpbronnen, en dagelijkse job crafting).

Managers zouden de kennis over de antecedenten van dagelijkse bevologenheid kunnen gebruiken door bijvoorbeeld dagelijks werkhulpbronnen beschikbaar te stellen, de dagelijkse werkdruk te monitoren en door het dagelijks gebruik van werkhulpbronnen aan te moedigen (zie ook Daniels, 2006). Organisatie zouden ook kunnen overwegen om hun medewerkers voldoende autonomie te geven of trainingen aan te bieden, waarin medewerkers leren de eigen werkomgeving te optimaliseren via dagelijkse job crafting.

Door proactief op zoek te gaan naar werkhulpbronnen, door het verminderen van hinderlijke taakeisen en door het verhogen van uitdagende taakeisen kunnen werknemers meer betekenis geven aan hun werk en zich dagelijks meer bevologen voelen (zie Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014).

7. Conclusie

In dit artikel is een overzicht gegeven van de literatuur met betrekking tot dagelijkse bevologenheid. Middels kwantitatieve dagboekstudies kunnen methodologische problemen in het onderzoek naar bevologenheid worden vermeden. Een dagelijkse aanpak stelt ons in staat de meest proximale voorspellers van bevologenheid te onderzoeken.

Gebleken is dat bevolegenheid van dag tot dag en van taak tot taak kan fluctueren. Dagboekstudies hebben uitgewezen dat deze fluctuaties een functie zijn van de veranderingen in dagelijkse werkhulpbronnen en dagelijkse persoonlijke bronnen. Met name op de dagen dat werknemers toegang hebben tot veel van deze hulpbronnen, zijn zij in staat goed om te gaan met dagelijkse taakeisen of werkstressoren (zoals werkdruk en negatieve gebeurtenissen). Bovendien blijkt dat hoge taakeisen worden ervaren als uitdagingen en dat deze positief zijn gerelateerd aan bevolegenheid op de dagen dat er veel hulpbronnen voorhanden zijn.

Dagelijkse bevolegenheid is mogelijk een veel betere voorspeller van organisatie-uitkomsten (zoals prestatie) dan een geaggregeerd oordeel over hoe bevolegen men doorgaans is (Xanthopoulou e.a., 2009b). Op de dagen dat werknemers voldoende autonomie ervaren, proberen zij proactief hun eigen werkomgeving te optimaliseren om bevolegen te blijven. Dit proactieve gedrag wordt ook wel job crafting genoemd en is een voorspeller van kortstondige en dagelijkse bevolegenheid.

Door het gebruik van dagboekonderzoek hebben we geleerd dat dagelijkse bevolegenheid kan overslaan op collega's, maar ook een positieve invloed kan hebben op het gezinsleven. Op de dagen dat werknemers goed herstellen, voelen zij zich meer bevolegen; bevolegenheid tijdens de werkdag is op haar beurt voorspellend voor herstel na werktijd. Het vinden van de balans tussen bevolegenheid tijdens het werk en de loskoppeling na werktijd, lijkt de sleutel te zijn tot langdurige bevolegenheid.

Noten

1. Dit artikel is grotendeels gebaseerd op Bakker, A.B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: an overview and current directions. *European Psychologist*, 19, 227-236.

Literatuur

- Albrecht, S.L. (Ed.) (2010). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Allen, B.P. & Potkay, C.R. (1981). On the arbitrary distinction between states and traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 916-928.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- 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. (2014). Job Demands-Resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: a complete reference guide*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. (2014). *How daily job crafting relates to momentary and daily work engagement*. Manuscript ter publicatie aangeboden.
- Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Bakker, A.B., Hakanen, 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., Petrou, P. & Tsaousis, I. (2012). Inequity in work and intimate relationships: a spillover-crossover model. *Anxiety, Stress, and Coping*, 25, 491-506.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A.B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K. & Kawakami, N. (2011). Crossover of work engagement among Japanese couples: Perspective taking by both partners. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 112-125.
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E. & MacDermid, S.M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054-1068.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M. & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1246-1257.
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54, 579-616.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement: a multilevel factor analytic study. *European Journal of Psychological Assessment*, 28, 305-312.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily

- employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157.
- Brummelhuis, L.L. ten & Bakker, A.B. (2012). Staying engaged during the week: the effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 445-455.
- Brummelhuis, L.L. ten, Bakker, A.B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113-120.
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Culbertson, S.S., Mills, M.J. & Fullagar, C.J. (2012). Work engagement and work-family facilitation: making homes happier through positive affective spillover. *Human Relations*, 65, 1151-1173.
- Daniels, K. (2006). Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations*, 59, 267-290.
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). 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* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- 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.
- Derks, D. & Bakker, A.B. (2012). *The psychology of digital media at work*. Hove Sussex: Psychology Press.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: new directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 1-20.
- Hahn, V.C., Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E.J. (2011). Learning how to recover from job stress: effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 202-216.
- 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. & Wheeler, A.R. (2008). The relative role of engagement and embeddedness in predicting job performance and turnover intention. *Work and Stress*, 22, 242-256.
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). 'Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organisational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., Krueger, A.B., Schkade, D.A., Schwarz, N. & Stone, A.A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method. *Science*, 6, 1776-1780.
- Kühnel, J., Sonnentag, S. & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure

- as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 181-198.
- Lepine, J.A., Podsakof, N.P. & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressor and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K. & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Londen: Blackwell.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 79-93.
- Parker, S.K. & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: past, present, and future* (pp. 233-384). New York: Routledge.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Reis, H.T. & Gable, S.L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. In T.H. Reis & M.C. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 190-222). New York: Cambridge University Press.
- Rothbard, N.P. & Patil, S.V. (2010). Being there: work engagement and positive organizational scholarship. In G. Spreitzer & K. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 56-69). Oxford, UK: Oxford University Press.
- 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.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- 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.
- Simbula, S. (2010). Daily fluctuations in teachers' well-being: A diary study using the Job Demands-Resources model. *Anxiety, Stress and Coping*, 23, 563-584.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 29-38.
- Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). 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* (pp. 25-38). New York: Psychology Press.
- Sonnentag, S., Mojza, E.J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: a week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work and Stress*, 22, 257-276.
- Sonnentag, S., Mojza, E.J., Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 842-853.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Watson, D., Clark, L.A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect: the PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D. & Bakker, A.B. (2012). State work engagement: the significance of within-person fluctuations. In A.B. Bakker & K. Daniels (Eds.), *A day in the life of a happy worker*. Hove Sussex: Psychology Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2012). A diary study on the happy worker: how job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 489-517.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009b). 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.
- Zuckerman, M. (1983). The distinction between trait and state scales is not arbitrary: comment on Allen and Potkay's 'On the arbitrary distinction between traits and states'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1083-1086.