

Koptekst: BEVLOGEN AAN HET WERK

Bevlogen aan het Werk:
Hoe Nederland haar Eigen Energiebronnen kan Creëren

Arnold B. Bakker

Vakgroep Sociale & Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht

Essay in opdracht van het Ministerie van SZW

8 januari 2002 - definitieve versie

Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (Red.), *Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen* (pp. 119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Correspondentie: Arnold B. Bakker, Universiteit Utrecht, Vakgroep Sociale & Organisationspsychologie, Postbus 80.140, 3508 TC Utrecht. Tel. 030-253 4794. Fax: 030-253 7584. E-mail: A.Bakker@fss.uu.nl

Samenvatting

Arbeid kost inspanning en kan negatieve gevoelens met zich meebrengen. Anderzijds weten we dat arbeid ook energie kan geven, ontwikkeling mogelijk maakt, en positieve gevoelens kan oproepen. In dit essay worden de resultaten besproken van een onderzoeksprogramma dat loopt aan de Universiteit van Utrecht naar de oorzaken en gevolgen van arbeidsplezier – in haar uiterste vorm ‘bevlogenheid’ genoemd. Bevlogen werknemers voelen zich vitaal en energiek, zijn toegewijd aan hun werk, en vergeten vaak alles om zich heen. In het essay wordt betoogd dat er veel meer mensen bevlogen zijn dan ‘opgebrand’. Bevlogenheid is primair een functie van de energiebronnen die er in organisaties voorhanden zijn (zoals sociale steun, autonomie, coaching door de directe leiding, en feedback over prestaties). Energiebronnen zijn niet alleen motiverend, maar ook van belang omdat ze in staat zijn om het ongewenste effect van hoge taakeisen op werkstress op te vangen of te ‘bufferen’. Voorts wordt uiteengezet dat arbeidsplezier positieve gevolgen heeft voor individuele medewerkers, hun collega’s en partners, en voor organisaties als geheel (in termen van verminderd verloop, hogere efficiëntie, etc.). In het essay wordt ook aandacht besteed aan de normen en waarden die vanuit het management van belang zijn voor het effectief functioneren van organisaties. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van leiderschap (transactioneel en transformationeel leiderschap), en wordt het belang van distributieve en procedurele rechtvaardigheid benadrukt. Het onderzoek dat is verricht op dit terrein suggereert dat niet alleen een rechtvaardige verdeling van werk en salaris belangrijk is voor het gezond en effectief functioneren van mensen in organisaties, maar ook de wijze waarop beslissingen over die werk- en salarisverdeling worden genomen door het management. Tot slot wordt aan de hand van onderzoeksresultaten aangegeven hoe een eenvoudig model – het zogenoemde *Job Demands – Resources Model* – kan worden ingezet om *human resource management* vorm te geven op het niveau van de organisatie, en op het niveau van individuele werknemers. De overheid kan een dergelijke aanpak stimuleren door een aantal maatregelen te nemen.

Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar Eigen Energiebronnen kan Creëren

Arnold B. Bakker

*“Arbeid is een eigenaardig medicijn”
(Achterhuis, 1984)*

1.1 Inleiding

Gedurende het afgelopen decennium zijn veel werknemers in de Europese Unie geconfronteerd met voortschrijdende technologische ontwikkelingen, een stijgende werkdruk, en toenemende onzekerheid over het voortbestaan van hun functie door reorganisaties en fusies (Zijlstra, 2003). Nederland neemt hierbij een uitzonderlijke positie in, omdat uit onderzoek blijkt dat het tot de landen behoort met de hoogste werkdruk (Merllie & Paoli, 2001). Het probleem is zelfs zo groot geworden dat ongeveer 12% van de beroepsbevolking een WAO-uitkering ontvangt (in december 2002 bijna 990.000 mensen), waarvan ongeveer éénderde op psychische gronden is afgekeurd. In het laatste geval gaat het gewoonlijk om klachten die samenhangen met het werk dat men verrichtte (met name burnout). Recente schattingen laten inderdaad zien dat ten minste 4% van de werkende beroepsbevolking ernstige burnout klachten rapporteert (Bakker, Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). De conclusie dat arbeid (psychisch) ziek maakt lijkt dus gewettigd.

Anderzijds is bekend dat arbeid van groot belang is voor de geestelijke gezondheid. Immers, Freud sprak al van “Arbeit und Liebe” als de twee belangrijkste pijlers waarop een gezonde mentale ontwikkeling berust en het waren de marxistisch ‘angehauchte’ psychologen uit de jaren ’70 die van mening waren dat de persoonlijkheid zich in en door de arbeid ontwikkelt (Schaufeli et al., 2001). Ook in de praktijk wordt arbeid sinds lange tijd gebruikt om geestelijke gezondheid te bevorderen, zoals bijvoorbeeld in de vorm van arbeidstherapie bij psychiatrische patiënten. Als een soort bewijs uit het ongerijmde laat onderzoek naar de gevolgen van werkloosheid bovendien zien dat het ontbreken van werk schadelijke gevolgen heeft voor het individuele welzijn; het kan leiden tot depressie, alcoholisme, psychosomatische klachten en in het uiterste geval tot zelfmoord. Dus lijkt de conclusie dat arbeid gezond maakt eveneens gewettigd. Arbeid is kennelijk een eigenaardig medicijn (Achterhuis, 1984).

Opmerkelijk in dit verband zijn de resultaten van recent onderzoek (Bakker, 2000) bij enkele duizenden werknemers naar de prevalentie van werkstress en arbeidsplezier. Uit het onderzoek blijkt dat er drie keer zoveel Nederlanders *bevlogen* aan het werk zijn (ongeveer 12%), dan dat er *burnout* zijn (4%). Bovendien blijkt uit wereldwijd onderzoek naar geluk (Veenhoven, 1997) dat Nederland met de score 8 op een 10-puntsschaal de hoogste geluksscore heeft te midden van 48 landen, net boven IJsland, Denemarken, Zweden, en Ierland. Bulgarije en Wit-Rusland sluiten de rij met scores onder de 5. Kortom, heel veel Nederlanders zijn gelukkig, en verrichten hun werk met veel plezier.

Hoe komt het dat sommige mensen reeds na enkele jaren ‘opbranden’ in hun werk, terwijl anderen jarenlang fluitend naar hun werk gaan? Wat kunnen we leren van die bevlogen werknemers? Dit essay sluit aan bij de stelling van Halman (elders in deze Sociale Verkenning), dat de waardering van arbeid als verschaffer van materiële zekerheden in toenemende mate is vervangen door een oriëntatie op arbeid als mogelijkheid voor ontplooiing. Het essay gaat een stap verder door te stellen dat werknemers in toenemende mate plezier aan hun werk ontleen op basis van de *energiebronnen* die organisaties aanreiken, omdat dergelijke hulpbronnen niet alleen in zichzelf motiverend zijn, maar ook een buffer vormen tegen de hoge taakeisen waarmee werknemers tegenwoordig worden geconfronteerd.

Het essay is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt ingegaan op het recent geïdentificeerde verschijnsel van bevlogenheid op het werk, een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (paragraaf 1.2). In de volgende paragraaf (1.3) wordt ingegaan op het zogenoemde *Job Demands – Resources (JD-R) model* (Bakker, 2001; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), dat bruikbaar is om zowel werkstress als arbeidsplezier te voorspellen. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de energiebronnen (*resources*) die werknemers in staat stellen en motiveren om hun werk goed uit te voeren. In paragraaf 1.4 wordt ingegaan op de gevolgen van bevlogenheid, en wordt geprobeerd om aan te geven wat de effecten zijn van gemotiveerd personeel. In de volgende paragraaf (1.5) wordt nagegaan of bevlogenheid een aanstekelijk karakter heeft; Kunnen werknemers elkaar en hun partners enthousiasmeren? Paragraaf 1.6 gaat in op de rol van het management. Wat zijn aspecten van leiderschap die tegenwoordig worden gewaardeerd? Hoe belangrijk is het principe van rechtvaardigheid (*fairness*) in arbeidssituaties? Deze vragen raken aan de normen en waarden van het management. De stelling is dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het faciliteren van welbevinden op het werk. Het essay sluit af met een paragraaf over hetgeen arbeidsorganisaties en de overheid kunnen doen om het welbevinden en de bevlogenheid van werknemers te bevorderen (paragraaf 1.7).

1.2 Bevlogenheid

Interessant genoeg is het vooral onderzoek naar burnout geweest dat het recente onderzoek naar bevlogenheid heeft geïnspireerd. Een overzicht van 25 jaar onderzoek naar burnout (Schaufeli & Buunk, 2003) laat zien dat het syndroom in de kern van de zaak twee gezichten heeft (Bakker, 2001): opgebrande werknemers zijn uitgeput door langdurende confrontatie met hoge taakeisen (ook wel werkstressoren genoemd), en zij hebben – mede als gevolg daarvan – een uiterst negatieve, cynische houding aangenomen ten aanzien van hun werk. In contactuele beroepen (zoals dat van artsen, verpleegkundigen, en politieagenten), wordt een dergelijke attitude ook wel *depersonalisatie* genoemd. Men behandelt de cliënt of burger als object, en men heeft de persoonlijke band met het werk verloren. De twee hoofddimensies van burnout komen overeen met twee basisdimensies van algemeen welbevinden die onlangs zijn

onderscheiden door Schaufeli en Bakker (2001). Zij laten zien dat welbevinden is te positioneren op een dimensie die loopt van vermoeid tot energiek (activatie dimensie), en een dimensie die loopt van onaangenaam tot aangenaam (evaluatie dimensie). Dit riep de vraag op of er een tegenpool van burnout zou bestaan: bevlogenheid.

Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een positieve, affectief-cognitieve toestand van oppperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2003). Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt al als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, tenslotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245).

Recente onderzoeksresultaten laten zien dat dezelfde drie kerndimensies van bevlogenheid terug worden gevonden in verschillende steekproeven in verschillende landen (zie bijvoorbeeld Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Verder blijkt bevlogenheid vooral samen te hangen met de aanwezigheid van zogenaamde energiebronnen op het werk (bijvoorbeeld sociale steun, ontplooiingsmogelijkheden en autonomie). Schaufeli en Bakker (2002) voerden onderzoek uit in vier verschillende Nederlandse organisaties, namelijk een pensioenfondsbeheerder, een verzekeraar, een thuiszorginstelling, en een Arbo-dienst. Uit de resultaten bleek dat bevlogenheid vooral een functie is van energiebronnen, terwijl burnout vooral het resultaat is van langdurende blootstelling aan hoge taakeisen. Bevlogenheid leidt er op haar beurt toe dat werknemers zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

1.3 Job Demands – Resources Model

Wat maakt nu dat mensen ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het spenderen van buitengewoon veel inspanning niet opbranden? Waarom hebben ze juist integendeel bijzonder veel plezier in hun drukke en veeleisende baan en voelen ze zich fit en kiplekker en willen ze ook niets anders? Volgens het zogenoemde *Job Demands – Resources (JD-R) Model* (Bakker, 2001; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, in druk; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, in druk; Bakker, Schaufeli & Demerouti, 1999; Demerouti et al., 2001) hebben bevlogen mensen een goede balans gevonden tussen de taakeisen waaraan ze worden blootgesteld, en de energiebronnen die daar tegenover staan. Het JD-R model integreert eerdere stress- en motivatiemodellen, en gaat uit van drie basisveronderstellingen.

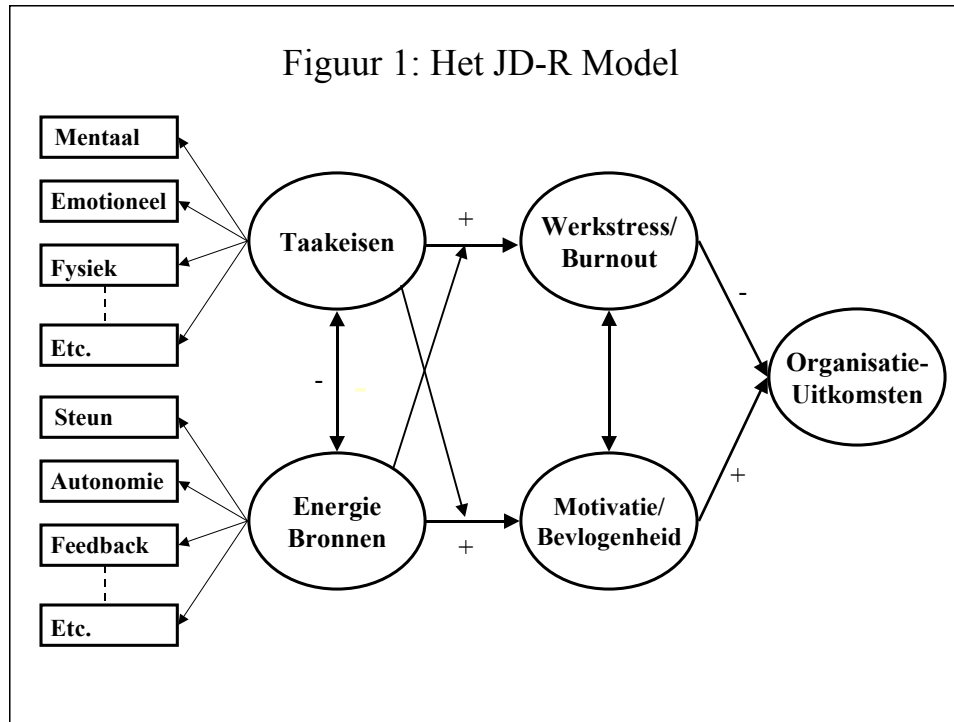
De eerste veronderstelling is dat er weliswaar veel verschillende beroepsgroepen te onderscheiden zijn, maar dat de werkkenmerken van al deze beroepen desondanks te modelleren zijn in twee brede categorieën, namelijk taakeisen (*job demands*) en

energiebronnen (*job resources*). Taakeisen verwijzen naar die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die voortdurend fysieke en/of psychologische (cognitieve en emotionele) inspanning vereisen, en die dus samengaan met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten. Voorbeelden zijn een hoge werkdruk, mondige patiënten en veeleisende klanten, een ongunstige fysieke werkomgeving, en rolconflicten.

Energiebronnen zijn die fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die: (1) functioneel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen; (2) taakeisen en de daarmee samenhangende fysiologische en psychologische kosten verminderen; (3) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Energiebronnen zijn te vinden op het niveau van de organisatie (bijv. loopbaanmogelijkheden, zekerheid van de baan), interpersoonlijke relaties (bijv. steun van collega's en de directe leiding, teamsfeer), de organisatie van het werk (bijv. rolduidelijkheid, participatie in de besluitvorming), en op het niveau van de taak (bijv. feedback over het persoonlijk functioneren, afwisseling in het benutten van vaardigheden en autonomie).

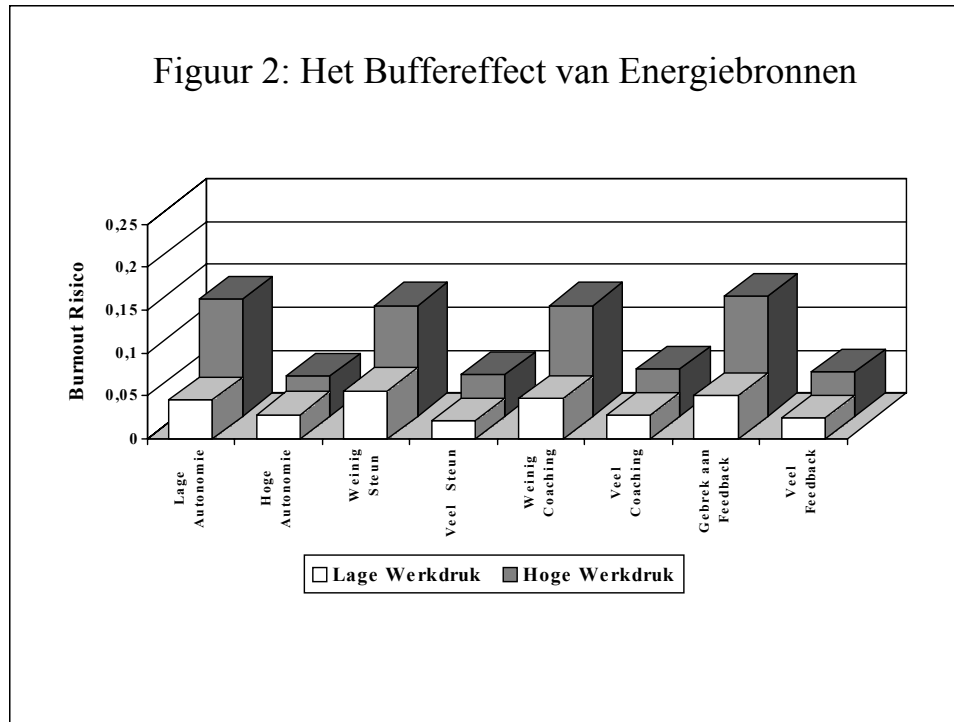
De tweede veronderstelling in het JD-R model is dat werkbeleving het gevolg is van twee verschillende processen (zie Figuur 1). In het eerste proces leiden veeleisende aspecten van het werk (bijvoorbeeld een te hoge werkdruk en zware emotionele taakeisen) tot een voortdurende aantasting van de energiereserves, en op de lange duur tot chronische werkstress. Dit proces werd bijna 50 jaar geleden beschreven door de Canadese medicus-fysioloog Selye (1956). Volgens zijn stress-adaptatie model is stress een manier waarop het lichaam zichzelf beschermt. Wanneer er gevaar dreigt produceert het lichaam chemische stoffen die hormonen worden genoemd en die mensen voorbereiden op actie. Deze hormonen, zoals adrenaline, worden vrijgelaten in de bloedstroom en door het gehele lichaam rondgepompt. Ze vergroten de spanning in de spieren, en bereiden een persoon voor om in beweging te komen. Ook de ademhaling wordt sneller zodat er voldoende zuurstof beschikbaar is om het gehele lichaam te voorzien gedurende een crisis. Ze vergroten zelfs de snelheid van gedachten waardoor mensen worden geholpen om na te denken hoe ze uit de problemen kunnen komen. Deze fysieke en psychologische veranderingen zijn uiterst nuttig wanneer er daadwerkelijk gevaar dreigt, maar schadelijk wanneer mensen ze doorlopend ervaren. Het is namelijk onmogelijk voor het menselijk lichaam om de hele tijd in een alarmtoestand te verkeren. Wanneer dit toch gebeurt worden mensen gespannen, en raken ze op de lange duur uitgeput. De voortdurende blootstelling aan hoge taakeisen leidt dus tot een overbelasting van het lichaam en kan chronische vermoeidheid, gezondheidsklachten en disfunctioneren tot gevolg hebben (Bakker, 2001; zie Figuur 1).

In het tweede proces dat wordt voorgesteld door het JD-R model, staat een gebrek aan energiebronnen het behalen van doelen in de weg, en het gevolg hiervan is falen en frustratie. Het lange-termijn gevolg hiervan is een afstandelijke houding ten aanzien van het werk (cynisme). Wanneer de werkomgeving geen energiebronnen aanreikt kunnen werknemers de potentieel negatieve invloed van taakeisen niet reduceren, en hun werkdoelen niet bereiken. Volgens het JD-R model zijn het verminderen van motivatie en



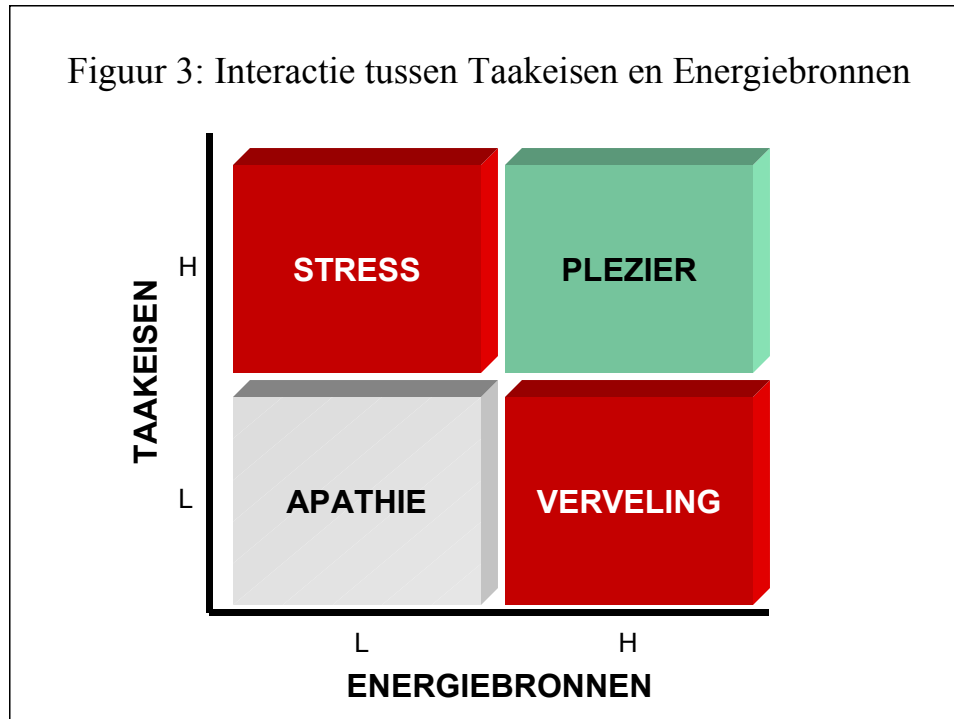
terugtrekgedrag in een dergelijke situatie belangrijke zelfbeschermingmechanismen die toekomstige frustratie van het niet bereiken van bepaalde doelen voorkomen. Deze afstandelijke houding leidt uiteindelijk tot een verminderde betrokkenheid, personeelsverloop, inefficiëntie, etc. Wanneer daarentegen de organisatie voldoende energiebronnen aanreikt (zoals sociale steun, coaching, feedback, ontplooiingsmogelijkheden en autonomie), zijn werknemers gemotiveerd, toegewijd aan hun werk, en bereid om hun collega's te helpen (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2003; Schaufeli & Bakker, 2002).

De derde en laatste veronderstelling in het JD-R model is dat energiebronnen het ongewenste effect van taakeisen op stressreacties (zoals uitputting en burnout) kunnen opvangen, en dat hoge taakeisen (werkstressoren) het gewenste effect van energiebronnen op bevlogenheid kunnen ondermijnen. Met name het eerste deel van deze aanname is consistent met eerder geformuleerde stressmodellen, maar breidt deze modellen uit door te stellen dat allerlei *verschillende* energiebronnen de rol van buffer op zich kunnen nemen. Zo stelt bijvoorbeeld het *Demands-Control* model (Karasek, 1979) dat controle over de uitvoering van taken (autonomie) het ongewenste effect van werkdruk op werkstress kan opvangen. Het JD-R model gaat veel verder en stelt dat allerlei soorten taakeisen en energiebronnen kunnen interacteren en op die manier werkstress of juist (verminderde) motivatie kunnen veroorzaken. Zo is de aanname in het JD-R model dat bijvoorbeeld ontplooiingsmogelijkheden, instrumentele steun van collega's, en coaching door de directe leiding potentiële energiebronnen zijn die het ongewenste effect van werkdruk of klagende klanten op stressreacties kunnen verminderen. Inderdaad vonden Bakker, Demerouti en Euwema (2002) in een studie bij ongeveer 1000 medewerkers van een Hogeschool in Nederland duidelijke steun voor het



buffereffect van energiebronnen (zie Figuur 2). Zoals is te zien in de figuur, blijkt dat autonomie, sociale steun van collega's, coaching door de leiding en feedback elk in staat zijn om het effect van hoge taakeisen (in het voorbeeld werkdruk; soortgelijke resultaten werden gevonden voor emotionele taakeisen, werk-thuis interferentie, en een ongunstige fysieke arbeidsomgeving) op werkstress (in dit onderzoek de kans op burnout) op te vangen of te bufferen.

Andersom geldt echter dat bijvoorbeeld rolconflicten, een hoge tijdsdruk, en problemen met computers het gewenste effect van sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden op bevlogenheid kunnen onderdrukken. Dit kwam onder andere naar voren uit onderzoek dat werd uitgevoerd bij ongeveer 2000 Finse leerkrachten (Hakkanen & Bakker, 2002). Het onderzoek liet zien dat lastige leerlingen als stressor fungeren en het positieve effect van verschillende energiebronnen op bevlogenheid kunnen tegenhouden. Tot slot wordt in het JD-R model aangenomen dat werksituaties met weinig taakeisen en weinig energiebronnen kunnen leiden tot apathie, terwijl werksituaties met weinig taakeisen en veel energiebronnen kunnen leiden tot verveling (Bakker, 2001; cf. Csikszentmihalyi, 1990). In Figuur 3 wordt deze interactie tussen taakeisen en energiebronnen grafisch weergegeven. Welke taakeisen en energiebronnen er precies een rol spelen in een organisatie of instelling hangt af van de specifieke werkkenmerken die aanwezig zijn.



Kort samengevat kan werkbeleving volgens het JD-R model worden veroorzaakt door een groot aantal verschillende aspecten van de werkomgeving die kunnen worden geïntegreerd in een relatief eenvoudig model (zie Figuur 1 en 3). Te veel taakeisen en te weinig energiebronnen zijn voorspellend voor burnout, terwijl een goede balans tussen beide resulteert in bevlogenheid. Meer specifiek is bevlogenheid vooral het resultaat van een motivationeel proces, waarbij energiebronnen (zoals coaching, steun van collega's, feedback, en autonomie) ertoe leiden dat werknemers toegewijd zijn aan hun werk, en zich binden aan de organisatie waar ze werken. De gevolgen van deze positieve werkbeleving worden in de volgende paragraaf besproken.

1.4. Gevolgen van Bevlogenheid

Het onderzoek op het gebied van bevlogenheid is nog schaars, maar enkele recente studies laten interessante en relevante resultaten zien. Allereerst blijkt uit onderzoek van Bakker, Demerouti en Verbeke (2003) dat bevlogenheid – en dan met name de toewijding component – voorspellend vermogen heeft voor zogenoemde *extrarol* prestaties. Extrarol prestaties gaan over werkgerelateerd gedrag dat verder gaat dan de formele functieomschrijving, zoals het ondersteunen van collega's die na ziekte terugkeren op hun werk. Het onderzoek liet zien dat naarmate werknemers meer energiebronnen rapporteerden, zij meer bevlogen waren. Deze bevlogenheid leidt op haar beurt tot betere prestaties; *collega's* van de deelnemers aan het onderzoek gaven aan dat zij vaker werden geholpen, en dat de bevlogen werknemers altruïstisch gedrag vertoonden. Bevlogen werknemers bleken bijvoorbeeld vaker vrijwillig aan te bieden om dingen te doen die formeel gezien niet vereist werden door hun functie. Zij namen vaker

het initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, en waren meer bereid om collega's met hun werk te helpen na terugkeer van een periode van afwezigheid.

Een tweede, sectorbrede studie die de afgelopen jaren werd uitgevoerd in de thuiszorg (Taris, Bakker, Schaufeli & Schreurs, 2002) laat zien dat bevlogenheid ook leidt tot een grotere efficiëntie. Het onderzoek werd uitgevoerd bij ongeveer 46.000 medewerkers van 110 thuiszorginstellingen. Analyses op het niveau van de instellingen liet zien dat toewijding, de centrale component van bevlogenheid, voorspellend was voor de efficiëntie waarmee er gewerkt werd. Efficiëntie was geoperationaliseerd als de ratio van het aantal minuten verleende zorg en de financiële opbrengst.

Een derde studie werd uitgevoerd in Noorwegen bij ongeveer 800 werknemers (Richardsen & Bakker, 2002). In dit onderzoek werden deelnemers twee keer bevraagd, met een half jaar tussen de metingen. Een opvallende bevinding was dat bevlogen werknemers hun eigen energiebronnen bleken te creëren. Naarmate men meer bevlogen was op tijdstip 1 (hoger scoorde op vitaliteit, toewijding, en absorptie), bleek men meer autonomie te hebben op tijdstip 2, en meer sociale steun van collega's en leidinggevendenden te ontvangen. Dit suggereert dat werknemers met hun enthousiasme bij collega's ondersteunend gedrag oproepen.

Een vierde studie werd onlangs uitgevoerd in een groot *callcenter* van een Nederlandse aanbieder van mobiele telefonie (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002). Uit dit onderzoek bij bijna 500 werknemers kwam naar voren dat bevlogenheid leidt tot een verhoogde commitment aan de organisatie (zie ook Schaufeli & Bakker, 2002). Werknemers die aangaven toegewijd te zijn aan hun werk, rapporteerden de meeste energiebronnen, en bleken het minst geneigd te zijn om uit te zien naar een andere werkgever (personeelsverloop). Dit sluit aan bij de eerdere constatering dat werknemers in Nederland vooral gemotiveerd worden om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren wanneer het werk voldoende ontplooiingsmogelijkheden biedt, en ruimte voor sociale contacten.

Een vijfde studie bij Duitse verpleegkundigen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2000) laat zien dat bevlogenheid ook bijdraagt aan de tevredenheid met het leven als geheel (*life satisfaction*). In deze studie werd niet alleen gebruik gemaakt van de zelfrapportages van verpleegkundigen, maar werden hun functies ook beoordeeld door twee onafhankelijke beoordelaars. De resultaten lieten zien dat energiebronnen, zoals autonomie, een goede planning, en sociale steun van collega's leiden tot *engagement*, hetgeen op haar beurt bijdraagt aan de tevredenheid met het leven als geheel.

Tot slot laat een zesde studie zien dat zelfstandigen meer bevlogenheid ervaren dan werknemers in loondienst (Papagiorgiou, Bakker, & Pomaki, 2002). In deze studie werden ongeveer 60 zelfstandigen en 100 mensen die in loondienst werken ondervraagd. Het onderzoek was gericht op de oorzaken van bevlogenheid, en de gevolgen daarvan voor zingeving. Kort samengevat lieten de resultaten zien dat de deelnemers de meeste bevlogenheid ervoeren wanneer hun wensen aansloten op hun vaardigheden. Dit was vaker het geval voor zelfstandigen dan voor mensen in loondienst. De bevlogenheid was

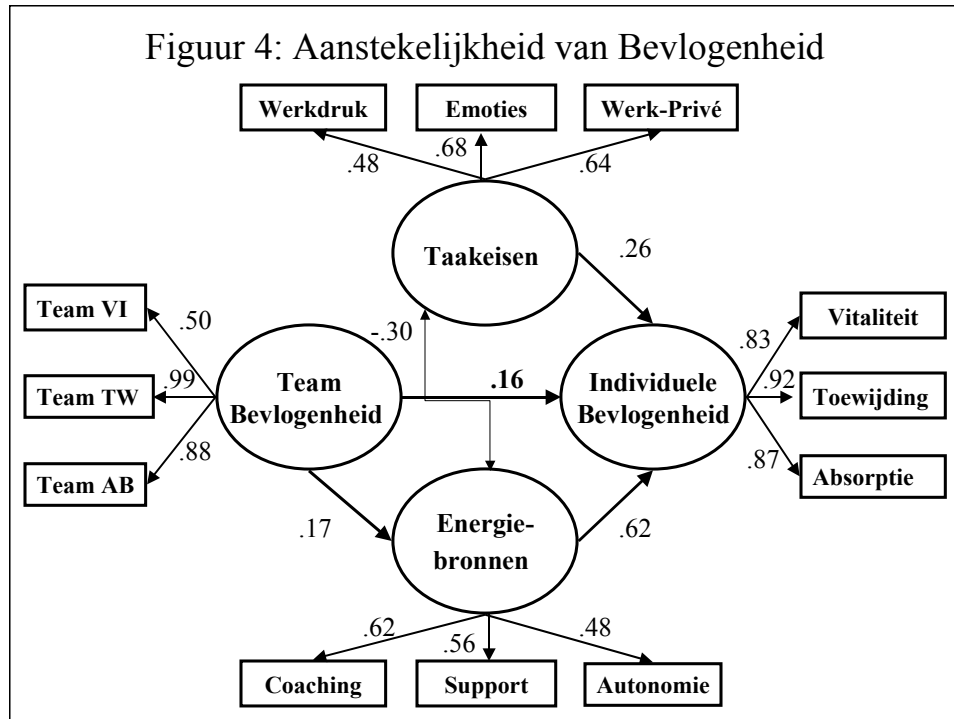
vervolgens voorspellend voor zingeving: bevlogen mensen bleken duidelijke doelen te hebben in hun leven, daar actief naar op zoek te gaan, meer controle te hebben en meer coherentie te ervaren. Anders gezegd lieten de resultaten zien dat vooral zelfstandigen bevlogenheid en zingeving rapporteerden, omdat zij vaak kunnen doen wat ze het liefst willen, en omdat ze veelal willen wat ze kunnen.

1.5 Bevlogenheid is Aanstekelijk

In de vorige paragrafen hebben we gezien dat met name energiebronnen een positief effect hebben op de bevlogenheid van werknemers. Het belang van energiebronnen zoals autonomie, sociale steun, feedback over het functioneren, en coaching door de directe leidinggevende is waarschijnlijk toe te schrijven aan enkele eenvoudige psychologische mechanismen. Allereerst werd meer dan 20 jaar geleden in het *job characteristics model* (Hackman & Oldham, 1980) beschreven dat energiebronnen zoals taak significantie, autonomie en feedback (zij noemen dit *job characteristics*) leiden tot betekenisgeving, kennis van het resultaat van het handelen, en verantwoordelijkheid (zogenoemde kritische psychologische toestanden). Dergelijke psychologische ervaringen hebben een motiverend effect; ze maken duidelijk in hoeverre werknemers hun eigen en organisatiedoelen hebben bereikt, en geven een gevoel van zelfvertrouwen en zelfwaardering. Het resultaat hiervan is dat men zich competent voelt, en goed presteert op het werk.

Een belangrijk gevolg van positief welbevinden is bovendien dat anderen, zoals collega's en familieleden op een positieve manier beïnvloed kunnen worden. 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 blijkt dat dit fenomeen ook van toepassing is in de werksituatie (Bakker, 2001; Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker, Schaufeli, Sixma, & Bosveld, 2001).

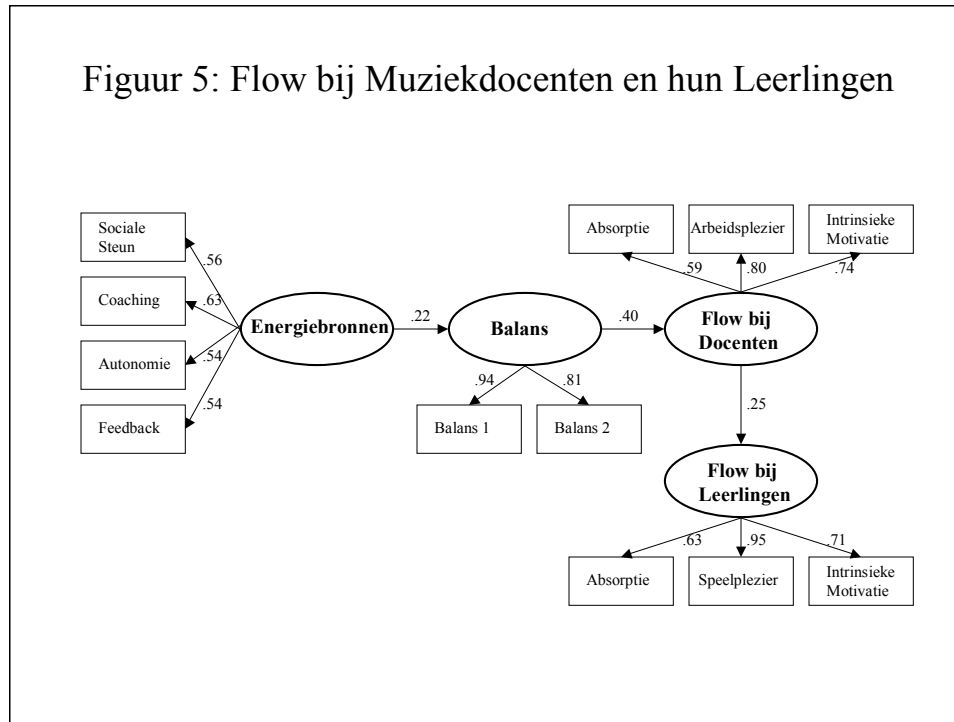
In een eerste studie onder ruim 1700 werknemers in 130 teams uit een groot aantal verschillende organisaties (Bakker & Schaufeli, 2001) werd nagegaan in hoeverre bevlogenheid (vitaliteit, toewijding, en absorptie) aanstekelijk werkt. Hiertoe werden de scores van individuele teamleden gekoppeld aan alle andere teamleden (de teams bestonden gemiddeld genomen uit 13 personen). Uit de analyses kwam een interessant patroon naar voren, dat schematisch staat afgebeeld in Figuur 4. Zoals is te zien, bleek de bevlogenheid van teamleden rechtstreeks van invloed op de individuele ervaring van bevlogenheid: Hoe enthousiaster de collega's in het team waren, hoe hoger de scores op bevlogenheid van de individuele teamleden. Anders gezegd: bevlogenheid blijkt zich te concentreren in bepaalde teams. Daarnaast bleek dat de bevlogenheid van teamleden ook een *indirect* effect had op de bevlogenheid van de individuele teamleden, met name via een toename van energiebronnen. Blijkbaar steken bevlogen werknemers elkaar de helpende hand toe, hetgeen ervoor zorgt dat bijvoorbeeld de werkdruk beter draagbaar is, en er meer mogelijkheden, steun en coaching aan elkaar wordt gegeven.



Een tweede studie bij 175 muziekdocenten en hun leerlingen liet zien dat ook piekervaringen overdraagbaar zijn (Scheeres & Bakker, 2003). In dit onderzoek werd aan muziekdocenten van 16 muziekscholen gevraagd om een vragenlijst in te vullen, met daarin instrumenten om energiebronnen te meten, hun balans tussen de taakeisen en hun vaardigheden, en drie flow-dimensies: absorptie, arbeidsplezier, en intrinsieke motivatie. Bovendien werd de docenten gevraagd om aan vier van hun leerlingen een aangepaste flow-vragenlijst voor te leggen (met vragen zoals: “Als ik muziek speel, vergeet ik alle andere dingen om me heen”, en “Wanneer ik heel intensief muziek speel, voel ik mij gelukkig”). De resultaten van deze studie staan in Figuur 5. Uit het onderzoek bleek dat energiebronnen, zoals autonomie, coaching, sociale steun van collega’s en feedback een positieve bijdrage leverden aan het gevoel een goede balans te hebben gevonden tussen de eisen van het werk, en de vaardigheden waarover men beschikt. Deze balans bleek op haar beurt voorspellende waarde te hebben voor de flow van muziekdocenten, en indirect voor die van hun leerlingen. Energiebronnen op de muziekscholen bleken dus niet alleen een gunstig effect te hebben op het welbevinden van de docenten, maar ook op het welbevinden van de leerlingen.

Tot slot blijkt uit de voorlopige resultaten van een derde, nog ongepubliceerde studie bij 120 werkende koppels (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003) dat bevlogenheid en geluk ook overdraagbaar zijn van werknemers naar hun partners. Dit onderzoek werd uitgevoerd bij ouders die hun kinderen regelmatig naar een kinderdagverblijf brengen. Zowel aan vrouwen als aan hun mannen werd gevraagd om een identieke vragenlijst in te vullen, met daarin instrumenten voor het meten van energiebronnen, bevlogenheid, geluk, en de steun die men aan elkaar geeft. De resultaten van deze studie suggereren dat energiebronnen op het werk (steun van collega’s en autonomie) en in de thuissituatie

Figuur 5: Flow bij Muzikdocenten en hun Leerlingen



(steun van de partner en autonomie in het privé-leven) een positieve bijdrage leveren aan de bevlogenheid en het geluk van zowel mannen als vrouwen. Deze positieve beleving van het werk, en de algemene beleving van geluk, blijkt vervolgens overdraagbaar te zijn: naarmate men gelukkiger en meer bevlogen is, blijkt de partner ook gelukkiger en meer bevlogen; dit wordt deels veroorzaakt doordat gelukkige partners elkaar meer helpen en beter naar elkaar luisteren.

1.6 Normen en Waarden van het Management

Het afgelopen decennium werd gekenschetst door een eenzijdige nadruk van organisaties op het belang van aandeelhouders (i.c. aandelenkoersen). Een dergelijke rationele aanpak van het management lijkt effectief: er wordt bezuinigd op activiteiten die niet tot de kern van de zaken (*core business*) behoren, en geïnvesteerd in winstgevendende activiteiten. De neergaande beurzen van de afgelopen twee jaar laten zien dat dit model vooral korte termijn denken betreft, en dat het voor het overleven van organisaties op de lange termijn van groot belang is om aandacht te besteden aan menselijke hulpbronnen (*human resources*). Op langere termijn maken mensen het verschil. In bedrijven waar werknemers zonder stress werken, en toegewijd zijn, wordt namelijk minder verzuimd (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, in druk), wordt beter gepresteerd (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2003), en is minder sprake van vrijwillig verloop (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002; Schaufeli & Bakker, 2002). Het is duidelijk dat dit de concurrentiepositie versterkt.

1.6.1 *Leiderschap*

De genoemde rationele aanpak van het management kan worden gekarakteriseerd als *transactioneel* leiderschap: er is sprake van een uitwisselingsrelatie tussen werkgevers en werknemers. Hierbij wordt het principe van contingente beloningen toegepast (beloning die past bij de prestatie) en *monitoring* (dat wil zeggen dat leidinggevendenden alles achteraf controleren). Onderzoek suggereert dat de tegenhanger van transactioneel leidinggeven over het algemeen effectiever is. *Transformationeel* leiderschap is een vorm van leidinggeven waarbij het nastreven van het eigenbelang wordt omgebogen in het nastreven van het groeps- of organisatiebelang. Bij deze vorm van leiderschap horen verschillende aspecten, waarvan intellectuele stimulatie, individuele consideratie en inspiratie de belangrijkste zijn. Hierbij worden ondergeschikten achtereenvolgens aangemoedigd om werkgerelateerde problemen vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, is er persoonlijke aandacht voor individuele medewerkers, en is de leidinggevende enthousiasmerend en stimulerend. Uit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap over het algemeen leidt tot een grotere betrokkenheid van ondergeschikten (Den Hartog, 1997) en tot betere prestaties (Verburg, & Den Hartog, 2001). Transformationeel leiderschap is waarschijnlijk vooral effectief omdat deze vorm van leidinggeven ertoe leidt dat medewerkers voldoende energiebronnen ontvangen om hun werkgerelateerde doelen te behalen. Een transformationeel leider geeft feedback over prestaties, coacht medewerkers op een sociale en instrumentele manier, geeft de medewerkers de autonomie waar ze behoefte aan hebben, en communiceert duidelijk over zijn of haar plannen voor de toekomst. Deze energiebronnen hebben op hun beurt een motiverend effect (zie paragraaf 1.3).

1.6.2 *Rechtvaardigheid*

Over het algemeen zijn onderzoekers het er over eens dat er twee vormen van rechtvaardigheid kunnen worden onderscheiden: distributieve en procedurele rechtvaardigheid. *Distributieve* rechtvaardigheid verwijst naar de rechtvaardigheid ten aanzien van uitkomsten (bijvoorbeeld werkdruk, salaris of waardering) die werknemers ontvangen in de uitwisselingsrelatie met de organisatie. Een uitkomst wordt als onrechtvaardig waargenomen wanneer het lager is dan het zou moeten zijn, vergeleken met een bepaalde referentie (bijvoorbeeld collega's). Distributieve onrechtvaardigheid veroorzaakt spanningen en stress, en zorgt ervoor dat werknemers gemotiveerd zijn om de balans tussen geven en nemen te herstellen. Dit kan door de inspanningen te verminderen, of door hogere opbrengsten te bedingen. Wanneer spanningen echter aanhouden, kunnen deze resulteren in gezondheidsklachten en ziekteverzuim (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002).

Procedurele rechtvaardigheid verwijst naar de rechtvaardigheid van het beslissingsproces. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de rechtvaardigheid van structurele en formele organisatieprocedures, en de rechtvaardigheid van communicatieprocessen. Onrechtvaardige besluitvormingsprocessen, zoals het gebruiken van onbetrouwbare bronnen om tot een besluit te komen, voorkeursbehandeling, zelfbelang en oneerlijkheid van leidinggevendenden kunnen leiden tot stress. Procedurele rechtvaardigheid zou wel eens belangrijker kunnen zijn dan distributieve rechtvaardigheid, omdat werknemers op basis van onrechtvaardige procedures kunnen concluderen dat men ook in de toekomst

onbillijk zal worden behandeld. Dit ondermijnt waarschijnlijk het vertrouwen in de leiding, met alle gevolgen van dien. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat procedurele onrechtvaardigheid niet alleen leidt tot stressreacties, maar ook tot wat men zou kunnen noemen “psychologisch ontslag”: men wordt ongemotiveerd en verliest de betrokkenheid bij het werk.

Hoewel leidinggevend door omstandigheden soms moeilijke beslissingen zullen moeten nemen over de verdeling van werk en salaris (denk aan de recente ontslaggolven in verschillende branches), is de wijze waarop deze beslissingen tot stand komen van doorslaggevend belang. Over het algemeen kan gesteld worden dat werknemers in Nederland gebaat zijn bij aandacht van hun leidinggevend voor hun welbevinden en arbeidsomstandigheden. Dit kan worden vormgegeven door transformationeel leiderschap als gedragsstijl te gebruiken, en door medewerkers rechtvaardig te behandelen. In het geval van procedurele rechtvaardigheid gaat het daarbij vooral om open communicatie, waarbij procedures consistent, eerlijk en billijk worden toegepast.

1.7 Interventies met het JD-R model

Volgens het JD-R model kan bevlogenheid het best worden bevorderd (en kan burnout het meest effectief worden teruggedrongen) door interventies af te stemmen op de belangrijkste stressoren (te hoge taakeisen) en energiebronnen in het werk (Bakker, 2001). Door de werksituatie te veranderen via organisatiebrede interventies wordt namelijk de bron van de problemen aangepakt, en kunnen kansen op verbetering worden benut. Stressinterventies op organisatieniveau richten zich vaak tegelijkertijd op het vergroten van de kwaliteit van het werk, het verhogen van de productiviteit, en op het reduceren van kosten (bijvoorbeeld van ziekteverzuim, personeelsverloop, WAO-instream). Het doel van dergelijke interventies is het reduceren van de belangrijkste werkstressoren (te hoge taakeisen) en het vergroten van de belangrijkste energiebronnen in het werk. Wanneer uit onderzoek blijkt dat met name de werkdruk en de interferentie van het werk met het privé-leven belangrijke stressoren zijn, kan men meer mensen aannemen, zorgen voor een betere tijdsplanning, en proberen om de afstemming tussen de werk- en thuissituatie te optimaliseren (bijvoorbeeld door te zorgen voor kinderopvang, flexibele werktijden, regelingen voor zorgverlof, en mogelijkheden om thuis te werken). Wanneer tegelijkertijd blijkt dat coaching door de direct-leidinggevende en autonomie de belangrijke energiebronnen zijn, kan men bijvoorbeeld besluiten om de leiding te laten deelnemen aan een specifieke training waarin men leert om instrumentele en emotionele steun te geven aan ondergeschikten. 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 lange termijnplanning, inclusief het opnemen van verlof en vakantiedagen.

Systematisch onderzoek naar werkbeleving (bijvoorbeeld een RI&E, PAGO of onderzoek naar medewerkertevredenheid) kan gebruikt worden om de belangrijkste oorzaken van burnout en bevlogenheid in kaart te brengen. Dit kan worden gedaan voor de organisatie

als geheel, maar ook voor afzonderlijke locaties, afdelingen, teams, en functies (zie ook www.hcmg.nl). Naast het in kaart brengen van de belangrijkste oorzaken van werkstress of arbeidsplezier, kan een werkbelevingsonderzoek 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, werk-thuis interferentie, conflicten), energiebronnen (bijvoorbeeld feedback, sociale steun, ontplooiingsmogelijkheden, coaching), en werkbeleving (burnout en bevlogenheid).

Een interessante tussenvorm waarmee momenteel gewerkt wordt in een aantal organisaties (bijvoorbeeld Manpower Reïntegratie Services, de overkoepelende vereniging voor artsen – KNMG, en het Academisch Ziekenhuis te Groningen) is die van interventies 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 www.knmgcarriemonitor.nl; 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 energiebronnen zijn. Bovendien ontvangt men individuele adviezen op maat, en wordt er zo nodig doorverwezen naar personeelszaken of bedrijfsartsen. De individuele informatie kan ook worden gebruikt als input voor workshops in 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 (energiebronnen). 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.

Deze laatste methode wordt inmiddels toegepast door Manpower Reïntegratie Services, een organisatie die uitgevallen werknemers probeert te reïntegreren in het arbeidsproces. Het profiel van de werkomgeving dat deelnemers als feedback ontvangen na het invullen van de vragenlijst (de zogenoemde Verzuimscan), wordt gebruikt om samen met de uitgevallen werknemer en de werkgever een plan van aanpak op te stellen. Voor meer informatie wordt verwezen naar de website: www.manpower.nl.

Niet alle arbeidsorganisaties in Nederland hebben evenveel aandacht voor hun personeel en de arbeidsomstandigheden. Vaak wordt het sein om iets aan de werkomgeving te verbeteren ingegeven door bedrijfsongevallen, een hoog verzuim, een hoog personeelsverloop, en tegenvallende bedrijfsresultaten. Het is in dit verband belangrijk om op te merken dat signalen die aanleiding geven voor onderzoek naar de oorzaken van stress, ongevallen en verzuim vooral worden waargenomen wanneer het kwaad reeds is geschied. Wanneer steeds meer mensen klagen over een hoge werkdruk en stress, en het ziekteverzuim in een bedrijf relatief hoog is, is een grondig onderzoek naar de oorzaken ervan nog steeds relevant, maar wel te laat. Het is daarom wenselijk om het perspectief op werkbeleving te veranderen, en om pro-actief na te gaan wat werknemers motiveert in hun werk, en waar ze hun plezier aan ontlennen.

1.7.1 Wat de Overheid kan doen

Wanneer het gaat om arbeid, is de rol van de overheid van oudsher vooral gericht op het ontwerpen van (Arbo)wetgeving, waarin is vastgelegd dat organisaties aandacht moeten hebben voor hun werknemers en moeten zorgen voor een veilige en gezonde werkplek. In de praktijk komt het erop neer dat alle bedrijven en instellingen in Nederland verplicht zijn om periodiek een zogenoemde risico inventarisatie en evaluatie (RIE) uit te voeren, en op basis van de bevindingen een plan van aanpak moeten maken. Voorts is er de PAGO, het periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek, waar werknemers recht op hebben. Hiermee kan op individueel niveau worden nagegaan hoe het gesteld is met het welzijn en de veiligheid van werknemers. Kortom, de overheid heeft door haar wetgeving en convenanten een situatie geschapen waarin organisaties werk moeten maken van (on)gezond en (on)veilig werken.

Een meer positieve benadering door de overheid zou zich kunnen richten op de bewustmaking van het grote aantal energiebronnen dat in de meeste arbeidsorganisaties voorhanden is. Daarbij kan onder andere gedacht worden aan de volgende 10 mogelijkheden:

1. Zelf het goede voorbeeld geven door in Arboconvenanten en in reguliere studies naar de werkbeleving van ambtenaren extra aandacht te besteden aan energiebronnen en arbeidsplezier. In een Arboconvenant worden afspraken gemaakt tussen de betrokken partijen binnen een bepaalde branche, teneinde te komen tot een verbetering van de arbeidsomstandigheden en het terugdringen van zaken als ziekteverzuim, werkdruk en arbeidsongevallen.
2. Expliciete aandacht in Arbowedgeving voor het ontwerpen van gezonde werkomgevingen in plaats van alleen het inventariseren van arbeidsrisico's.
3. De Arbeidsinspectie niet louter laten controleren op risico's in de werksituatie (curatief), maar ook op de aanwezigheid van energiebronnen (preventief).
4. Landelijke voorlichting voor leidinggevenden en managers van grote, middelgrote, en kleine organisaties, waarbij wordt benadrukt dat verschillende stijlen van leidinggeven een verschillend effect hebben (bijvoorbeeld in samenwerking met vakbonden). Centrale boodschap is hier dat aandacht voor medewerkers (inspirerend, enthousiasmerend leiderschap) leidt tot gemotiveerd personeel, betere resultaten, en uiteindelijk concurrerend voordeel.
5. Stimuleren van reïntegratie van allochtone werknemers in het arbeidsproces door voor deze groep onderzoek en interventies op maat te stimuleren. Een eenvoudig voorbeeld is het verrichten van onderzoek naar het welzijn van (louter) anderstaligen met vertaalde vragenlijsten, en het opleiden van allochtone bedrijfsartsen.
6. Het daadwerkelijk in gang zetten van een bewustwordingsproces ten aanzien van arbeidsplezier bij werknemers, door hen met behulp van voorlichting te wijzen op de wettelijk geregelde mogelijkheid tot uitvoering van een Periodiek ArbeidsGeneeskundig Onderzoek (PAGO). Zo'n PAGO zou zich in het ideale geval richten op de oorzaken en gevolgen van arbeidsplezier en werkstress. Werknemers kunnen bijvoorbeeld via computers onmiddellijk feedback ontvangen over hun persoonlijke situatie. Deze informatie kan worden gebruikt door

- werknemers in samenspraak met werkgevers voor individueel functie(her-)ontwerp.
7. Initiëren en laten uitvoeren van onderzoeksprogramma's (bijvoorbeeld via de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen – KNAW, en via Zorg Onderzoek Nederland – ZON) waarbij het doel van het onderzoek is om een duidelijke link te leggen tussen energiebronnen, arbeidsplezier, en belangrijke organisatie-uitkomsten (zoals vrijwillig personeelsverloop, prestaties, omzet, extra-rol prestaties, ziekteverzuim, etc.). Dergelijke onderzoeksprogramma's zullen niet alleen waardevol zijn voor de ondernemingen en instellingen waar het onderzoek plaatsvindt (en waar interventies worden uitgevoerd op basis van de resultaten van het onderzoek), maar publicaties over *best-practices* studies kunnen ook andere organisaties over de streep trekken om het paard voor de wagen te spannen, en om daadwerkelijk aandacht te besteden aan hun belangrijkste kapitaal: menselijk kapitaal.
 8. Subsidies beschikbaar stellen voor interventies in ondernemingen en instellingen op organisatieniveau. De 'plannen van aanpak' moeten zich richten op het ontwerpen van gezonde, stimulerende arbeidsomgevingen, waarbij duidelijke aandacht is voor energiebronnen, en de effecten daarvan op het welzijn van de medewerkers.
 9. Wetenschappers op het gebied van Arbeid en Gezondheid uitnodigen een praktijkhandboek te schrijven waarin met concrete voorbeelden wordt aangegeven hoe organisaties hun personeelsbeleid kunnen optimaliseren door het (her)ontwerpen van arbeidsomgevingen, waarin werknemers veel energiebronnen krijgen aangereikt (afwisseling, sociale steun, autonomie, feedback, coaching, etc.).
 10. In het ideale geval maken organisaties uiteindelijk gebruik van een human resource management systeem waarbij de werkbeleving en tevredenheid van het personeel periodiek wordt onderzocht (*monitoring*). Helaas is de praktijk van alledag ook in grote organisaties veelal dat er op *ad hoc* basis besloten wordt om dergelijke studies uit te voeren, en om hierop het beleid te baseren. Typerend is dat human resource managers veelal geen deel uitmaken van het management van grote organisaties. Deze werkelijkheid staat in schril contrast met het feit dat genoemde human resource management systemen waarmee de energiebronnen en het arbeidsplezier van werknemers kunnen worden gemeten gewoon beschikbaar zijn. Er bestaan inmiddels geavanceerde systemen waarmee werknemers via Internet periodiek kunnen worden bevraagd, en waarbij men *on line* en anoniem feedback ontvangt over de stand van zaken (individuele situatie voor deelnemer; groep- en organisatiescores voor het management). Het lijkt zinvol om de implementatie van dergelijke systemen te stimuleren.

Bovenstaande actiepunten laten zien dat ik ook voor de overheid met name een enthousiasmerende en stimulerende rol in gedachten heb, en niet een traditionele rol waarbij wordt geregeerd op basis van dwang en regels. Ons onderzoeksprogramma laat zien dat aandacht voor energiebronnen en het arbeidsplezier van mensen aantoonbaar resultaat heeft.

Literatuur

- Achterhuis, H. (1984). *Arbeid, een eigenaardig medicijn*. Baarn: Ambo.
- Bakker, A.B. (2000). Van burnout naar bevlogenheid. In R. Adank (Red.), *Leerboek credit control & collection*. Rotterdam: Business Education Services Dun & Bradstreet.
- 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/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2002). *How job resources buffer the impact of job demands on burnout*. Manuscript ter publicatie aangeboden.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2002). Dual processes at work in a Call centre: An Application of the Job Demands – Resources model. Ter publicatie aangeboden aan het *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). *Crossover of happiness and engagement among working couples*. Manuscript in voorbereiding.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P. (in druk). A multi-group analysis of the Job Demands - Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2003). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. Behoudens wijzigingen geaccepteerd voor publicatie in *Human Resource Management*.
- 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. (2001). *Socially induced engagement*. Presentatie tijdens EAWOP congres, Praag (16-19 mei 2001).
- 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. & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen, en burnout: Het WEB-model. In J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (Red.), *Praktijkboek gezond werken: Integrale oplossingen voor somatische, psychische en psychosociale klachten in de organisatie* (pp. II 3.2 1-19). Maarssen: Elsevier.
- 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., & Van Dierendonck, D. (2000). Burnout: Prevalentie, risicogroepen en risicofactoren. In I.L.D. Houtman, W.B. Schaufeli & T. Taris (Red.), *Psychische vermoeidheid en werk: Cijfers, trends en analyses* (pp. 65-82). Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.

- De Boer, E.B., Bakker, A.B., Syroit, S., & Schaufeli, W.B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- 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., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. VU doctoral dissertation. KLI-dissertation series, 1997, 2. Enschede: Ipskamp.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hakkanen, J., & Bakker, A.B. (2002). *Pupil misbehavior undermines the influence of job resources on engagement among Finnish teachers*. Manuscript in voorbereiding.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Merllié, D., & Paoli, P. (2001). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Third European Survey on working conditions*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Papagiorgiou, P., Bakker, A.B., & Pomaki, Y. (2002). *Work engagement and meaning in life*. Manuscript in voorbereiding.
- Richardsen, A., & Bakker, A.B. (2002). *Job resources are predictors and outcomes of job engagement*. Manuscript in voorbereiding.
- 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. (2002). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A Multi sample study*. Ter publicatie aangeboden.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Burnout en bevlogenheid. In W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, & J. de Jonge (Red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 295-309). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2002). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, & C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work & Health Psychology* (2nd Edition; pp. 383-425). Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M. Bakker, A.B., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op weg naar een positieve Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Scheeres, K. & Bakker, A.B. (2003). Flow onder muzikdocenten: De aanstekelijkheid van piekervaringen. *Gedrag en Organisatie (in druk)*.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.

Taris, T., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P. (2002). *Onderzoek in de thuiszorg (werktitel)*. Manuscript in voorbereiding.

Veenhoven, R. (1997). Advances in understanding happiness. *Revue Québécoise de Psychologie*, 18, 29-74.

Verburg, R.M., & Den Hartog, D. (2001). *Human resource management in Nederland*. Amsterdam: SWP.

Zijlstra, F. (2003). Technologie, gezondheid en welbevinden. In W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, & J. de Jonge (Red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 311-320). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.