

# Dossier Bevlogenheid

Opgesteld door:  
Wilmar Schaufeli  
Monique Loo  
Cecile van der Velde  
Helger Siegert

Reviewer:  
Marc van Veldhoven

Februari 2013

# Inhoudsopgave

<b>0. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Bevlogenheid.....</b>	<b>5</b>
1.1 Wat is bevlogenheid? .....	5
1.1.1 Twee benaderingen .....	5
1.1.2 Bevlogenheid als aparte, specifieke toestand.....	6
1.2 Voorwaarden voor bevlogenheid .....	8
1.2.1 Energiebronnen op het werk .....	8
1.2.2 Persoonlijke hulpbronnen.....	11
1.3 Effecten van bevlogenheid.....	12
1.3.1 Effecten voor de organisatie.....	12
1.3.2 Effecten voor de gezondheid en het welzijn.....	14
1.4. Integratie in het Job Demands-Resources model.....	15
<b>2. Relevante werksituaties.....</b>	<b>17</b>
<b>3. Inventarisatie- en evaluatie .....</b>	<b>18</b>
3.1 Risico-inventarisatie .....	18
3.2 Meten.....	19
3.2.1 Q12.....	19
3.2.2 UWES	
<b>4. Wetgeving .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Beleid .....</b>	<b>23</b>
5.1 Arbocatalogi .....	23
5.2 CAO-afspraken.....	24
5.3 Bevlogenheid en overig beleid .....	24
<b>6. Beheersmaatregelen .....</b>	<b>25</b>
6.1 Bevlogenheid stimuleren.....	25
6.1.1 Groepsgerichte interventies .....	27
6.1.2 Individu gerichte interventies.....	29
<b>6.2 Integratie en rol van arboprofessionals.....</b>	<b>31</b>
<b>6.3 Implementatie bevlogenheidstrajecten .....</b>	<b>32</b>
<b>7. Onderzoek en begeleiding.....</b>	<b>34</b>
7.1 Onderzoek.....	34
7.1.1 Wat betekent dit voor onderzoek op individueel niveau?.....	35
7.1.2 Wat betekent dit voor onderzoek op groeps- of organisatie niveau?.....	36
7.1.3 Wat betekent dit voor de arboprofessional?.....	36
7.2 Begeleiding.....	36
<b>8. Rechten en plichten .....</b>	<b>37</b>
<b>9. Praktijkverhalen .....</b>	<b>38</b>
<b>10. Referenties.....</b>	<b>39</b>
<b>11. Peer Review .....</b>	<b>43</b>

# 0. Inleiding

## Bijzonder

Het arbodossier Bevlogenheid is bijzonder in zijn soort. Dat komt omdat het bij bevlogenheid om een *positieve* psychologische toestand gaat. Dit in tegenstelling tot de meeste andere dossiers die over *negatieve* aspecten van de werksituatie gaan, zoals seksuele intimidatie, pesten of werkdruk.

## Vernieuwend arboperspectief

Traditioneel richt de arbozorg zich op het signalen van risico's, behandelen van problemen en aandoeningen (curatie) en op het vermijden daarvan (preventie). Met bevlogenheid voegen we aan dit klassieke arboperspectief een vernieuwend arboperspectief toe, dat gebaseerd is op het herkennen en stimuleren van positieve krachten in het werk. De traditionele aanpak is in feite gebaseerd op een (medisch) blootstellingsmodel. Daarin wordt – terecht – verondersteld dat problemen op het vlak van veiligheid, welzijn en gezondheid veroorzaakt worden door schadelijke blootstelling aan een of ander agens (werkzame stof). Dit kan een ziekteverwekkende bacterie zijn, een luchtverontreinigende stof, hinderlijk lawaai, onveilige machines, of een te hoge psychosociale arbeidsbelasting. Voor het arboperspectief maakt de aard van het agens niet uit. Steeds gaat het om de blootstelling aan een *schadelijke* invloed van buiten. Tot de aanpak behoort het onderzoek naar risico's van agentia, het tijdig onderkennen van risicobronnen in werk en het opstellen en uitvoeren van (risicogroepen)beleid gericht op risicobestrijding en/of bestrijding van de negatieve blootstellingseffecten op veiligheid, gezondheid en welzijn.

## Positieve krachten

Bij bevlogenheid richt de aandacht zich op positieve krachten in het werk. Werk wordt ook gezien als bron van ontplooiing en positieve invloeden. De gedachte dat werk niet alleen te maken heeft met moeite, inspanning en opoffering ("bloed, zweet en tranen"), maar ook met plezier, creativiteit en uitdaging vinden we terug in de filosofie<sup>[1]</sup>. Daar wordt een onderscheid gemaakt tussen de mens als "werkend dier" (*animal laborans*) en de mens als "schepper" (*homo faber*). Het traditionele arbodenken gaat van het eerste uit (arbeid als bron van stress), terwijl bevlogenheid aan het tweede appelleert (arbeid als bron van persoonlijke groei en ontwikkeling).

## Amplitie

Daarmee wordt het terrein van de curatie en preventie aangevuld met een nieuw terrein. Dit is wel omschreven als *amplitie*<sup>[2]</sup>. De term *amplitie* is afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken, vergroten en vermeerderen betekent. In tegenstelling tot het behandelen (curatie) of voorkomen (preventie) van problemen en aandoeningen is amplitie juist gericht op het bevorderen van positieve toestanden bij werknemers, zoals bevlogenheid. De reikwijdte van amplitie is groter dan die van curatie of preventie, omdat amplitie zich in principe uitstrekt over *alle* medewerkers en zich niet beperkt tot bepaalde risicogroepen. Immers, in potentie kunnen alle werknemers baat hebben bij een dergelijke positieve, op groei, verbetering en ontwikkeling gerichte benadering.

## Focus kennisdossier bevlogenheid

Vanzelfsprekend heeft het bovenstaande invloed op de inhoud en de structuur van dit arbodossier. Immers, traditioneel ligt de nadruk in arbodossiers op risicofactoren en -groepen, en op curatief en preventief arbobeleid. In plaats daarvan richt dit arbodossier zich op factoren die bevlogenheid bevorderen (hoofdstuk 1 en 3) en op beleid dat op amplitie is gestoeld (hoofdstuk 5, 6 en 7).

## Summiere regelgeving

De wet- en regelgeving op arbogebied is gericht op gezond en veilig werk. De uitwerking in doelvoorschriften en beleidsmiddelen heeft nagenoeg uitsluitend betrekking op de schadelijke blootstellingseffecten van arbeid en niet of nauwelijks op de positieve krachten van arbeid. Dat betekent dat de formeel-juridische onderdelen van dit arbodossier (hoofdstuk 4, 8) tamelijk summier zijn. Zo kunnen er bijvoorbeeld alleen algemene werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen worden beschreven, simpelweg omdat deze voor wat betreft bevlogenheid niet expliciet voorhanden zijn in de huidige arbo wet- en regelgeving.

## Wetenschappelijke basis

Dit kennisdossier is grotendeels gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Er worden weliswaar veel rapporten gepubliceerd door organisatieadviesbureaus over bevlogenheid en de effecten daarvan op arbeidsprestaties en bedrijfsresultaat, maar deze voldoen niet aan wetenschappelijke eisen als

transparantie en repliceerbaarheid. Zo zijn de meetinstrumenten die gebruikt worden om bevoegenheid te meten niet algemeen beschikbaar en is de kwaliteit van die instrumenten onbekend. Vaak ontbreekt essentiële informatie over de steekproef, de opzet van het onderzoek en de gevolgde analysemethode.

Bij organisatieadviesbureaus prevaleert het commerciële belang in de regel boven het wetenschappelijke belang. Er zijn echter ook uitzonderingen, waarbij het onderzoek is gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften. Vanzelfsprekend is deze informatie wel in dit arbodossier opgenomen.

### Maatschappelijke achtergrond

De aandacht voor bevoegenheid is van tamelijk recente datum. De term duikt voor het eerst op in de jaren 90 van de vorige eeuw, en wel in kringen van HRM en organisatieadviseurs. Vermoedelijk werd "bevoegenheid"<sup>1</sup> in de zin van dit arbodossier voor het eerst door het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup gebruikt[3]. Dat bureau had vragenlijstonderzoek uitgevoerd bij meer dan 100.000 werknemers over de hele wereld en was tot de conclusie gekomen dat bevoegen werknemers van groot belang zijn voor het bedrijfsresultaat.

### Psychologisering arbeid

Maar waarom was men niet eerder op dit verschijnsel gestoten? De reden daarvoor ligt in de diepgaande veranderingen die zich sinds het eind van de vorige eeuw voordoen in en rondom de arbeid [4].

Tabel 1: Veranderingen in en rondom de arbeid

<i>Traditioneel</i>	<i>Modern</i>
• Stabiliteit	• Verandering
• Uniformiteit	• Diversiteit
• Baan voor het leven	• Mobiliteit
• Individuele prestatie	• Teamwork
• Horizontale structuur	• Verticale structuur (netwerk, matrix)
• Extern toezicht en controle	• Zelfcontrole
• Afhankelijk van de organisatie	• Eigen verantwoordelijkheid (employability)
• Gedetailleerde taakomschrijving	• Eigen invulling (job crafting)
• Tijd- en plaatsgebonden	• Tijd- en plaatsafhankelijk
• Lichamelijke belasting	• Mentale and emotionale belasting
• Werkervaring	• Levenslang leren, creativiteit, innovatie

De veranderingen die in tabel 1 zijn weergegeven kunnen worden samengevat onder de noemer "psychologisering van de arbeid". Immers, de meeste veranderingen vereisen de inzet van psychologische competenties en psychosociale vaardigheden van werknemers. Zo roept het omgaan met verandering en mobiliteit onzekerheid op, waar werknemers adequaat mee om moeten kunnen gaan. Diversiteit op de werkvloer en het samenwerken in teams vereisen sociale- en communicatieve vaardigheden, zoals assertiviteit, conflict oplossen en samenwerking. Het Nieuwe (tijd- en plaatsafhankelijke) Werken en het wegvallen van extern toezicht nopen tot het bewaken van de eigen grenzen. Door de afwezigheid van een gedetailleerde taakomschrijving zijn eigen regie en eigen initiatief van essentieel belang. Enzovoort.

### Mentaal kapitaal

Deze voorbeelden illustreren dat het mentale kapitaal van werknemers steeds belangrijker wordt voor een goede taakvervulling. Vakkennis en lichamelijke gezondheid zijn allang niet meer voldoende. Het gaat heden ten dage ook om mentale fitheid en motivatie. Zonder deze fitheid en motivatie kan er niet aan de psychologische eisen die het moderne werk stelt tegemoet gekomen worden. En het is precies op dit punt dat bevoegenheid in het spel komt. Bevoegen werknemers zijn namelijk bij uitstek mentaal fit en gemotiveerd. Geen wonder dus dat zij de aandacht op zich vestigden van Gallup en anderen, juist op het moment dat de ontwikkelingen uit tabel 1 zich voordeden in het laatste decennium van de vorige eeuw.

<sup>1</sup> In het Engels worden de termen "employee engagement" en "work engagement" door elkaar gebruikt.

## Verandering van aandacht

In ongeveer dezelfde periode dat de psychologisering van de arbeid zich voltrok, deed zich ook in de wetenschap een opmerkelijke verandering voor; de opkomst van de positieve psychologie. Vanaf het begin van deze eeuw brak het besef door dat de psychologie eenzijdig gericht is op de 5 D's *Disease* (ziekte), *Disorders* (stoornissen), *Damage* (schade), *Disabilities* (handicaps) en *Disfunctioning* (disfunctioneren). Kortom op de negatieve kanten van het menselijke gedrag. Er is in 2000 berekend dat er verhoudingsgewijs in de psychologie 14 wetenschappelijke artikelen over negatieve aspecten van het menselijke gedrag zijn gepubliceerd tegenover slechts één over positieve aspecten[6]. De tijd was dus rijp voor verandering.

## Positieve psychologie

Sinds de eeuwwisseling doet de positieve psychologie dan ook opgeld. Deze richt zich op menselijke kracht en optimaal functioneren, ook in arbeidsorganisaties[5]. De positieve psychologie is niet zozeer een vervanging van, als wel een aanvulling op de traditionele psychologie. De positieve psychologie richt zich op positieve ervaringen van mensen, zoals geluk en liefde, en op positieve eigenschappen, zoals doorzettingsvermogen en wijsheid. Ook het onderzoek naar bevlogenheid op het werk kan gezien worden als een onderdeel van de positieve psychologie.

**Samenvattend;** het feit dat bevlogenheid rondom de eeuwwisseling voor het eerst op het toneel verscheen heeft enerzijds te maken met ontwikkelingen in organisaties, die erop neerkomen dat motivatie en mentale fitheid steeds belangrijker worden. Anderzijds wordt de wetenschappelijke aandacht voor bevlogenheid gestimuleerd door de opkomst van de positieve psychologie. Momenteel (januari 2013) zijn er ruim 1.600 publicaties<sup>2</sup> over bevlogenheid verschenen.

# 1. Bevlogenheid

## 1.1 Wat is bevlogenheid?

### 1.1.1 Twee benaderingen

#### Algemene benadering

Er bestaat geen algemeen geaccepteerde definitie van bevlogenheid. Grofweg kunnen er twee benaderingen onderscheiden worden. Organisatieadviesbureaus omschrijven bevlogenheid in de regel in termen van reeds bestaande psychologische begrippen, zoals arbeidstevredenheid, motivatie, organisatiebetrokkenheid en extra-rol prestatie (een stapje extra doen). In feite gaat het dan dus om oude wijn in nieuwe zakken[7]. Kenmerkend is wel dat deze bureaus steeds benadrukken dat het bij bevlogenheid ook gaat om het doen van een extra stapje, of in het Amerikaans "going the extra mile".

Een voorbeeld is de definitie die Mercer hanteert: "Employee engagement – also called "commitment" or "motivation" – refers to a psychological state where employees feel a vested interest in the company's success and perform to a high standard that may exceed the stated requirements of the job" ([www.mercerHR.com](http://www.mercerHR.com)). Hier wordt bevlogenheid dus gelijkgesteld aan betrokkenheid en motivatie, en wordt benadrukt dat bevlogen werknemers geïnteresseerd zijn in het bedrijfsresultaat en meer doen dan wat ze eigenlijk hoeven. In dit dossier gaan wij verder in op de tweede, wetenschappelijke, benadering van bevlogenheid.

#### Wetenschappelijke benadering

De eerste die bevlogenheid in wetenschappelijke zin omschreef was William Kahn[8]. Hij interviewde 16 begeleiders van een zomerkamp voor tieners en vatte bevlogenheid op als het *volledig opgaan in de werkrrol*. Wanneer mensen bevlogen zijn zetten ze al hun fysieke en mentale capaciteiten, mogelijkheden en talenten in om hun rol op het werk zo goed mogelijk te vervullen, aldus Kahn. Bevlogen werknemers spenderen veel energie aan hun werk en drukken er een persoonlijk stempel op. Kahn onderscheidt drie aspecten aan bevlogenheid:

1. cognitief,
2. emotioneel en
3. fysiek.

---

<sup>2</sup> Bron: [Google Scholar](https://scholar.google.com/), waarbij gezocht is naar publicaties met "work engagement" of "employee engagement" in de titel.

Alhoewel hij deze aspecten niet nader omschrijft geven de vragen uit een later ontwikkelde vragenlijst een idee waarover het gaat[9]: "de tijd gaat snel voorbij wanneer ik aan het werk ben" (cognitief); "ik zet me met hart en ziel in voor mijn werk" (emotioneel); en "Ik spendeer veel energie als ik aan het werk ben" (fysiek).

### **Tegenpool burnout?**

Een tweede wetenschappelijke benadering gaat uit van de opvatting dat bevolegenheid *het tegenovergestelde van burnout* is. Volgens Maslach en Leiter[10] vormen bevolegenheid en burnout twee polen van hetzelfde continuüm. Daar waar burnout gekenmerkt wordt door uitputting, mentale distantie (cynisme) en gebrek aan bekwaamheid, is er bij bevolegenheid respectievelijk sprake van energie, betrokkenheid en competentie. Deze opvatting waarbij bevolegenheid en burnout dus lijnrecht tegenover elkaar worden geplaatst, impliceert dat beide met behulp van hetzelfde instrument gemeten kunnen worden. Immers, er is sprake van één enkele dimensie en wanneer men hoog op bevolegenheid scoort, scoort men laag op burnout en vice versa.

### **Aparte entiteit**

Daar staat een ander, empirisch onderbouwd gezichtspunt van Schaufeli en collega's tegenover, waarbij bevolegenheid als een aparte psychologische toestand wordt beschouwd die negatief samenhangt met burnout [11]. Burnout en bevolegenheid zijn nog steeds elkaars tegenovergestelde in de zin dat burnout negatief en bevolegenheid positief is, maar het verschil is relatief en niet absoluut. Immers, een werknemer die zich niet opgebrand voelt is daarmee nog niet bevolegen, terwijl omgekeerd een niet-bevolegen werknemer allerminst opgebrand hoeft te zijn.

### **Vitaliteit, toewijding, absorptie**

Bevolegenheid als aparte entiteit wordt omschreven als een positieve psychologische toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie[11]. Vitaliteit heeft betrekking op het bruisen van energie op het werk, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en het beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk dat als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend wordt ervaren, en dat gevoelens van trots en enthousiasme oproept. Bij absorptie gaat het tenslotte om het helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor het moeilijk is om er zich los van te maken, en de tijd stil lijkt te staan.

### **Overlap Kahn**

Opvallend is dat deze omschrijving van vitaliteit, toewijding en absorptie lijkt te overlappen met respectievelijk de fysieke, emotionele- en cognitieve aspecten van bevolegenheid, zoals die door Kahn zijn onderscheiden. Dit wijst er dus op dat er een zekere mate van overeenstemming is over de constituerende elementen van bevolegenheid.

### **Zelfbeoordelingsinstrument**

Inmiddels is er op basis van de definitie van Schaufeli en collega's een zelf-beoordelingsinstrument ontwikkeld dat min of meer als gouden standaard in de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur wordt gebruikt[12]: de [Utrecht Work Engagement Scale](#) (UWES). Dit instrument wordt in hoofdstuk 3 verder besproken. In het onderzoek waarnaar in dit arbobossier wordt verwezen, wordt nagenoeg uitsluitend gebruik gemaakt van de UWES.

## **1.1.2 Bevolegenheid als aparte, specifieke toestand**

### **Aparte psychologische toestand**

Vaak wordt de term bevolegenheid bekritiseerd omdat het oude wijn in nieuwe zakken zou zijn [13]. Dit blijkt niet het geval te zijn. Integendeel, uit wetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat bevolegenheid geduid kan worden als een aparte psychologische toestand die onderscheiden kan worden van werkgerelateerde attitudes, andere vormen van werkgerelateerd welbevinden en persoonlijkheid.

### **Samenhang tevredenheid**

Uit een recente meta-analyse<sup>3</sup> blijkt dat bevlogenheid voor slechts 15 -29% overlapt met veelgebruikte werkgerelateerde attitudes, zoals arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid en werkbetrokkenheid[14]. Het is niet verwonderlijk dat er een positieve samenhang bestaat tussen bevlogenheid enerzijds en tevredenheid en betrokkenheid anderzijds. Immers, men kan van een bevlogen werknemer verwachten dat deze ook tevreden en betrokken is. Echter, deze positieve samenhang blijkt niet zo sterk dat er van één pot nat gesproken kan worden.

### **Samenhang prestatie**

Wellicht nog belangrijker is dat een andere meta-analyse aantoonde dat de relatie van bevlogenheid met prestatie sterker is dan die van tevredenheid met prestatie[15]. Het bleek bovendien dat de relatie tussen bevlogenheid en prestatie stand hield, zelfs wanneer er statistisch werd gecontroleerd voor arbeidstevredenheid, werkbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid. Dat wil dus zeggen dat een bevlogen werknemer beter presteert dan een werknemer die "slechts" tevreden of betrokken is. Oftewel, bevlogenheid heeft een uniek effect op prestatie dat onafhankelijk is van tevredenheid en betrokkenheid.

### **Samenhang verloopintentie**

Voorts is bevlogenheid slechts matig negatief gerelateerd met verloopintentie, zo blijkt uit de 7% overlap die is geconstateerd in een recente meta-analyse[15]. Dat betekent dus dat naarmate werknemers meer bevlogen zijn ze een minder sterke neiging hebben om ander werk te zoeken.

### **Samenhang burnout**

Tussen burnout en bevlogenheid wordt altijd een negatieve relatie gevonden hetgeen in overeenstemming is met de opvatting dat bevlogenheid het tegendeel van burnout is. Overigens varieert de mate van overeenstemming sterk; beide begrippen overlappen tussen 2-42%[16]. Dit grote verschil wordt veroorzaakt door het gebrek aan bekwaamheid, dat naast uitputting en cynisme onderdeel uitmaakt van het burnout syndroom. Gebrek aan bekwaamheid hangt namelijk veel sterker samen met bevlogenheid dan uitputting of cynisme. Nemen we alleen deze beide elementen van burnout in beschouwing dan is de overlap maximaal 29% in plaats van 49%. Dit komt omdat er sprake van een kunstmatig sterke samenhang vanwege het feit dat gebrek aan bekwaamheid wordt gemeten door de *positief* gestelde vragen naar bekwaamheid ("Ik vind dat ik mijn werk goed doe"). Vervolgens worden deze vragen "omgepooled", waardoor ze *gebrek* aan bekwaamheid zouden meten. Er is aangetoond dat de relatie tussen gebrek aan bekwaamheid, maar dan gemeten met *negatief* gestelde vragen ("Ik vind dat ik mijn werk niet goed doe") veel minder negatief met bevlogenheid samenhangt dan wanneer er omgepoolede positieve vragen worden gebruikt[16]. Verder blijkt uit tal van psychometrische studies op basis van factoranalyse dat burnout en bevlogenheid twee verschillende begrippen zijn die ieder op een aparte factor laden[12].

### **Samenhang verveling**

Een recente studie wijst uit dat bevlogenheid negatief samenhangt met verveling, opgevat als een negatieve toestand van ontevredenheid die veroorzaakt wordt door een gebrek aan stimulatie op het werk[17]. De overlap met verveling is relatief gering (21%) en van ongeveer de zelfde orde als die met burnout (16%). Behalve dan dat verveling en burnout positief samenhangen.

### **Samenhang werkverslaving**

Bevlogen werknemers werken met plezier en daarom werken ze ook hard en met veel inzet. Echter, het omgekeerde is niet altijd het geval: niet alle werknemers die hard werken zijn ook bevlogen. Er zijn veel redenen om hard te werken, zoals het afbetalen van de hypotheek of promotie willen maken. Maar sommige werknemers werken hard omdat ze niet anders "kunnen"; ze zijn geobsedeerd door hun werk. Dat noemen we werkverslaafd. Dergelijke "workaholics" worden niet – zoals bevlogen werknemers – *aangetrokken* door het werk omdat dit uitdagend en interessant is, maar zij worden tot het werk *gedreven* door een sterke innerlijke drang waar ze geen weerstand aan kunnen bieden; ze *moeten* van zichzelf. Onderzoek laat zien dat werkverslaving en bevlogenheid van elkaar kunnen worden onderscheiden doordat ze beide op verschillende factoren laden[18].

---

<sup>3</sup> Bij een meta-analyse worden de resultaten uit een groot aantal, onafhankelijk van elkaar uitgevoerde studies met elkaar vergeleken om zodoende op het spoor te komen van een algemeen patroon. De gedachte daarbij is dat de resultaten van enkelvoudige studies onderhevig zijn aan toeval. Bij een meta-analyse waarin een groot aantal studies wordt geanalyseerd wordt dit toevalseffect geminimaliseerd. Daardoor ontstaat een beter zicht op de "ware" resultaten.

Maar wellicht nog belangrijker is dat bevlogenheid een "goede" vorm van hard werken is en werkverslaving een "slechte" vorm[19]. Dat wil zeggen dat werkverslaving samenhangt met ongezondheid en psychosomatische klachten, slechte slaap, ontevredenheid met het leven, en minder goede werkprestaties terwijl het tegenovergestelde het geval is bij bevlogenheid[20]. Tenslotte bestaat er een belangrijk psychologisch verschil tussen bevlogen werknemers en workaholics[21]. Bevlogen werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd, dat wil zeggen dat ze gedreven worden door het werk zelf; ze willen graag werken. Werkverslaafden werken daarentegen zo gedreven omdat ze moeten voldoen aan de hoge eisen van anderen, die ze via een proces van verinnerlijking tot de hunne hebben gemaakt. Hun waargenomen eigen competentie (self-efficacy) hangt af van de mate waarin ze er in slagen om aan die eisen te voldoen.

### **Samenhang persoonskenmerken**

Het is aannemelijk dat bevlogenheid ook met bepaalde persoonskenmerken of disposities samenhangt. Immers, de een zal op zijn werk makkelijker bevlogen raken dan de ander. Er blijkt inderdaad dat bevlogenheid positief samenhangt met extraversie (de geneigdheid tot vrolijkheid, het maken van sociaal contact en activiteit) en negatief met emotionele labiliteit (de geneigdheid om angst, depressie en frustratie te ervaren)[22]. In een meer omvangrijke studie waarin ook de andere drie "Big Five" persoonlijkheidskenmerken waren opgenomen – vriendelijkheid, intellectuele nieuwsgierigheid en nauwgezetheid – kwam naar voren dat alleen de laatstgenoemde met bevlogenheid samenhang[23]. Overigens is de overlap tussen bevlogenheid en deze persoonskenmerken gering tot matig te noemen, de variatie bedraagt 11-25%.

### **Samenhang samengevat**

Er kan dus geconcludeerd worden dat het bij bevlogenheid om een specifieke psychologische toestand gaat. Deze hangt positief of negatief samen met werkgerelateerde attitudes (tevredenheid en betrokkenheid), werkgerelateerd welbevinden (burnout, verveling en werkverslaving) en persoonlijkheidskenmerken (extraversie en nauwgezetheid). De gevonden samenhang met genoemde werkgerelateerde attitudes, het welbevinden en de persoonlijkheid is echter relatief gering. En is dus de overlap beperkt en gaat het bij bevlogenheid om een uniek construct.

## **1.2 Voorwaarden voor bevlogenheid**

Zoals aangegeven in de inleiding van dit arbobdossier gaat het bij bevlogenheid niet om blootstelling aan schadelijke factoren, maar om het bevorderen van een positieve toestand bij werknemers. Dat impliceert dat er, anders dan in de meeste andere arbobdossiers, geen sprake is van risicofactoren. In plaats daarvan gaat het om *voorwaarden* waaronder bevlogenheid kan optreden<sup>4</sup>. Deze kunnen worden samengevat onder de noemer energiebronnen, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen energiebronnen op het werk en persoonlijke hulpbronnen<sup>5</sup>.

### **1.2.1 Energiebronnen op het werk**

#### **Energiegevers**

Bij energiebronnen gaat het om die aspecten van het werk die van belang zijn om de werkdoelen te halen, bijdragen aan het verminderen van de mentale en fysieke kosten die de arbeidsinspanning met zich meebrengt, en/of de groei en ontwikkeling van werknemers bevorderen. Het gaat dus om allerlei *mogelijkheden* die het werk beidt, populair gezegd "energiegevers". Daar staan werkeisen of "energievreeters" tegenover. Dat wil zeggen, die aspecten van het werk die moeite en inspanning vergen en daardoor verbonden zijn met mentale en fysieke kosten, zoals irritatie en vermoeidheid.

#### **Uitdagende werkeisen**

Aanvankelijk zag het er naar uit dat alleen energiebronnen positief samenhangen met bevlogenheid. Des te meer energiebronnen volgens de werknemers aanwezig zijn, des te meer bevlogen ze zich voelen. Echter, recentelijk is met behulp van een meta-analyse aangetoond dat ook bepaalde werkeisen een positieve invloed kunnen hebben op bevlogenheid[24]. Het gaat daarbij om zaken op

<sup>4</sup> Soms ook wel als "drivers" aangeduid.

<sup>5</sup> In het Engels wordt gesproken van "resources", hetgeen letterlijk (hulp)middelen betekent. Om de connotatie met materiële of financiële middelen te vermijden is er voor gekozen om de term "bronnen" te gebruiken. Zodoende wordt duidelijk dat het om psychologische "middelen" gaat, waaruit geput kan worden als uit een bron.



het werk die weliswaar moeite en inspanning vereisen, maar tegelijkertijd ook een zekere mate van uitdaging in zich dragen, zoals werk- en tijdsdruk, en geestelijk inspannend en verantwoordelijk werk.

Overigens blijkt wel uit diezelfde meta-analyse dat de relatie met bevologenheid van deze uitdagende aspecten van het werk veel minder sterk is dan die met energiebronnen ( $r = .16$  versus  $r = .39^6$ ; oftewel 2,5% versus 15% overeenkomst). In feite gaat het dus om een zeer zwakke en voor de praktijk nauwelijks interessante samenhang. Wel is het van belang om te beseffen dat werkeisen niet altijd negatief van aard zijn maar werknemers soms ook kunnen uitdagen.

### Statistische samenhang

In tabel 2 staan de belangrijkste voorwaarden voor bevologenheid, in de vorm van 12 energiebronnen. Daarbij is uitgegaan van een drietal recente meta-analyses [15, 16, 24]. Dat wil dus zeggen dat de gevonden samenhang gebaseerd is op meerdere studies, waarbij tevens is gecontroleerd voor de grootte van de steekproeven die in de verschillende studies gehanteerd is. Dit levert een meer betrouwbare schatting van de ware samenhang op.

Tabel 2: Energiebronnen en hun samenhangen met bevologenheid

<i>Energiebron op het werk</i>	<i>Samenhang met bevologenheid (r)</i>
• Werkvariatie	.42 - .53
• Regelruimte	.37 - .39
• Sociale steun	.27 - .37
• Feedback over functioneren	.27 - .35
• Belang van de taak voor anderen	.51
• Leer en ontwikkelingsmogelijkheden	.47
• Passen bij de werk rol	.43
• Relatie met de leidinggevende	.31
• Transformationeel leiderschap	.27
• Complexiteit	.24
• Positief sociaal werkklimaat	.23
• Erkenning en waardering	.16

*Noot.* Daar waar de  $r$  van de meta-analyses verschilde is de laagste en de hoogste waarde weergegeven.

De sterkste samenhangen worden gevonden voor werkvariatie, regelruimte, belang van de taak, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, het passen bij de werk rol en een goede relatie met de leidinggevende. Dus werknemers zijn meer bevologen naarmate ze gevarieerder werk verrichten, over meer autonomie beschikken, werk doen dat belangrijk is voor anderen in de organisatie, meer mogelijkheden hebben om te leren en zich te ontwikkelen, persoonlijk beter bij hun werk passen en een betere relatie hebben met hun baas. Verder zijn ook de steun van collega's en leidinggevendens, feedback over het functioneren op het werk en erkenning en waardering van anderen op het werk van belang, evenals het hebben van een inspirerende leidinggevende, ingewikkeld werk en een positief sociaal werkklimaat.

### Sociale werkaspecten

Opvallend is dat meer dan de helft van de energiebronnen betrekking heeft op het sociale aspect van het werk (steun, feedback, belang van de werктаak, type leiderschap, relatie met leidinggevende, positief sociaal klimaat, en erkenning en waardering). De overige energiebronnen hebben ofwel met de aard van het werk te maken (variatie, regelruimte en complexiteit) ofwel met de relatie tussen persoon en werk (passen bij de werkrrol en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden).

<sup>6</sup> Met  $r$  wordt de correlatiecoëfficiënt bedoeld, een maat voor overeenstemming tussen twee variabelen die varieert van 0 (geen enkele overeenstemming, oftewel beide variabelen zijn volledig onafhankelijk) tot 1.00 (maximale overeenstemming; oftewel beide variabelen zijn identiek). De correlatiecoëfficiënt kan ook negatief zijn, in dat geval zijn de beide variabelen omgekeerd (invers) gerelateerd.

### **Kip of ei**

Nu zijn bij de meeste studies waarop tabel 2 betrekking heeft slechts één keer gegevens verzameld, waardoor oorzaak en gevolg niet van elkaar kunnen worden gescheiden. Immers, wanneer bijvoorbeeld wordt gevonden dat bevlogenheid en sociale steun positief met elkaar samenhangen kan dit er zowel op wijzen dat sociale steun leidt tot bevlogenheid of – andersom – dat bevlogen werknemers veel steun van hun collega's krijgen. Dat laatste is niet ondenkbaar omdat we eerder zagen dat bevlogen werknemers bijvoorbeeld extravert zijn waardoor anderen makkelijker contact met hen maken.

### **Wederzijdse beïnvloeding**

De enige manier om oorzaak en gevolg uit elkaar te halen is om dezelfde mensen minimaal twee keer te onderzoeken met een tussenpoos van bijvoorbeeld een jaar, dus via longitudinaal onderzoek. Op die manier kan worden vastgesteld of diegenen die op het eerste tijdstip veel sociale steun ontvingen op het tweede tijdstip meer bevlogen waren, of dat – andersom – diegenen die op het eerste tijdstip bevlogen waren op het tweede tijdstip meer sociale steun ontvingen. In het eerste geval leidt sociale steun tot bevlogenheid en in het tweede geval leidt bevlogenheid tot sociale steun.

Inmiddels zijn er een aantal van die longitudinale onderzoeken uitgevoerd, waarbij werknemers dus over tijd worden gevolgd. Zo blijkt uit een Nederlands onderzoek bij managers[25] dat een toename van sociale steun, regelruimte, feedback, en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden over een periode van één jaar samenhang met een stijging van bevlogenheid over dezelfde periode. In een Fins onderzoek bij een zevental ziekenhuizen[26] werd gevonden dat regelruimte en de kwaliteit van het management het niveau van bevlogenheid van artsen, verpleegkundigen, en technisch- en facilitair personeel twee jaar later voorspelde. Een andere Finse studie bij tandartsen[27] toonde aan dat vakmanschap (verwant aan regelruimte en complexiteit), contacten met collega's (verwant aan sociale steun) en het bereiken van resultaten (verwant aan feedback) de mate van bevlogenheid drie jaar later voorspelde.

### **Zelfversterkend proces**

Het omgekeerde bleek overigens ook het geval te zijn[28]. Kennelijk is er dus sprake van wederzijdse beïnvloeding. Dit zou er op kunnen wijzen dat er sprake is van een zichzelf versterkend proces: de aanwezigheid van energiebronnen leidt tot meer bevlogenheid, hetgeen op zijn beurt weer leidt tot meer energiebronnen, enzovoort. Eenzelfde resultaat werd in een Nederlandse studie bij werknemers van een elektronicaconcern[29] gevonden waarin regelruimte, sociale steun van collega's, coaching door de leidinggevende, prestatiefeedback, en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden als energiebronnen het niveau van bevlogenheid van de werknemers anderhalf jaar later voorspelden. Maar het omgekeerde bleek ook het geval, hoe hoger het initiële niveau van bevlogenheid des te meer energiebronnen er anderhalf jaar later in de ogen van de betrokkenen aanwezig waren.

Ook in andere studies, waarbij gebruik werd gemaakt van een elektronische dagboekjes die gedurende één of twee werkweken werden ingevuld, zijn aanwijzingen voor een dergelijk zichzelf versterkend proces gevonden[30]. Kennelijk is er dus geen sprake van een simpele oorzaak-gevolg relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid. In plaats daarvan lijkt het er op dat bevlogen werknemers zelf de voorwaarden scheppen die het mede mogelijk maken om bevlogen te zijn.

### **Energiebronnen samengevat**

Inmiddels is er consensus over minstens een dozijn energiebronnen die samenhangen met bevlogenheid (zie tabel 2). De meeste daarvan hebben betrekking op de relatie met andere mensen op het werk, de overige energiebronnen hebben te maken met de aard van het werk of met de relatie van de werknemer tot zijn of haar werk. Van een groot deel van de energiebronnen is aangetoond dat hun positieve effect zich uitstrekt over een periode van één tot drie jaar. Echter, de samenhang tussen energiebronnen en bevlogenheid is wat ingewikkelder dan een simpele oorzaak – gevolg relatie. Er lijkt sprake van een wederkerig verband waarbij energiebronnen en bevlogenheid elkaar wederzijds beïnvloeden en versterken.

## 1.2.2 Persoonlijke hulpbronnen

### Beïnvloedingsmogelijkheden

Deze worden gedefinieerd als psychologische kenmerken, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten. Zo bezien kunnen persoonlijkheidskenmerken zoals extraversie en nauwgezetheid (zie hierboven) ook als persoonlijke hulpbronnen worden opgevat. Naast dergelijke tamelijk stabiele disposities is er ook sprake van een aantal persoonseigenschappen die wat makkelijker veranderbaar zijn. Deze kunnen op drie verschillende manieren van invloed zijn op bevlogenheid.

### Direct effect

Ten eerste kunnen persoonlijke hulpbronnen bevlogenheid direct beïnvloeden. Zo bleek in een Nederlandse studie dat bevlogenheid positief samenhangt met de aanwezigheid van vier persoonlijke hulpbronnen die tezamen wel als Psychologisch Kapitaal worden aangeduid:

1. waargenomen eigen competentie,
2. optimisme,
3. hoop en
4. veerkracht[31].

Een Vlaamse studie vond dat naarmate de drie psychologische basisbehoeften (competentie, autonomie en verbondenheid) meer bevredigd konden worden op het werk de bevlogenheid van de werknemers hoger was[32]. Longitudinaal onderzoek bevestigt dit beeld. Uit een Spaanse studie [33] bleek dat de mentale en emotionele competenties van leerkrachten aan het begin van het schooljaar hun bevlogenheid aan het einde van het jaar voorspelden, onafhankelijk van de aanwezige werkeisen en energiebronnen. Ook de reeds genoemde Nederlandse studie bij het elektronicaconcern[29] toonde aan dat optimisme, waargenomen eigen competentie en zelfvertrouwen het niveau van bevlogenheid anderhalf jaar later voorspelden, zelfs als er gecontroleerd werd voor energiebronnen. Er werd daarnaast trouwens gevonden dat bevlogenheid de aanwezige hulpbronnen voorspelde. Deze wederkerige relatie suggereert dat er sprake is van een dynamisch proces waarbij persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid elkaar over en weer beïnvloeden, evenals dit bij energiebronnen op het werk het geval is (zie hierboven).

### Versterken outputeffect

Ten tweede kunnen persoonlijke hulpbronnen de positieve effecten van energiebronnen op bevlogenheid versterken. Immers, werknemers die over veel persoonlijke hulpbronnen beschikken kunnen de (werk)omgeving makkelijk naar hun eigen hand zetten. Aldus kunnen zij hun energiebronnen op het werk vergoten. Dit werd bevestigd in een onderzoek bij Nederlandse werknemers waarbij intrinsieke motivatie het positieve effect van regelruimte op bevlogenheid versterkte[34].

### Mediatie-effect

Ten derde kunnen energiebronnen persoonlijke hulpbronnen versterken, die dan vervolgens op hun beurt weer een positief effect hebben op bevlogenheid. Dit zogeheten mediatie-effect van persoonlijke hulpbronnen is bevestigd in een laboratoriumonderzoek[35]. Daarin is aangetoond dat waargenomen eigen competentie de relatie tussen energiebronnen (controle over de tijd en de methode van taakuitvoering) en bevlogenheid medieert. Een longitudinaal onderzoek met drie metingen bij Italiaanse leraren liet zien dat energiebronnen de waargenomen eigen competentie van leerkrachten beïnvloeden en dat deze competentie deels de mate van bevlogenheid op een later tijdstip bepaalt[36]. Ook deze beide studies leverden aanwijzingen op voor wederzijdse beïnvloeding, dat wil zeggen dat bevlogenheid de waargenomen eigen competentie vergrootte, hetgeen ertoe leidde dat de energiebronnen toenamen. We zien hier dus wederom een aanwijzing voor het bestaan van een positieve kringloop, waarbij waargenomen eigen competentie een centrale rol speelt.

### Statistische samenhang

In tabel 3 zijn de belangrijkste persoonlijke hulpbronnen weergegeven. Globaal gesproken varieert de samenhang met bevlogenheid tussen  $r = .30$  en  $r = .60$ , oftewel beide overlappen 10-35%.

Tabel 3: Persoonlijke energiebronnen<sup>7</sup>

<i>Persoonlijke energiebron</i>
• Self-efficacy
• Zelfvertrouwen
• Optimisme
• Hoop
• Veerkracht
• Emotionele stabiliteit
• Extraversie
• Nauwgezetheid
• Intrinsieke motivatie
• Behoeftte aan competentie, autonomie en verbondenheid

### **Persoonlijke hulpbronnen samengevat**

Persoonlijke hulpbronnen vormen belangrijke voorwaarden voor bevlogenheid. Het gaat daarbij met name om waargenomen eigen competentie, maar ook om optimisme, hoop, zelfvertrouwen, veerkracht, psychologische basisbehoeften (competentie, autonomie en verbondenheid), intrinsieke motivatie, en mentale en emotionele competenties. Tegelijkertijd blijkt ook dat er verschillende wegen zijn waarlangs persoonlijke hulpbronnen van invloed zijn op bevlogenheid. Ze kunnen een direct effect hebben, ze kunnen het effect van energiebronnen versterken, of ze kunnen het effect van energiebronnen op bevlogenheid mediëren. Evenals bij energiebronnen lijkt er sprake van een wederkerig verband waarbij persoonlijke hulpbronnen, energiebronnen en bevlogenheid elkaar wederzijds beïnvloeden en versterken.

## **1.3 Effecten van bevlogenheid**

Grofweg kunnen er twee typen effecten van bevlogenheid worden onderscheiden; effecten die te maken hebben met de organisatie, zoals het bedrijfsresultaat en effecten van gezondheidskundige aard die te maken hebben met de gezondheid en het welzijn van de individuele werknemer.

### **1.3.1 Effecten voor de organisatie**

#### **Drie niveaus**

Organisatie kunnen op drie verschillende niveaus te maken krijgen met positieve effecten van bevlogenheid:

1. bevlogen zijn op het niveau van de individuele werknemer,
2. op het niveau van het team en
3. op het niveau van de organisatie als geheel.

In het eerste geval gaat het om het effect van de bevlogenheid van individuele werknemers op hun houding en gedrag, zoals betrokkenheid, arbeidsprestatie en ziekteverzuim. In het tweede geval gaat het om het effect van het gemiddelde niveau van bevlogenheid van teamleden op de teamprestatie. En in het laatste geval gaat het om het effect van het gemiddelde niveau van bevlogenheid van werknemers van organisaties (of onderdelen daarvan) op het bedrijfsresultaat. In het onderstaande wordt achtereenvolgens op deze drie effecten ingegaan.

#### **Individuele werknemer**

Eerder is er reeds gewezen op het feit dat bevlogenheid weliswaar te onderscheiden is van, maar toch ook positief samenhangt met, werkgerelateerde attitudes, zoals:

- arbeidstevredenheid,

<sup>7</sup> In tegenstelling tot Tabel 2 is de sterkte van het verband met bevlogenheid niet weergegeven. De reden is dat Tabel 3 op relatief weinig studies is gebaseerd en er geen omvattende meta-analyse aanwezig is.

- organisatiebetrokkenheid,
- werkbetrokkenheid en
- geringe verloopintentie.

Verschillende longitudinale studies geven daarenboven aan dat bevlogenheid van individuele werknemers leidt tot meer organisatiebetrokkenheid[27, 37], meer persoonlijk initiatief en innovatief gedrag op het werk[28], minder frequent ziekteverzuim[25] en een betere arbeidsprestatie, zowel in de ogen van de betrokkene zelf[38] als in die van zijn of haar leidinggevende[39, 40]. Voorts halen bevlogen studenten betere cijfers[41], maken bevlogen artsen die in opleiding zijn minder medische fouten[42], zijn bevlogen verpleegkundigen minder vaak betrokken bij prikincidenten[43], volgen bevlogen procesoperators in de chemie de veiligheidsvoorschriften beter[44], doen bevlogen werknemers in de industrie een stapje extra[45] en zijn ze proactiever [46], en tenslotte vertoont bevlogen overheidspersoneel minder contraproductief gedrag, zoals langere pauzes nemen en sabotage[47].

Kortom, er is tamelijk veel empirische evidentie dat de mate van bevlogenheid van individuele werknemers positieve effecten voor de organisatie kan versterken in termen van werknemershouding en werknemersgedrag, inclusief arbeidsprestatie.

### Teamniveau

Ook op *teamniveau* zijn positieve relaties gevonden tussen bevlogenheid en een aantal voor organisaties relevante uitkomstmaten. Zo toonde een Spaans onderzoek[48] aan dat de kwaliteit van de dienstverlening van horecapersoneel door klanten beter werd beoordeeld naarmate het team waarin het personeel werkte gemiddeld genomen meer bevlogen was. In een ander Spaans onderzoek[49] bij meer dan zestig teams uit dertien verschillende bedrijven bleek teambevlogenheid af te hangen van de beschikbaarheid van sociale energiebronnen. Hoe beter de coördinatie en de samenwerking in het team en hoe beter het teamklimaat des te bevlogener het team. Op hun beurt werd de prestatie van de bevlogen teams door de leidinggevendenden als beter beoordeeld dan die van de minder bevlogen teams. Tenslotte kwam uit in een Griekse studie naar voren dat de omzet van een fastfood restaurant positief samenhangt met de bevlogenheid van het personeel[50]. Naarmate het team meer bevlogen was werd er meer eten en drinken verkocht.

### Organisatie

Alhoewel veel organisatieadviesbureaus beweren dat er een positieve relatie bestaat tussen bevlogenheid en bedrijfsresultaat is wetenschappelijk onderzoek hiernaar nagenoeg afwezig. Dat wordt mede veroorzaakt door het feit dat voor dit type onderzoek aggregatie van individuele vragenlijstscores op bedrijfsniveau noodzakelijk is. Met andere woorden er moet een gemiddelde bevlogenheidsscore van de hele organisatie berekend worden. Maar hoe realistisch is dat? Immers, het is waarschijnlijk dat er binnen een organisatie grote verschillen in bevlogenheid zijn tussen teams, afdelingen, locaties, functies, etc. Misschien zijn de verschillen in bevlogenheid binnen organisaties zelfs wel groter dan die tussen organisaties. In principe kan dit worden getoetst, maar organisatieadviesbureaus doen dat in de regel niet.

Desalniettemin concludeert een recent overzicht van onderzoeken die door dergelijke bureaus zijn uitgevoerd en die zijn gepubliceerd in (op internet verkrijgbare) rapporten: "engagement seems to be good for business"[51]. Als voorbeeld kan een rapport dienen waarin gesteld wordt dat bij bedrijven met bevlogen werknemers de nettowinst met 2,06% toeneemt over de periode van één jaar, terwijl in diezelfde periode de nettowinst van bedrijven met niet-bevlogen werknemers daalde met 1,38%[52].

### Gallup

De meest overtuigende studies naar de relatie tussen bevlogenheid en bedrijfsresultaat zijn uitgevoerd door Gallup[53]. Een studie bij ruim 8000 afdelingen van 36 bedrijven liet zien dat meer bevlogen afdelingen beter scoren op een aantal prestatie indicatoren, zoals klanttevredenheid, winst, productiviteit, verloop en veiligheid. Zo blijken de afdelingen met de meest bevlogen werknemers (de top 25%) in vergelijking met de minst bevlogen afdelingen (onderste 25%), een 2-4% hogere klanttevredenheid te hebben, 1-4% meer winstgeven te zijn, 13-16% minder verloop te hebben. Daar moet overigens wel bij worden aangetekend dat de vragenlijst die door Gallup is gebruikt eigenlijk de aanwezigheid van energiebronnen meet[7] in plaats van bevlogenheid als psychologische toestand, zoals bedoeld in dit arbobdossier. Met andere woorden, de studie van Gallup toont aan dat in ieder geval de voorwaarden voor bevlogenheid samenhangen met het bedrijfsresultaat. Het is aannemelijk

dat deze voorwaarden zich vertalen in meer bevlogenheid van werknemers en dan tot een beter resultaat leiden. Maar wetenschappelijk aangetoond is dit (nog) niet.

### **Effect op organisatie samengevat**

Samengevat kan gesteld worden dat bevlogenheid positieve effecten heeft op relevante uitkomstmaten voor organisaties. Empirisch is dat vastgesteld zowel voor bevlogenheid op het niveau van het individu als op het niveau van teams. De mate van bevlogenheid van individuele werknemers leidt tot positieve organisatie-effecten door een positief effect op werknemershouding, werknemersgedrag en arbeidsprestatie. De mate van bevlogenheid van teams staat in positieve relatie met relevante uitkomstmaten zoals omzet en kwaliteit van dienstverlening. Wetenschappelijk onderzoek naar de relatie bedrijfsresultaat en bevlogenheid op organisatieniveau zijn echter nagenoeg nog afwezig.

## **1.3.2 Effecten voor de gezondheid en het welzijn**

### **Indicator mentale fitheid**

In tegenstelling tot onderzoek naar de effecten van bevlogenheid voor organisaties zijn er relatief weinig studies verricht naar het effect op gezondheid en welzijn van individuele werknemers. Dat is eigenlijk ook wel logisch omdat bevlogenheid immers is omschreven als een positieve psychologische toestand en dus per definitie goed is voor de mentale gezondheid van de werknemer. Men zou zelfs een stap verder kunnen gaan en bevlogenheid kunnen opvatten als een *indicator* van mentale fitheid en welzijn van de werknemer.

### **Positieve emoties**

Toch is het vanuit gezondheidskundig oogpunt van belang om te kijken in hoeverre bevlogenheid samenhangt met andere aspecten van fysieke en mentale gezondheid. Gelet op de definitie van bevlogenheid, waarin sprake is van vitaliteit (energie), toewijding (betrokkenheid) en absorptie (opgaan in), zal het geen verbazing wekken dat bevlogenheid leidt tot positieve emoties. Zo werd in een onderzoek bij medewerkers van een Nederlandse universiteit[54] gevonden dat bevlogenheid het optreden van positieve gevoelens (bv. zich op zijn gemak en voldaan voelen, en ontspannen zijn) zes maand later voorspelde, ook wanneer er werd gecontroleerd voor positieve gevoelens aan het begin van de studie. Dat wil dus zeggen dat bevlogen werknemers een toename ervaren van hun positieve emoties; ze gaan zich beter voelen.

### **Samenhang herstel**

Bevlogenheid heeft eveneens een positief effect op het herstel van inspanningen tijdens de arbeid, zo blijkt uit een Duits dagboekonderzoek[55] waarbij werknemers gedurende één werkweek werden gevolgd. Wanneer de werknemers 's ochtend uitgerust en volledig hersteld aan hun werkdag begonnen waren zij gedurende die dag meer bevlogen dan wanneer dat niet het geval was. Tevens bleek dat naarmate de werknemers gedurende de dag meer bevlogen waren, zij na afloop van de dag beter herstelden van hun inspanningen dan hun minder bevlogen collega's. Ook hier lijkt er dus weer een dynamische relatie te bestaan, dit keer tussen herstel en bevlogenheid; goed herstel leidt tot bevlogenheid, hetgeen vervolgens weer herstel bevorderend werkt.

### **Bescherming tegen depressie**

Het feit dat bevlogenheid positief samenhangt met ervaren gezondheid[56] is weinig spectaculair gelet op het feit dat bevlogenheid, zoals zojuist is aangegeven, als een positieve indicator van (mentale) gezondheid en welzijn kan worden opgevat. Een longitudinale studie onder Finse tandartsen[57] gaat een stap verder door aan te tonen dat bevlogenheid als een beschermende factor werkt voor depressie. Bevlogen tandartsen hebben na drie tot vier jaar minder depressieve klachten dan hun minder bevlogen collega's, en zijn bovendien meer tevreden met hun leven.

Voor opgebrande tandartsen geldt het omgekeerde, zij worden vaker depressief en zijn later minder tevreden met hun leven. Deze Finse resultaten zijn bevestigd in een Noorse studie[58] bij verschillende soorten werknemers zoals verpleegkundigen, buschauffeurs en ICT-personeel, met dien verstande dat naast effecten op depressie ook effecten op angst werden gevonden. Bevlogen werknemers waren twee jaar later minder depressief en angstig dan hun minder bevlogen collega's. Evenals in de Finse studie werd er geen aanwijzing voor het omgekeerde effect gevonden, namelijk dat een laag initieel niveau van angst en depressie van invloed zou zijn op toekomstige bevlogenheid.

### **Fysiologische effecten onduidelijk**

Tot zover gaat het uitsluitend en alleen om zelfrapportages, maar hoe zit het nu met meer objectieve maten? Een Nederlands onderzoek<sup>[59]</sup> naar cortisol bij managers, ook wel het stresshormoon genoemd, vond geen verschil in het ochtendniveau van cortisol en in fluctuaties over de werkdag bij bevlogen werknemers, opgebrande werknemers en een referentiegroep van "normale" werknemers. Wel bleek dat de feedbackfunctie van het systeem dat het niveau van cortisol in het lichaam reguleert bij bevlogen werknemers gevoeliger is dan de bij de beide andere groepen. Voorts bleken dezelfde drie groepen niet te verschillen voor wat betreft de sympathische en parasympatische activiteit van hun hart <sup>[60]</sup>. Echter, een onderzoek bij Finse schoonmakers<sup>[61]</sup> vond dat bevlogenheid samenhangt met een gezonde, adaptieve autonome activiteit van het hart, in het bijzonder met verhoogde parasympatische activiteit. Zowel in het Nederlandse als in het Finse onderzoek werd de activiteit van het hart ambulantly gemeten door werknemers met een kastje uit te rusten dat met elektrodes verbonden was met het lichaam. In Nederland duurde het onderzoek relatief kort (24 uur), terwijl het in Finland drie werkdagen en twee nachten in beslag nam. Bovendien namen in Nederland alleen mannelijke managers deel en in Finland alleen vrouwelijke schoonmaaksters. Wellicht dat deze verschillen verklaren waarom in de ene studie wel en in de andere geen verschil in autonome functie van het hart werd gevonden.

### **Samenvattend**

Bevlogenheid heeft een positief effect op emoties, gezondheidsbeleving, algemene tevredenheid, herstel na arbeid en gevoelens van angst en depressie. Het gaat daarbij in alle gevallen om zelfrapportages, maar ook om longitudinaal onderzoek. De empirische evidentie voor fysiologische effecten is vooralsnog gering. Het betreft de regulatie van het stresshormoon cortisol en de autonome regulatie van het hart.

## **1.4. Integratie in het Job Demands-Resources model**

Bij veel studies naar bevlogenheid wordt gebruik gemaakt van het Job-Demands Resources (JD-R) model<sup>8</sup> als theoretisch kader [voor een overzicht zie [62](#), [63](#)]. Dit geldt vooral voor die studies waarbij bevlogenheid en burnout als elkaar tegenpolen worden opgevat omdat het JD-R model ook van toepassing is op burnout. Daarnaast kan het JD-R ook als een conceptueel kader dienen om de onderzoeksbevindingen met betrekking tot de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid, zoals die hierboven zijn besproken, te integreren.

### **Motivationale proces**

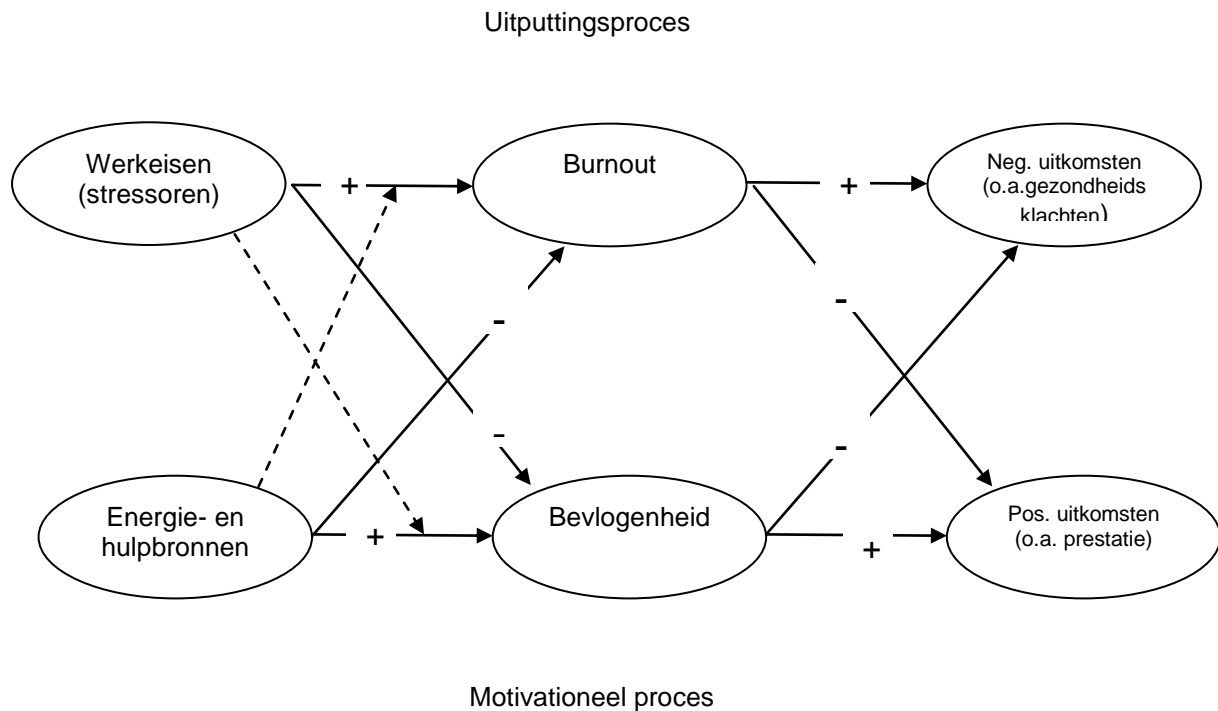
Het JD-R model gaat er van uit dat bevlogenheid ontstaat wanneer er veel energiebronnen op het werk en/of persoonlijke hulpbronnen aanwezig zijn. Deze energie- en hulpbronnen motiveren werknemers om energie in hun werk te stoppen (vitaliteit), en betrokken (toewijding) en gefocused (absorptie) hun werk te doen. Kortom, ze motiveren tot bevlogenheid. Tevens gaat het JD-R model er vanuit dat bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten voor persoon en organisatie.

Met andere woorden, energie- en hulpbronnen brengen werknemers in een positieve toestand (bevlogenheid), die vervolgens tot gewenste uitkomsten leidt. In feite komt het er dus op neer dat bevlogenheid een bemiddelende (intermediërende) rol vervult tussen energie- en hulpbronnen enerzijds en positieve uitkomsten anderzijds. Dit wordt het motivationale proces van het JD-R model genoemd (zie figuur 1).

---

<sup>8</sup> Soms ook wel aangeduid als het Werkstressoren en EnergieBronnen (WEB) model.

Figuur 1: Het Job Demands-Resources model



### Uitputtingsproces

Daarnaast veronderstelt het JD-R model ook een analoog negatief proces, het zogenaamde uitputtingsproces. Dit proces wordt in gang gezet door langdurige, te hoge werkeisen, die de gedaante van stressoren aannemen. Om aan de hoge werkeisen te voldoen en toch het gewenste prestatieniveau te behouden wordt extra inspanning aangewend en worden de energiereserves van de werknemer aangesproken. Blijft deze situatie lang bestaan en vindt er onvoldoende herstel plaats dan raken de energiereserves uitgeput en kan burnout ontstaan.

Dit kan op zijn beurt weer leiden tot allerlei negatieve gezondheidseffecten, zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen en psychosomatische klachten[57, 64]. Dit betekent dat burnout een intermediërende rol vervult tussen energie- en hulpbronnen enerzijds en negatieve uitkomsten anderzijds.

### Onderlinge beïnvloeding

In figuur 1 staan ook een aantal kruisverbanden tussen het motivationele- en het uitputtingsproces. Zo veronderstelt het JD-R model dat een gebrek aan energiebronnen op het werk, evenals een gebrek aan persoonlijke hulpbronnen, leidt tot burnout. Verder zagen we reeds eerder dat bepaalde werkeisen die als uitdaging kunnen worden opgevat een positief effect op bevlogenheid hebben[24]. Voorts veronderstelt het JD-R model dat burnout een negatief effect op positieve uitkomsten, zoals arbeidsprestatie[65] heeft en zagen we dat bevlogenheid samenhangt met minder gezondheidsklachten[57, 58].

### Empirie JD-R

In de loop der tijd is er overtuigend empirisch bewijs gevonden ten gunste van het JD-R model, dat wil zeggen voor het bestaan van het motivationele- en het uitputtingsproces. Zo wordt de mediërende rol van bevlogenheid en burnout in zestien studies bevestigd, zij het dat het in vier gevallen niet om volledige maar om partiële mediatie gaat[63]. Dat wil zeggen dat er naast een indirect effect van werkeisen en energiebronnen op positieve en negatieve uitkomsten via bevlogenheid of burnout ook sprake is van een direct effect. Tevens worden in dertien gevallen kruisverbanden gevonden, vooral tussen gebrek aan energiebronnen en burnout[63]. Tenslotte ondersteunen ook enkele longitudinale studies het JD-R model, zoals het eerder genoemde onderzoek bij Finse tandartsen[27] en Nederlandse managers[25].



Ook is het JD-R model getoetst in een meta-analytische studie waarbij de gegevens van ruim tweehonderd onderzoeken rondom veiligheid zijn gebruikt[66]. Daarbij bleek dat werkstressoren (veiligheidsrisico's, gevaarlijke situaties, fysieke belasting en complexiteit) en energiebronnen (kennis over veiligheid, regelruimte en een steunende omgeving) indirect samenhangen met ongevallen, verwondingen en onveilig gedrag, via stressreacties (o.a. burnout) en welbevinden (o.a. bevlogenheid). Deze resultaten zijn dus in lijn met het uitputtings- en het motivationele proces van het JDR-model.

### **Interactieve effecten**

Behalve afzonderlijk (hoofdeffect) zijn stressoren en energiebronnen ook in combinatie met elkaar (interactie effect) van invloed op burnout en bevlogenheid (de stippellijnen in figuur 1). Zo kunnen energiebronnen de negatieve effecten van stressoren op burnout verminderen [67]. Dit staat ook wel bekend als stressbuffering; een energiebron zoals autonomie stelt werknemers beter in staat om het hoofd te bieden aan een stressor zoals werkdruk, bijvoorbeeld omdat men ervoor kan kiezen bepaalde werkzaamheden op een andere manier of op een ander tijdstip te doen. Op hun beurt spelen energiebronnen een extra belangrijke rol bij het bevorderen bevlogenheid, speciaal wanneer er sprake is van aanzienlijke stress op het werk[68]. Dat is ook logisch want naarmate werknemers meer onder druk staan neemt het belang van energiebronnen toe. Bijvoorbeeld, autonomie komt vooral tot gelding wanneer deze ingezet kan worden als energiebron om werkstress te neutraliseren.

### **Samenvattend**

Het JD-R model kan goed worden gebruikt om de onderzoeksbevindingen rondom de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid te integreren. Ook biedt het JD-R model de mogelijkheid om een verbinding te leggen tussen de bevindingen van dit motivationele proces met de al bestaande bevindingen van het uitputtingsproces op het functioneren van werknemers. Op deze wijze ontstaat dus een totaalbeeld waarbij zowel de positieve aspecten en de negatieve aspecten in beeld zijn en inzichtelijk te krijgen is hoe dit in evenwicht te brengen is.

## **2. Relevante werksituaties**

Er is niet of nauwelijks onderzoek verricht naar het niveau van bevlogenheid in representatieve, landelijke steekproeven. Een uitzondering wordt gemaakt door het TAS-onderzoek – [TNO Arbeidssituatie Survey 2002](#)[69]. Dit onderzoek werd uitgevoerd onder een representatieve groep van bijna 4.000 Nederlandse werknemers en zelfstandigen, waarbij gebruik is gemaakt van de UWES om bevlogenheid te meten.

### **Belang dienstverband**

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de mate van bevlogenheid samenhangt met het type dienstverband. Zelfstandige ondernemers zijn het meest bevlogen, op redelijk grote afstand gevolgd door hen met een vast dienstverband of een tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast werk. Daarna volgen respectievelijk werknemers met een tijdelijk contract voor bepaalde tijd, freelancers, uitzendkrachten en oproepkrachten.

Hieruit kunnen twee conclusies worden getrokken.

1. dat zelfstandige ondernemers een aparte categorie vormen, die met kop en schouders uitsteekt boven alle andere werknemers. Dat zou er op kunnen duiden dat ze uitdagend, complex, zelfstandig en gevarieerd werk hebben waar ze veel energie uithalen en beschikken over de nodige persoonlijke hulpbronnen, zoals zelfvertrouwen en optimisme. Maar het zou ook kunnen zijn dat juist diegenen die het meest bevlogen zijn de stap naar het zelfstandig ondernemerschap wagen. Op basis van het TAS-onderzoek kunnen we slechts concluderen dat zelfstandigen over het algemeen zeer bevlogen zijn, zonder daarvan de redenen te kennen.
2. dat de mate van bevlogenheid afneemt naarmate de aard van het dienstverband minder gunstig is: vast werk – tijdelijk werk – uitzend werk – oproep werk, en wel in deze volgorde. Wellicht dat de binding aan het werk en aan de organisatie – zowel psychologisch als fysiek – hier een rol bij speelt. Deze is bij vast werk in de regel veel sterker dan bij oproepwerk.

## **Rol beroep**

Een uitsplitsing naar beroepsgroep liet zien dat docenten, kunstenaars, werkenden in de zorg, leidinggevenden en "vertegenwoordigers en handelsagenten" (accountmanagers, in modern Nederlands) het meest bevlogen zijn<sup>9</sup>. Het gaat hierbij om beroepen die complex en gevarieerd zijn, waarin men relatief veel zelfstandig werkt en veel verantwoordelijkheid heeft. Kennelijk heeft het adjectief "bevlogen", dat vaak in relatie tot kunstenaars en leerkrachten gebruikt wordt, in beide gevallen een empirische basis. Maar ook minder voor de hand liggende beroepen scoren hoger op bevlogenheid dan het landelijk gemiddelde, zoals vrachtwagenchauffeurs en bouwvakkers. Onderaan de lijst staan drukkers, winkelbedienden, werknemers in de voedingsmiddelenindustrie en secretaresses; zij zijn het minst bevlogen. Hierbij gaat het om uitvoerende functies met minder zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en afwisseling.

## **Leeftijd**

Tenslotte werd in het representatieve onderzoek gevonden dat bevlogenheid (licht) toeneemt met het stijgen van de leeftijd en dat bevlogen werknemers meer uren (over) werken. Bij de toename van bevlogenheid met leeftijd gaat het waarschijnlijk voor een deel om een selectie effect. Minder bevlogen werknemers raken ziek en arbeidsongeschikt of zijn tenslotte in een baan terecht gekomen die beter bij hen past. Met het oog op duurzame inzetbaarheid en langer door moeten werken is het dus van belang dat ouderen eerder meer dan minder bevlogen zijn dan jongeren.

## **Overwerk**

Diegenen die aangaven "bijna nooit" bevlogen te zijn werkten wekelijks 20,4 uur volgens hun contract plus nog eens 5,5 uur extra. Daar staat de groep tegenover die aangeeft "bijna altijd" bevlogen te zijn. Deze groep werkt officieel 32,7 uur per week en verricht 12,5 uur betaald en/of onbetaald overwerk. Opvallend is dat de bevlogen werknemers bijna dubbel zoveel overwerk verrichten dan hun niet bevlogen collega's.

## **Samenvattend**

Uit het TAS-onderzoek blijkt dat de mate van bevlogenheid van werknemers daalt naarmate hun dienstverband onzekerder is, met uitzondering van zelfstandigen die juist heel bevlogen zijn. In sommige beroepen werken meer bevlogen werknemers dan in andere beroepen, hetgeen samen lijkt te hangen met de aanwezigheid van energiebronnen op het werk. En tenslotte zijn oudere werknemers wat meer bevlogen dan hun jongere collega's en werken bevlogen werknemers meer uren (over) dan hun niet bevlogen collega's.

# **3. Inventarisatie- en evaluatie**

## **3.1 Risico-inventarisatie**

### **Risico?**

Volgens de letter van de wet bestaat er formeel geen relatie tussen bevlogenheid en risico-inventarisatie en –evaluatie (RIE). Bevlogenheid is immers geen 'risico'. Zie ook de inleiding. Maar, als vanuit risicobeheersing aandacht voor bevlogenheid via reguliere definities ondergebracht moet worden in een RIE, dan zou je kunnen stellen dat; 'gebrek aan bevlogenheid' geduid kan worden als (extra) risico voor negatieve gezondheidseffecten bij het bestaan van andere directe risico's op PSA gebied. Meer info over die samenhang is opgenomen in 1.4.

### **Kans**

Om het doel 'gezond en veilig werk' te bereiken laat dit dossier zien dat aandacht voor bevlogenheid waarde heeft als toegevoegd vernieuwend arboperspectief naast het klassieke risicoperspectief, Hoofdstuk 1 biedt daarover meer info.

In paragraaf 3.2. staan de meetinstrumenten beschreven die ingezet kunnen worden om bevlogenheid te meten.

---

<sup>9</sup> In Tabel 3 van het TAS-onderzoek [69] staat een gedetailleerd overzicht van het niveau van bevlogenheid per beroepsgroep.

## 3.2 Meten

### 3.2.1 Q12

In Hoofdstuk 1 is reeds duidelijk gemaakt dat de eigen gemaakte vragenlijsten die doorgaans door organisatieadviesbureaus worden gebruikt om bevlogenheid te meten de toets der kritiek niet kunnen doorstaan. Of beter gezegd, het ontbreekt aan technische gegevens om een dergelijke toets uit te voeren. Trouwens veel vragenlijsten zijn niet openbaar omdat er een commercieel belang mee is gemoeid. Daarom worden de vragenlijsten van organisatieadviesbureaus hier verder buiten beschouwing gelaten.

Er is echter één uitzondering en dat is de Q12 van het bureau Gallup. Deze vragenlijst kan weliswaar vanwege het copyright niet vrij gebruikt kan worden, maar de 12 vragen zijn wel gepubliceerd, evenals (summiere) informatie over de betrouwbaarheid (meten alle vragen in de vragenlijst op dezelfde manier wat ze moeten meten?)<sup>10</sup> en de validiteit (meet de vragenlijst in zijn geheel wat hij geacht wordt te meten?)<sup>11</sup>. De betrouwbaarheid (interne consistentie) van de Q12 is in orde[53], maar dat geldt niet voor de validiteit. Zo hangt de score op de Q12 dermate sterk samen met arbeidstevredenheid ( $r = .91$ )[53] dat er nauwelijks een onderscheid tussen beide constructen, bevlogenheid en tevredenheid, gemaakt kan worden (83% overlap). Bovendien hebben de vragen uit de Q12 geen betrekking op bevlogenheid, zoals dit in het onderhavige dossier opgevat wordt, namelijk als psychologische toestand.

In plaats daarvan gaat het bij de Q12 om de perceptie van de aanwezigheid energiebronnen op het werk. Dat betekent dus dat ook de vragenlijst van Gallup niet geschikt is als meetinstrument om bevlogenheid als psychologische toestand te meten, maar als tevredenheid met condities waaronder bevlogenheid zou kunnen ontstaan.

### 3.2.2 UWES

Om bevlogenheid te meten wordt verreweg de UWES<sup>12</sup> het meest gebruikt in de wetenschappelijke literatuur, overige vragenlijsten spelen niet of nauwelijks een rol. Voor de bespreking van de kwaliteit van de bevlogenheidsinstrumenten wordt gebruik gemaakt van twee recente, Engelstalige, overzichten[7, 12], alsmede van een Nederlandstalig artikel waarin de UWES wordt geïntroduceerd[70]. Het is van belang om op te merken dat er overeenstemming lijkt te zijn over het feit dat er drie componenten – vitaliteit, toewijding en absorptie – aan bevlogenheid onderscheiden kunnen worden, die ieder kunnen worden gemeten. Zo bestaat de 'Scale of Work Engagement and Burnout'[71] uit precies deze drie aspecten, aangevuld met uitputting, distantie en onoplettendheid als aspecten van burnout. Verder toonde een recent onderzoek aan dat de drie aspecten van bevlogenheid van Kahn[9] – te weten, cognitief, emotioneel en fysiek – samen blijken te hangen met resp. absorptie, toewijding en vitaliteit, zoals door de UWES gemeten[72]. Kortom, bevlogenheid kan het beste worden gemeten aan de hand van de drie dimensies zoals die in de UWES naar voren komen.

#### Gemeten aspecten

Oorspronkelijk bestond de UWES uit 17 vragen, die later zijn teruggebracht tot 9 vragen[70, 73]<sup>13</sup>. Voor praktische doelen kan evengoed de korte als de langere versie gebruikt worden. De lange versie wordt aanbevolen voor wetenschappelijk onderzoek, speciaal wanneer men is geïnteresseerd in elk van de drie afzonderlijke aspecten van bevlogenheid. Uit psychometrisch onderzoek[7, 12] blijkt dat zowel de lange als de korte versie van de UWES uit drie afzonderlijke aspecten bestaat:

1. vitaliteit,

<sup>10</sup> Als indicator voor betrouwbaarheid wordt meestal gebruik gemaakt van Cronbach's  $\alpha$ , dat is een coëfficiënt die de mate van *interne consistentie* van de vragenlijst uitdrukt en gebaseerd is op de correlaties tussen alle vragen. Een waarde van  $\alpha$  groter dan .70 wordt als voldoende beschouwd en een waarde boven .80 als goed.

<sup>11</sup> Validiteit kent vele vormen. In het geval van bevlogenheid is bijvoorbeeld factoriële validiteit van belang, oftewel meet de vragenlijst de verschillende aspecten (factoren) van bevlogenheid? Maar ook construct validiteit doet er toe. Construct validiteit geeft aan dat het bevlogenheid, zoals gemeten door de vragenlijst, op de verwachte manier samenhangt met andere constructen, zoals negatief met burnout en positief met extra-rol gedrag.

<sup>12</sup> In plaats van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) wordt ook wel Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES) gebruikt.

<sup>13</sup> Er is in het verleden soms ook een versie van 15 vragen gebruikt, waaruit twee items waren weggelaten.

2. toewijding en
3. absorptie.

Met ander woorden, de factoriele validiteit is dus in orde. Echter, deze drie aspecten hangen dermate sterk met elkaar samen ( $r$ 's > .80, ca. twee derde overlap) dat zeker voor praktisch gebruik één totaalscore aan te raden is in plaats van drie afzonderlijke deelscores. Die totaalscore geeft dan de mate van bevlogenheid aan. Iemand die hoogst scoort op de UWES is energiek en vitaal, toegewijd en betrokken, en gaat volledig op in zijn of haar werk.

### **Constructvaliditeit**

In hoofdstuk 1 is, onder het kopje "bevlogenheid als aparte, specifieke toestand", een aantal studies met de UWES besproken die lieten zien dat een hoge score op deze vragenlijst gepaard gaat met arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid en persoonlijkheidskenmerken als extravertie en nauwgezetheid. Tevens bleek dat een hoge score op bevlogenheid samenhangt met een lage score op burnout. Onder het kopje "effecten van bevlogenheid" bleek verder dat een hoge score op de UWES samenhangt met positieve emoties, gezondheid en arbeidsprestatie. En last but not least bleken de onderzoeksresultaten van de UWES goed in te passen te zijn in het Job Demands-Resources model. Tezamen genomen betekent dit dat bevlogenheid, zoals gemeten door de UWES, op een te verwachten manier samenhangt met allerlei andere constructen. Zo is het, gelet op de definitie van bevlogenheid, plausibel dat dit positief samenhangt met tevredenheid en prestatie en negatief met burnout en verzuim. Belangrijk daarbij is dat deze relaties niet zo sterk zijn dat bevlogenheid voor het grootste deel met andere constructen overlapt. Met andere woorden, de UWES beschikt over voldoende construct validiteit.

### **Betrouwbaarheid**

Uit een meta-analyse van ruim 30 studies uit acht verschillende landen blijkt dat de betrouwbaarheid van de UWES zeer goed is, met waarden van Cronbach's  $\alpha$  van meer dan .90[12]. Verder bleek dat de score op de UWES relatief stabiel blijft over een periode van één jaar, met stabiliteits-coëfficiënten variërend van .56 tot .75[12]<sup>14</sup>. Er bestaan geen criteria voor dergelijke coëfficiënten, maar de stabiliteit van de UWES blijkt tamelijk hoog te zijn. Dat kan er enerzijds op wijzen dat bevlogenheid een sterk persoonlijk karakter draagt, maar anderzijds ook dat de werksituatie, inclusief de aanwezige energiebronnen, tamelijk onveranderd gebleven is.

### **Onderscheid werkverslaving; DUWAS**

Van bijzonder belang is de relatie tussen bevlogenheid en workaholisme omdat beiden met hard werken te maken hebben. Zoals in Hoofdstuk 1 is aangegeven vormt bevlogenheid een "goede" en werkverslaving een "slechte" manier van hard werken[18, 20]. Workaholisme bestaat uit twee componenten – excessief hard werken en compulsief werken – en het is juist deze combinatie die het hem doet[18]. Dus hard werken op zich is niet per se schadelijk voor de gezondheid en het welzijn, tenzij dit gebeurt vanuit een onweerstaanbare innerlijk drang zodat werk een obsessie wordt. Het is daarom van belang om bevlogen en werkverslaafde werknemers van elkaar te onderscheiden. Dat kan door naast de UWES gebruik te maken van de Dutch Workaholism Scale (DUWAS)[74]. Er is sprake van bevlogenheid wanneer werknemers (zeer)hoog scoren op bevlogenheid (UWES) en (zeer) laag op workaholisme (DUWAS).

### **Statistische normscores**

Van zowel de UWES[70] als van de DUWAS[74] zijn normscores beschikbaar. In beide gevallen gaat het om statistische normen. Dat wil zeggen dat de afkapwaarden voor de scoringscategorieën zijn gebaseerd op statistische in plaats van inhoudelijke criteria. Het kan overigens ook niet anders. Wat dat betreft bestaat er een parallel met het meten van lengte. Immers, ook hier bestaat geen absoluut criterium. Is iemand met een lengte van 185, 198 of 212 centimeter "lang"? Het antwoord op deze vraag is niet in absolute maar slechts in relatieve zin te geven door te kijken naar de verdeling van de lengte in een bepaalde populatie, bijvoorbeeld Nederland.

### **Individuele scores**

Zo geldt dat ook voor bevlogenheid. Werknemers die een hogere score hebben dan 95% van alle Nederlanders scoren "zeer hoog" op bevlogenheid; zij met een score tussen de 75% en 95% scoren

---

<sup>14</sup> Het gaat hierbij om correlatiecoëfficiënten die de strekte van het verband aangeven tussen de scores op twee verschillende tijdstippen.

"hoog"; zij met een score tussen de 25% en 75% scoren "gemiddeld"; zij met een score tussen de 5% en 25% scoren "laag"; en zij met een score die onder de 5% ligt scoren "zeer laag".

Of, andersom, werknemers die "zeer hoog" scoren op de UWES behoren tot de top 5% van Nederland en zijn die "hoog" scoren tot de top 25%, enzovoort. De scores op de DUWAS zijn op analoge wijze genormeerd. Dat betekent dus dat de mate van bevlogenheid (of workaholisme) van iedere werknemer bepaald kan worden in relatie tot andere Nederlandse werknemers.

### **Metten op groepsniveau**

Wordt de UWES op groepsniveau gebruikt dan is niet alleen het gemiddelde niveau van bevlogenheid in vergelijking tot de Nederlandse normgroep interessant, maar zou men tevens willen weten met welke factoren bevlogenheid samenhangt. Hiervoor kan het JD-R model te hulp geroepen worden omdat hierin de potentiële oorzaken en gevolgen van bevlogenheid een plaats hebben. Op basis van dit model kan een keuze gemaakt worden voor de meest relevante energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en gevolgen die in het vragenlijstonderzoek (MTO, RIE, PMO) meegenomen dienen te worden. Alhoewel bevlogenheid strikt genomen niet "thuishoort" in een RIE of PMO, zie 3.1, pleit dit dossier toch voor toevoeging van bevlogenheid. Immers, een (zeer) laag niveau van bevlogenheid geeft aan dat het niet echt goed gaat met de werknemers hetgeen als een vroegtijdig waarschuwingsteken kan worden opgevat voor toekomstige problemen.

### **WEB**

Er bestaan in Nederland verschillende aanbieders die met varianten van een dergelijke aanpak werken. Een voorbeeld daarvan is de WEB-monitor<sup>[75]</sup>, een online vragenlijst systeem dat op het JD-R model is gebaseerd en dat geautomatiseerde individuele feedback geeft. Daarnaast kunnen de individuele scores op de WEB-monitor geaggregeerd worden op het niveau van het bedrijf, zodat inzicht wordt verkregen in de belangrijkste drivers en potentiële gevolgen van bevlogenheid.

### **Samenvattend**

De UWES is het aangewezen instrument om bevlogenheid als psychologische toestand te meten. De UWES is valide en betrouwbaar. Om onderscheid te maken tussen "hard werken" als onderdeel van bevlogenheid of als onderdeel van werkverslaving verdient het aanbeveling om daarnaast gebruik te maken van de DUWAS. Voor zowel de UWES als de DUWAS zijn normscores beschikbaar. Bij beide gaat het om statistische normen, dus om een relatieve maat.

Zeker wanneer bevlogenheid op groepsniveau gemeten wordt, verdient het aanbeveling om daarnaast te onderzoeken welke factoren binnen de betreffende context samenhangen met bevlogenheid. Dat biedt immers een ingang tot interventies en beleid. In dat geval kan op basis van het JD-R model op maat gekozen worden welke relevante factoren gemeten worden. De WEB-monitor is daartoe een (bewezen effectief) meetinstrument.

## **4. Wetgeving**

### **Letter van de wet**

Bevlogenheid of energiebronnen komen als termen niet voor in de [Arbeidsomstandighedenwet](#) (Arbowet), het [Arbeidsomstandighedenbesluit](#) of het [Burgerlijk Wetboek](#)<sup>15</sup>. De algemeen verwoorde doelstelling van die wetgeving biedt echter alle ruimte om naast de risicobeheer strategie ook de op het motivationele proces gerichte strategie toe te passen.

### **Nieuwe oplossingsrichtingen**

In de inleiding van dit dossier staat hoe aandacht en investering van werkgevers en werknemers voor gezond en veilig werk richting krijgt vanuit het klassiek blootstellingsmodel dat als basis dient voor de huidige arboregeling. De bestaande maatschappelijke uitdagingen (vergrijzing, langer doorwerken, noodzakelijke verhoging van de arbeidsparticipatie) vragen om nieuwe oplossingsrichtingen. Naast de ingezette technische innovatie die daaraan bijdraagt, bestaat aandacht voor sociale innovatie. Bij sociale innovatie gaat het om "een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten" (NCSI). Meer informatie over sociale innovatie is te lezen in het arbokennisdossier sociale innovatie.

<sup>15</sup> Klik [hier](#) voor de volledige tekst van de Arboregelingen

### **Nieuw perspectief**

Sociale Innovatie is een containerbegrip. Onder andere processen en maatregelen bekend onder de begrippen "Het Nieuwe Werken" en "Duurzame Inzetbaarheid" worden daartoe gerekend. Rode draad van de maatregelen vormt aandacht voor individuele mogelijkheden en behoeften, grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, maatwerk, diversiteit en gezamenlijk gedragen oplossingen. De onderliggende gedachte bij de maatregelen op dit vlak is echter nog vaak het verminderen of beter beheersen van risico's. Aandacht voor de positieve aspecten in werk voegt een nieuw perspectief toe.

### **Geest van de wet**

Werkgevers kunnen niet alleen met risicobeheersmaatregelen gestoeld op het blootstellingsmodel inhoud geven aan hun wettelijke verplichting om te zorgen voor veilig en gezond werken,. Zij beschikken ook over de mogelijkheid zorg te dragen voor gezond en veilig werk via het nieuwe perspectief van amplitie; interventies en maatregelen die zich richten op het (verder) versterken van wat positief bijdraagt. Bevorderen van bevoegenheid valt, zo bezien, binnen de doelstelling van Arbowet en Burgerlijk wetboek en kan beschouwd worden als een sociaal innovatief perspectief.

### **Richtinggevende wetsartikelen**

Met de Arbowet voldoet Nederland aan de Europese regelgeving ([Richtlijn 89/391/EEG van de Raad van 12 juni 1989](#)). Ook de Europese richtlijn gaat over "maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk". Ter verduidelijking dat naast de strategie die gericht is op risicobeheer ook ruimte is voor een positieve strategie, volgen hierna enkele wetsartikelen.

### **Alle aspecten in werk**

De Arbowet stelt in artikel 3.1; "De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake *alle met de arbeid verbonden aspecten* en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden". Zorgen voor de veiligheid en gezondheid van de werknemers inzake *alle met de arbeid verbonden aspecten* biedt de mogelijkheid aandacht te schenken aan werk- en organisatiekenmerken die positief van invloed zijn op de veiligheid en gezondheid van de werknemer.

### **Persoonlijke eigenschappen werknemer**

Door artikel 3.1.c wordt dit ondersteund; "de inrichting van werkmethoden, alsmede de arbeidsinhoud zoveel als redelijkerwijs kan worden geleverd (van de werkgever) wordt aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemer". Een werkgever (en ook de werknemer) is gebaat bij kennis over de relatie van persoonlijke eigenschappen van de werknemer en veiligheid en gezondheid op en in het werk. Beleid voor kwetsbare werknemers krijgt in het kader van dit artikel traditioneel reeds veel aandacht. Daarbij wordt nu vooral gelet op persoonlijke eigenschappen en de mogelijke negatieve relatie met werk. De positieve strategie biedt toegevoegde waarde door aandacht te schenken aan persoonlijke eigenschappen die juist een positieve relatie met werk hebben. Dat betreft dus energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen die in het werk ingezet kunnen worden om de gezondheid en het welzijn van werknemers te bevorderen.

### **Voortschrijdende inzichten**

Artikel 3.4 stelt dat de werkgever "het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig toetst aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en dat hij de maatregelen aanpast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft". In hoofdstuk 1 van dit dossier en in het [herziene arbokennisdossier werkdruk](#) zijn resultaten van onderzoek opgenomen waaruit blijkt dat energiebronnen in werk, persoonlijke hulpbronnen en bevoegenheid bufferend kunnen werken op het optreden van psychosociale arbeidsbelasting en de negatieve gezondheidseffecten daarvan. Met dit voortschrijdende inzicht biedt artikel 3.4 de mogelijkheid om interventies in het arbeidsomstandighedenbeleid op te nemen die sturen op beter gebruik van energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en bevoegenheid.

### **Burgerlijk Wetboek**

Ook het Burgerlijk Wetboek biedt aanknopingspunten om vanuit een positief perspectief inhoud te geven aan de in dat wetboek verwoorde rechten en plichten van werkgevers en werknemers. De mogelijkheden die dat biedt voor sociale partners bij de invulling van "goed werkgeverschap en "goed werknemerschap" worden toegelicht in hoofdstuk 8.

## 5. Beleid

### Doelstelling vastleggen

In het Najaarsoverleg 1998 bereikten overheid en sociale partners overeenstemming over een gezamenlijke aanpak voor het verbeteren van veiligheid en gezondheid. In plaats van gedetailleerde regelgeving moesten zogenaamde convenanten ruimte bieden aan sociale partners om op sectorniveau arbobeleid "op maat" te ontwikkelen. Deze convenantmethode vloeide voort uit de in 1998 vernieuwde Arbowet, waarin de nadruk ligt op meer eigen verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers voor het arbo-gezondheidsbeleid en verzuimbeleid. Arboconvenanten zijn dus tripartiete (overheid, werkgevers en werknemers) overeenkomsten waarin vooral doelstellingen werden vastgelegd om arborisico's te beperken of te beheersen.

### Werkwijze vastleggen

Sinds de wijziging in de Arbowet van 2007 kunnen werkgevers en werknemers afspraken maken over de wijze waarop voldaan kan worden aan wettelijke eisen. Deze afspraken worden vastgelegd in een zogenaamde [arbocatalogus](#). In een arbocatalogus worden technieken en manieren, goede praktijken, normen en praktische handleidingen voor veilig en gezond werken beschreven.

## 5.1 Arbocatalogi

### Publieke en private domein

Met de arbowetwijzigingen van 2007 werd een onderscheid gemaakt tussen het publieke domein en het private domein. In het publieke domein legt de overheid vast welke doelvoorschriften er zijn en welke beschermingsniveaus gerealiseerd moeten worden. In het private domein leggen sociale partners vast met welke maatregelen of middelen men die doelen kan realiseren. Een [arbocatalogus](#) is een document, waarin vertegenwoordigende organisaties van werkgevers en werknemers op sectorniveau vastleggen welke maatregelen getroffen worden om te voldoen aan de doelvoorschriften in de arbowet.

### Niet verplicht

Een arbocatalogus is wettelijk niet verplicht maar wordt gezien als een "gouden standaard", zoals het hebben van bedrijfsgezondheidskundige richtlijnen niet verplicht is maar eraan werken wel beschouwd wordt als werken naar de actuele stand der wetenschap en professionele dienstverlening.

De Stichting van de Arbeid stelde in 2007 een brochure op over arbocatalogi. Doel van deze brochure is sociale partners ondersteuning te bieden bij het geven van inhoud en uitwerking van de maatregelen en middelen waarmee zij de doelvoorschriften willen bereiken. Hoewel de arbowet oplossingsrichtingen die gebaseerd zijn op de positieve psychologie niet uitsluit door de algemene verwoording van de doelstelling, stelt de [Stichting van de Arbeid](#) dat de "kern van de Arbowet" bestaat uit "op ondernemingsniveau beleid te ontwikkelen door middel van een RI&E en PvA".

Zodra een arbocatalogus tot stand is gekomen en goedgekeurd wordt door de overheid, vervallen de arbobeleidsregels voor de betreffende sector. Inmiddels zijn per januari 2011, op enkele uitzonderingen na, alle [beleidsregels](#) ingetrokken. De arbeidsinspectie zal bij het uitvoeren van inspecties de catalogus gebruiken als leidraad.

Op het [arboportaal](#) is een [overzicht](#) te vinden van de catalogi die tot op heden zijn goedgekeurd door Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Meer informatie over de goedgekeurde catalogi, de dekkingsgraad en de opgenomen arborisico's is te lezen in [Evaluatie Arbowet: Deelproject C Arbocatalogi Eindrapportage van februari 2011](#).

### Bevlogenheid in catalogi

Tot 1 oktober 2010 zijn in totaal 142 sectorale arbocatalogi positief getoetst, waarin 1201 onderscheiden arbeidsrisico's worden behandeld. De dekkingsgraad op het niveau van werknemers bedraagt 51%. Hoewel in 65% van deze catalogi naast arbeidsrisico's ook nog andere onderwerpen behandeld worden, komt in geen van de catalogi aandacht voor bevlogenheid of amplitie voor.

### **Aandacht gewenst**

Redenerend vanuit de algemene zorgplicht van werkgevers, zoals deze is vastgelegd in de arbowet (zie hiervoor hoofdstuk 4) en de positieve effecten voor zowel het individu als de organisatie, is aandacht voor bevoegenheid echter zeer gewenst. In hoofdstuk 6 wordt een eerste aanzet gegeven voor mogelijke maatregelen die in catalogi verder uitgewerkt zouden kunnen worden.

## **5.2 CAO-afspraken**

Enkele voorbeelden van aandacht voor bevoegenheid op cao-niveau zijn ter illustratie opgenomen bij paragraaf 5.3.

## **5.3 Bevlogenheid en overig beleid**

### **Participatie bevorderende factoren**

In beleidsdocumenten van kabinet en sociale partners komt geleidelijk meer aandacht voor positieve formuleringen van voorwaarden die nodig zijn om de participatie van werknemers te bevorderen anders dan alleen het beheersen van de risico's in arbeid. Ook al komen verwijzingen naar bevoegenheid meer indirect dan direct voor, het gegeven dat bevorderende factoren aandacht krijgen kan verder versterkt worden wanneer arboprofessionals aandacht vragen voor en interventies aanbieden uit het domein van bevoegenheid en amplitie. Hieronder volgt een voorbeeld van enkele beleidsuitingen zowel op het niveau van het kabinet, branche als cao's.

De [Stichting van de Arbeid](#) stelt dat "het weer normaal moet worden gevonden dat werkgever en werknemer alles eraan doen om, gezond en gemotiveerd, werkend de AOW-leeftijd te kunnen behalen"[pg. 18/19]. Ze pleit ervoor de inzet op duurzame participatie niet op de 55ste verjaardag van de werknemer beginnen maar al veel eerder in de loopbaan van elke werknemer"[pg. 20]. De blik dient dus gericht te zijn op het tot stand brengen van participatie en inzetbaarheid, waardoor werknemers met de juiste competenties weerbaar, wendbaar, gezond, vitaal, gemotiveerd en met plezier aan het werk zijn en blijven. Dit is ook van belang met het oog op vitale arbeidsorganisaties, die concurrerend en innovatief zijn.

### **Wederkerigheid**

Het bevorderen van participatie en inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van werknemer én werkgever. Wederkerigheid is daarbij een sleutelbegrip. [De Stichting van de Arbeid](#) maakt een verbinding met loopbaan- en personeelsbeleid waarmee zij wil bewerkstelligen dat wordt "uitgegaan van maatwerk, specifiek gericht op datgene wat nodig is om de werknemer inzetbaar te laten zijn of te laten participeren op de arbeidsmarkt" [pg. 17].

### **Gezonde loopbaan**

In 2013 treedt het zogenaamde Vitaliteitspakket in werking. Hierin werkt het kabinet, in overleg met de sociale partners, verschillende maatregelen uit die zich richten op het verhogen van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers en het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Kern van de verwoorde visie is dat de loopbaan van een werknemer en de werkzaamheden die daarin worden verricht, zodanig dienen te zijn dat gezond en werkend de AOW-gerechtigde leeftijd kan worden bereikt. Goede gezondheid wordt daarin omschreven als "een voorwaarde om tot de pensioenleeftijd vitaal en productief te blijven". [De minister van SZW](#) geeft aan een actieplan "Gezond bedrijf" op te stellen "om de zelfredzaamheid van werkenden te bevorderen". [pg 6]

### **Maatwerk**

In de [brief](#) over dat actieplan wordt de wederkerigheid tussen gezondheid en werk benoemd; "Gezondheid is van primair belang voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden en daarmee cruciaal voor participatie op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Omgekeerd kan werk ook bijdragen aan een evenwichtig en gezond bestaan"[pg. 3]. De minister richt zich met het actieplan op "...het vergroten van de psychische weerbaarheid van werkenden...." Naast "...het bespreekbaar maken van psychische klachten..."[pg. 3]. En geeft hij aan dat het "uiteindelijk aan werkgevers en werknemers is om te bepalen wat in hun bedrijf of organisatie de hoogste prioriteit heeft en welke maatregelen kansrijk zijn..." [pg. 2].



## **Bevlogen werkomgeving**

Binnen de branches en bij bedrijven krijgt bevlogenheid in toenemende mate aandacht. De [Stichting Instituut Gak \(SIG\)](#) geeft ruim aandacht aan het wetenschappelijk construct bevlogenheid en stelt dat bevlogenheid "een optelsom is van een aantal factoren die tot op zekere hoogte beïnvloedbaar zijn" en dat de SIG kan bijdragen aan het creëren van een "bevlogen werkomgeving" waar de juiste persoon op de juiste plek werkt, aandacht is voor werkplezier en persoonlijke ontwikkeling en sprake is van vertrouwen en betrokkenheid.[pg. 2]

## **Samenhang in beleid**

Enkele voorbeelden uit afgesloten cao's bevestigen de aandacht van bedrijven voor bevlogenheid. Zo nam [ProRail](#) in de cao op dat zij een programma initieert met als doel alle werknemers op een bevlogen en gezonde manier te laten werken. Als uitgangspunten hanteert deze werkgever de volgende; instrumenten van employability en duurzame inzetbaarheid toepassen vanuit een concrete samenhangende visie op gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid; medewerkers hebben regie op de eigen ontwikkeling en loopbaan; managers en medewerkers werken vanuit een gelijkwaardige/volwassen arbeidsrelatie dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid impliceert.

In de cao voor [Carglass](#), die liep tot december 2012, is de intentie opgenomen om "in het komende cao proces".."samen een agenda voor de cao op te stellen, die bijdraagt aan de bevlogenheid van medewerkers" [pg. 32].

## **Dynamisch evenwicht**

Werkgevers in de Sport, tot slot, presenteren in het document "[Cao Sport 2012-2016](#)" hun visie op de gewenste vernieuwing in de cao onder andere door te benoemen dat het in nieuwe arbeidsrelaties aan komt op "balanceren: werknemer en werkgever zoeken continu naar een dynamisch evenwicht. Want behoeften en belangen veranderen voortdurend. Organisaties veranderen hun strategie. Werknemers krijgen kinderen, verleggen ambities, komen in een andere levensfase. Continu afstemmen vergt een dialoog, waarin werknemers en werkgever idealiter win-win-afspraken maken. Afspraken op maat, die maken dat organisaties optimaal presteren en werknemers hun werk met plezier en bevlogenheid doen. De cao is een van de vele middelen om te zorgen voor balans in arbeidsrelaties op de werkvloer...vernieuwende arbeidsvoorwaarden zijn nodig die bijdragen aan participatie, productiviteit en vitaliteit. En aansluiten bij de flexibiliteit, het werkgeluk en persoonlijke ontwikkeling waar werknemers naar op zoek zijn" [pg. 5].

# **6. Beheersmaatregelen**

## **6.1 Bevlogenheid stimuleren**

### **Arbeid: verkwikkende bron**

Arbeid kan tegenstrijdig beleefd worden. Mensen kunnen ziek worden van arbeid, maar zij kunnen ook ziek worden wanneer arbeid ontbreekt, zoals bij werkloosheid. Met andere woorden, arbeid kan het welzijn zowel verminderen als bevorderen. Traditioneel ligt de nadruk in arbedossiers op arbeid als gezondheidsrisico en niet op arbeid als middel tot het bevorderen van gezondheid. Zelfs bij primaire preventie gaat het om het vermijden van ongezondheid in plaats van expliciet het bevorderen van welzijn en gezondheid (amplitie). Centraal in dit hoofdstuk staat de vraag hoe bevlogenheid bevorderd kan worden. Bevlogenheid appelleert aan arbeid als bron van persoonlijke groei en ontwikkeling. De aandacht richt zich op positieve krachten in werk. Bevlogenheid gaat over het bevorderen van een positieve toestand bij werknemers.

### **Interveniëren op meerdere niveaus**

Bij de indeling in dit hoofdstuk sluiten we aan bij hoofdstuk 1, waarin twee soorten voorwaarden werden onderscheiden voor bevlogenheid: energiebronnen op het werk (zie tabel 2) en persoonlijke energiebronnen (zie tabel 3). De vraag wordt dan hoe kunnen die energiebronnen worden vergroot?

Energiebronnen op het werk kunnen het best worden vergoot door een groepsgerichte aanpak, waarbij de "groep" kan variëren van het werkteam tot de organisatie in zijn geheel. Persoonlijke energiebronnen daarentegen kunnen het beste worden vergroot door een individu gerichte aanpak. Deze kan overigens ook groepsgewijs plaatsvinden, bijvoorbeeld in de vorm van een trainingsprogramma dat werknemers groepsgewijs volgen. Het gaat bij zo'n programma echter om het

bewerkstelligen van veranderingen van houding en gedrag van individuele werknemers. Dit in tegenstelling tot een teamontwikkelingsprogramma dat expliciet gericht is op het verbeteren van de sfeer, samenwerking en prestatie van het team in zijn geheel.

Tabel 5 geeft een overzicht van de groeps- en individugerichte interventies om energiebronnen te vergroten.

Tabel 5: Overzicht van bevoegenheidsinterventies

		Groepsgericht	Individu gericht
<b>Energiebronnen op het werk</b>			
Aard van het werk			
	werkvariatie	taakontwerp	
	regelruimte	taakontwerp	
	complexiteit	taakontwerp	
Sociale aspecten van het werk			
	feedback over functioneren	taakontwerp	
	belang van de taak voor anderen	taakontwerp	
	transformationeel leiderschap	leiderschapstraining	
	positief werkklimaat	leiderschapstraining, teamontwikkeling	
	relatie leidinggevende en organisatie	bouwen aan vertrouwen	
	sociale steun	leiderschapstraining, teamontwikkeling	
	erkenning en waardering	leiderschapstraining, teamontwikkeling	
Relatie tussen persoon en werk			
	passende werk rol	ontwikkelings-gesprekken	
	leermogelijkheden	training en opleiding	
	ontwikkelingsmogelijkheden	ontwikkelings-gesprekken	
<b>Persoonlijke energiebronnen</b>			
	waargenomen eigen competentie		succeservaringen, rolmodel
	psychologisch kapitaal (optimisme, hoop, zelfvertrouwen, veerkracht)		training persoonlijke effectiviteit
	emotionele stabiliteit		stressmanagement training
	extraversie		stressmanagement training
	nauwgezetheid		stressmanagement training

#### Aanpak integreren

Omwille van de duidelijkheid worden de interventies hierna weliswaar afzonderlijk besproken, maar in de praktijk overlappen ze vaak met elkaar of vullen ze elkaar juist goed aan. Er wordt dan ook vaak

bewust gekozen voor een combinatie van verschillende interventies<sup>16</sup>. Praktische ervaring leert dat een dergelijke geïntegreerde aanpak, waarbij zowel groeps- als individuele interventies worden uitgevoerd, het meeste kans biedt op succes.

### **Effectiviteit**

Tenslotte nog een kritische noot over de effecten van interventies. Er bestaan tot op heden geen interventies waarvan onomstotelijk wetenschappelijk is aangetoond dat ze bevoegenheid bevorderen. Zo'n hard wetenschappelijk bewijs is trouwens ook erg moeilijk aan te tonen. Daartoe moeten er niet alleen twee metingen worden verricht voorafgaand en na afloop van de interventie, maar er moet naast de interventiegroep ook een controlegroep worden onderzocht die geen interventie ontvangt. Bovendien zouden de werknemers vooraf willekeurig over de interventie- en de controlegroep moeten worden verdeeld. Het zal duidelijk zijn dat dit in de praktijk geen realistische uitgangspunten zijn.

Vandaar dus het huidige gebrek aan wetenschappelijke evidentie voor de effectiviteit van bevoegenheidsinterventies. Om toch enige indicatie te hebben over de mogelijke effectiviteit kan minimaal het niveau van bevoegenheid *voorafgaand* aan de interventie en *na afloop* ervan gemeten worden om zodoende een eventuele stijging vast te kunnen stellen. Het meten van bevoegenheid kan bijvoorbeeld *on-line* gebeuren met behulp van de UWES. Het monitoren van de bevoegenheid *gedurende* een interventie heeft als voordeel dat er tijdig bijgestuurd kan worden.

## **6.1.1 Groepsgerichte interventies**

### **Taakontwerp**

*Werken aan werkvariatie, regelruimte, complexiteit, feedback en belang van de taak.*

#### **Wat**

Het ontwerp van organisaties, functies en taken heeft veel invloed op de inhoud van het werk en de motivatie van medewerkers. Wanneer bij dit ontwerp rekening wordt gehouden met [sociotechnische uitgangspunten \[76, 77\]](#) wordt tegemoetgekomen aan belangrijke voorwaarden voor bevoegenheid. Het gaat bij taakontwerp met name om werkvariatie (bv. afwisseling van makkelijke en moeilijke taken), regelruimte en autonomie (bv. mogelijkheden om zelf te beslissen, inspraak) en complexiteit van het werk (bv. werk dat een beroep doet op vaardigheden en uitdagend is), maar ook om feedback (bv. over arbeidsprestaties) en het belang van de taak voor anderen (bv. gezamenlijk in plaats van ieder afzonderlijk werken).

#### **Hoe**

Hoe meer variatie, regelruimte, complexiteit, feedback en gecoördineerde samenwerking, des te meer er een beroep gedaan wordt op verschillende vaardigheden van de werknemer en des te beter de mogelijkheden om te leren en zich te ontwikkelen. Dit biedt ontplooiingskansen en ruimte voor talenten.

De mate waarin de werknemer terugkoppeling en informatie ontvangt van de leidinggevende en collega's, bijvoorbeeld over de kwaliteit van zijn handelen en het effect hiervan, dragen bij aan het leervermogen en de persoonlijke effectiviteit van de medewerker. Dit leidt tot gevoelens van bekwaamheid, eigenwaarde en optimisme van werknemers. Omdat werknemers vertrouwen hebben in zichzelf en zich capabel voelen, zijn ze gemotiveerd om hun taken uit te voeren en voelen ze zich meer vitaal, toegewijd en bevoegen in hun werk (zie 1.1). Tenslotte versterken feedback en samenwerking de sociale banden tussen de werknemers onderling en die met hun leidinggevende.

### **Leiderschapontwikkeling**

*Bevorderen van transformationeel leiderschap, positief werkklimaat, sociale steun, erkenning en waardering*

#### **Wat**

Een transformationeel leider is iemand die zich niet alleen maar richt op werkgerelateerde doelen,

---

<sup>16</sup> Een van de betere boeken die een overzicht geven van mogelijke interventies om bevoegenheid te vergroten is Macey, W., Schneider, B., Barbara, K. & Young, S. (2009). *Employee engagement. Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. New York; Wiley-Blackwell.

zoals omzet, winst en het behalen van *targets*, maar ook op de mens achter de werknemer[78]. Dat wil zeggen; op hun intrinsieke behoeftes. Dergelijke leiders willen weten wat hun medewerkers bezighoudt, waar ze warm voor lopen en bevlogen van raken. [Transformationele leiders](#) stimuleren, coachen en inspireren werknemers bij de vervulling van intrinsieke behoeften en dragen zo bij aan hun groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Een transformationele houding bevordert gevoelens van vertrouwen, openheid en eerlijkheid en zorgt daardoor voor een betere sfeer en een positief sociaal werkklimaat. Ook geven transformationele leiders constructieve feedback waar hun medewerkers hun voordeel mee kunnen doen en hetgeen hen erkenning en waardering verschaft. En *last but not least*, transformationele leiders fungeren als rolmodel (zie ook 6.3 en het [arbokennisdossier Leidinggeven](#)). Uit onderzoek is gebleken dat bevlogenheid in teams "besmettelijk" is, het springt over van een leider naar zijn of haar medewerkers en van het ene teamlid naar het andere [79]. Transformationele leiders hebben door hun aanpak een positieve invloed op dat besmettingsproces.

### **Hoe**

Er bestaat een heel scala aan leiderschapstrainingen en -ontwikkelingstrajecten die organisaties in kunnen zetten om de transformationele houding van het leidinggevende kader te bevorderen en te ondersteunen (meer informatie daarover in hoofdstukken 6 en 11 van het [arbokennisdossier Leidinggeven](#)).

### **Teamontwikkeling**

*Stimuleren van positief werkklimaat, sociale steun, erkenning en waardering*

### **Wat**

Een positief werkklimaat, dat wil zeggen een goede sfeer op het werk en een echte team spirit, is belangrijk voor werknemers om zich bevlogen te voelen. Is de sfeer op de werkvloer niet goed dan smooit dat de bevlogenheid. Daarmee samenhangend draagt ook de mate waarin de werknemer materiële en immateriële steun van anderen (werk en privé) ontvangt in hoge mate bij aan het werkplezier. Organisaties en leidinggevendenden kunnen een belangrijke stempel drukken op de sfeer in een team of op een afdeling. Hierboven zagen we dat transformationele leiders bijdragen aan een goede team spirit.

### **Hoe**

Het werken aan goede collegiale verhoudingen, waarbij tijdige en juiste informatie wordt uitgewisseld en collega's elkaar vervangen, draagt bij aan het vergroten van bevlogenheid bij medewerkers. Daarnaast is het uitdragen, bevorderen en expliciteren van de richtinggevende waarden in de organisatie van belang waarbij vanuit respect en erkenning feedback gegeven en ontvangen wordt op ieders individuele bijdrage aan het "waardevol" werken en interacteren. Door onderling sociaal contact en samenwerking te bevorderen wordt de kans op onderlinge "besmetting" van medewerkers met bevlogenheid vergroot.

Er zijn tal van andere manieren om de groepsband te versterken en om een positieve manier van omgaan met elkaar te bewerkstelligen. Instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden zijn onder andere informele teambijeenkomsten (teambuilding), intervisie, [teamrollen van Belbin](#) en [Spiral Dynamics](#) van Graves. Ook kunnen frequente formele overlegvormen, waarbij ruimte wordt geboden voor gelijke inbreng hieraan, een bijdrage leveren. Een voorbeeld van het stimuleren van een positief werkklimaat bij leerkrachten is beschreven in een [projectverslag](#) van open universiteit, waarbij persoonlijke ontwikkelplannen omgezet zijn in team ontwikkelplannen en omgekeerd.

### **Bouwen aan vertrouwen**

*Relatie met leidinggevende en de organisatie*

### **Wat**

De mate van vertrouwen die werknemers hebben zal van bedrijf tot bedrijf en van team tot team verschillen [80]. Het maakt bijvoorbeeld uit of er net een periode met reorganisatie en conflicten is geweest of dat er al jaren in goede harmonie wordt samengewerkt. Het bestaan van vertrouwen blijkt vaak vanzelfsprekend en wordt pas tot probleem wanneer het ontbreekt.

### **Hoe**

Vertrouwen kan worden bevorderd door:

- nakomen van afspraken door de leiding;

- het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming;
- frequent, tijdig en duidelijk communiceren;
- het helder en duidelijk omschrijven van taken, rollen en verantwoordelijkheden;
- het nemen van verantwoordelijkheid door de leiding;
- voorbeeldgedrag door leidinggevenden.

Het is van belang om op te merken dat vertrouwen in de leidinggevende en de organisatie een belangrijke voorwaarde voor het succes van interventies vormt. Waar vertrouwen heerst kan bevlogenheid bloeien. Het is dus zaak om eerst en vooral te werken aan voldoende vertrouwen voordat er met allerlei interventies aan de slag wordt gegaan.

### **Ontwikkelingsgesprekken**

*Op weg naar een passende werkrol en een wenkend loopbaan perspectief*

In principe kunnen functioneringsgesprekken gebruikt worden om een passende werkrol, oftewel een optimale persoon-werk fit, te bewerkstelligen. Echter, dergelijke gesprekken worden door werknemers vaak als een soort eenzijdige "beoordeling" ervaren. Naast formele beoordelingsgesprekken kunnen ook periodieke persoonlijke ontwikkelingsgesprekken (POP) gevoerd worden. Tijdens deze gesprekken met de leidinggevende komt niet alleen de huidige werksituatie aan bod maar komen ook de ambities, loopbaanwensen en bijzondere talenten van de werknemer aan de orde.

Het is nadrukkelijk een tweezijdig gesprek waarbij een optimale afstemming, ook in de toekomst, van de werknemer met diens werk wordt nagestreefd. Samen komen werknemer en leidinggevende tot ontwikkelingsdoelen die op papier worden gezet. Ook afspraken over het behalen van die doelen en de middelen die daarvoor nodig zijn worden vastgelegd, zoals een andere taakvervulling of het volgen van een cursus. Een dergelijk ontwikkelingsgesprek en de daaruit voortvloeiende maatregelen heeft een sterk motiverend karakter omdat werknemers hun loopbaan die kant op willen sturen die ze graag willen gaan en die in overeenstemming is met hun ambities en talenten. Op die manier halen ze het beste uit zichzelf en scheppen daarmee een belangrijke voorwaarde voor bevlogenheid.

### **Training en opleiding**

*Het vergroten van de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden*

Door middel van training, opleiding en feedback blijven werknemers niet alleen up-to-date maar vergroten ze ook hun kennis en vaardigheden. Door bij te blijven en nieuwe dingen te leren realiseren ze hun potentie en komen hun talenten tot bloei. Althans wanneer die training en opleiding in een door hen gewenste richting plaatsvindt. In een ontwikkelingsgesprek kan men daar achter komen. Training en ontwikkeling kan tal van vormen aannemen, variërend van het volgen van cursussen, deelnemen aan workshops en congressen tot bij- en nascholing en intervisie. Op deze wijze ontwikkelt de werknemer zich niet alleen beroepsmatig, maar maakt hij of zij ook een persoonlijke groei en ontwikkeling door waarmee ook de overlap in waarden tussen persoon, functionele rol en arbeidsorganisatie versterkt wordt.

## **6.1.2 Individu gerichte interventies**

### **Succeservaringen en rolmodellen**

*Het vergroten van de waargenomen eigen competentie*

#### **Wat**

Eigen effectiviteit (*self-efficacy*) of waargenomen eigen competentie is een belangrijke persoonlijke energiebron – misschien zelfs wel de belangrijkste – die samenhangt met bevlogenheid. Het heeft vooral te maken met het geloof in eigen kunnen, het vertrouwen om je taken op het werk goed te kunnen uitvoeren. In de afgelopen decennia is veel ervaring opgedaan met het vergoten van de waargenomen eigen competentie. Op basis van de [Sociaal Cognitieve Theorie van Bandura](#) is een groot aantal interventies ontwikkeld waarbij gebleken is dat succeservaringen (*mastery experiences*), leren via rolmodellen (*vicarious learning*) en positieve aanmoedigingen (*verbal persuasion*) effectief zijn, en wel in deze volgorde<sup>[81]</sup>.

## Hoe

Om succeservaringen op te doen is het belangrijk om haalbare doelen te stellen. Deze worden wel met het acroniem SMARTIEZ<sup>17</sup> aangeduid [75, pg. 85]. Vervolgens moet het doel stapsgewijs gerealiseerd worden waarbij terugkoppeling van essentieel belang is. Een *on-line* trainingsmodule, waar het stellen van doelen en het via oefeningen realiseren daarvan een belangrijk deel uitmaakt, bleek succesvol. In vergelijking met een controlegroep die de module van acht weken niet volgde, steeg het niveau van waargenomen eigen competentie van de deelnemers aanzienlijk, evenals de ervaren positieve emoties [82]. Ook nam de bevolegenheid toe, zij het alleen bij diegenen die bij aanvang relatief weinig bevolegen waren [83]. In 6.1.1 is onder het kopje leiderschapsontwikkeling ingegaan op het leren via rolmodellen.

## Psychologisch kapitaal

*Ontwikkeling van persoonlijke effectiviteit*

### Wat

De persoonlijke hulpbronnen optimisme, hoop, zelfeffectiviteit en veerkracht worden wel samengevat onder de noemer psychologisch kapitaal, ook wel afgekort met *PsyCap*[84]. Vanwege het bijzondere belang van eigen effectiviteit hebben we deze energiebron hierboven apart behandeld. In plaats daarvan is zelfvertrouwen onder *PsyCap* geschaard omdat het nauw verwant is met eigen effectiviteit. Zo maken beide een onderdeel uit van het construct *Core Self Evaluation* dat de manier weerspiegelt waarop we naar onszelf kijken. Mensen die hoog op dat construct scoren zien zichzelf in een positief licht en hebben vertrouwen in hun eigen kunnen. Voor *PsyCap* komt daar dus nog bij dat ze hoopvol en optimistisch over de toekomst zijn en over de nodige veerkracht beschikken om goed met tegenslagen om te kunnen gaan. Kortom, het gaat om stabiele en stressbestendige mensen.

### Hoe

Er is aangetoond dat een twee uur durende "micro-interventie" leidt tot een significantie toename van het psychologische kapitaal in vergelijking met een controlegroep die geen interventie kreeg. De interventie bestond uit een aantal verschillende opdrachten die in groepen uitgevoerd moeten worden [85]. Tevens bleek dat de arbeidsprestatie na afloop van de interventie beter was dan daarvoor. Dat gold niet alleen voor de zelf beoordeelde prestatie, maar ook voor de prestatie zoals beoordeeld door de chef. Ook een *on-line* versie van deze micro-interventie verhoogt het psychologische kapitaal[86].

## Persoonlijkheid

*Selectie, assessment en stressmanagement*

### Wat

Het psychologisch kapitaal kan als het ware groeien, iemands persoonlijkheid is daarentegen veel minder vatbaar voor verandering. Uit hoofdstuk 1 bleek dat bevolegenheid samenhangt met bepaalde, diep gewortelde persoonlijkheidstrekken zoals emotionele stabiliteit, extraversie en nauwkeurigheid. Dat wil dus zeggen dat werknemers die over dergelijke eigenschappen beschikken een grotere kans hebben om bevolegen te raken, wat voor werk ze ook doen. Logisch doorredenerend zou dat betekenen dat organisaties op deze eigenschappen zouden moeten selecteren. Toch ligt het wat ingewikkelder. In de eerste plaats bepalen persoonlijkheidstrekken maar een deel van iemands bevolegenheid en zijn ook energiebronnen op het werk van belang. En in de tweede plaats zijn er meestal ook andere eigenschappen belangrijk voor een organisatie die los staan van iemands persoonlijkheid, zoals kennis en vakbekwaamheid.

### Hoe

Een alternatief voor selectie en assessment is het volgen van een training die zich richt op het omgaan met spanning en stress op het werk. De gedachte daarbij is dat persoonlijkheidstrekken weliswaar niet of nauwelijks te veranderen zijn, maar dat men er wel mee kan leren leven. Zo kan men leren om gevoelens van angst, depressie en spanning die kenmerkend zijn voor emotionele instabiliteit te herkennen en te voorkomen en als dat niet lukt dan kan men leren ze beter te hanteren. In feite vormt dat de kern van stressmanagementtrainingen[87], waar ook [zelfhulp cursussen](#) voor zijn.

---

<sup>17</sup> Specifiek, Meetbaar, Aanwijsbaar, Tijdsgebonden, Inspirerend, Eigen en Zinvol

## 'Positieve' interventies

### Wat

Behalve de interventies die zijn gericht op het vergroten van de persoonlijke energiebronnen kunnen ook interventies die gericht zijn op het bevorderen van positieve emoties gebruikt worden om bevolegenheid te bevorderen. Het is namelijk gebleken dat de kans op bevolegenheid toeneemt wanneer werknemers positieve emoties op hun werk ervaren zoals vreugde, plezier, enthousiasme en geluk[87].

### Hoe

Het afgelopen decennium zijn in het kader van de zogenoemde positieve psychologie talloze interventies ontwikkeld om positieve gevoelens op te wekken, zoals dankbaarheidsbrieven schrijven, complimenten geven, goed nieuws delen, leren vergeven, positief denken en leren genieten[2, 75]. Alhoewel deze interventies succesvol zijn wanneer ze in het dagelijkse leven worden toegepast[89], is hun effectiviteit op het werk nog nauwelijks onderzocht[81,82].

## 6.2 Integratie en rol van arboprofessionals

### Integrale benadering

In de regel is er bij interventies met betrekking tot bevolegenheid sprake van een integrale benadering, waarbij alle arbo professionals een belangrijke rol spelen. En zij niet alleen maar ook HRM-ers en lijnfunctionarissen in organisaties, die al dan niet ondersteund worden door het deskundige advies van arboprofessionals. Bevolegenheid is niet het exclusieve domein van één type arboprofessional, alhoewel in de praktijk de *A&O deskundige* vaak het voortouw neemt en een regisserende rol vervult. Andere arboprofessionals, zoals de veiligheidskundige, de arbeidshygiënist en de bedrijfsarts, leveren hun eigen, specifieke inbreng aan het integrale programma.

### Benut talenten werknemers

De *veiligheidskundige* kan in dit kader een risico-inventarisatie uitvoeren door te kijken naar de arbeidsveiligheid. Het gaat daarbij ook om de invloed die werknemers zelf hebben op hun werksituatie. Hebben ze invloed op de wijze en het moment waarop werkzaamheden worden uitgevoerd? Voorbeelden hiervan zijn: instellen en onderhouden van machines, het plannen van werkzaamheden en de keuze van (persoonlijke) beschermingsmiddelen. Ook de *arbeidshygiënist* kan een risico-inventarisatie uitvoeren, maar dan vooral gericht op blootstellingen. Hebben de werknemers kennis van het instellen van het klimaatsysteem? Kunnen ze zelf invloed uitoefenen op het voorkomen of beperken van blootstellingen? Hebben ze voldoende kennis van de aanwezige stoffen waarmee ze werken?

Het uitvoeren van een risico-inventarisatie en evaluatie is een kans om werknemers te betrekken en om gebruik te maken van specifieke talenten en vaardigheden van betreffende werknemers. Zo kunnen veiligheidskundigen en arbeidshygiënist samen met werknemers risico's inventariseren, evalueren en tot oplossingsvoorstellen komen die daardoor beter in de desbetreffende werkpraktijk toe te passen zullen zijn en geaccepteerd worden. Zodoende oefenen medewerkers invloed uit op hun eigen arbeidsomstandigheden en arbobeleid. Dit draagt bij aan hun betrokkenheid en daarmee bevolegenheid.

### Alle werkenden

Een belangrijk aspect van het werk van de *bedrijfsarts* is het bevorderen van duurzame arbeidsparticipatie. Alhoewel daarbij vaak het risicobeheersmodel en het ingeburgerde belasting-belastbaarheidsmodel centraal staan, sluit dit een gezondheidsbevorderende aanpak niet uit. Met andere woorden, naast curatie en preventie kan de bedrijfsarts zich ook op amplitie richten. De huidige bedrijfsarts ontmoet werknemers grotendeels tijdens individuele spreekuurcontacten. Het betreft zowel arbeidsgezondheidskundige en preventieve spreekuren als verzuimbegeleiding- en re-integratiecontacten. Werken aan bevolegenheid betekent dat de bedrijfsarts zich breder ter beschikking stelt aan werknemers en organisatie om participatie en gezondheid te bevorderen[90]. Voor de werknemer betekent dit dat de bedrijfsarts zich ook richt op het bevorderen van positieve aspecten van het werk en de persoon en niet alleen op de negatieve aspecten. En dat de bedrijfsarts zich bij zijn handelen richt op alle werkenden in de organisatie.

### **Coaching en feedback**

Voor de werkgever betekent dit dat de bedrijfsarts ook adviseert over het optimaliseren van arbeidsinhoud en –omstandigheden. Onder andere via coachende contacten en feedback kan de bedrijfsarts bijdragen aan leiderschaps- en teamontwikkeling en aan de ontwikkeling van HR- beleid.

### **Ondersteun lijn en HR**

Tenslotte is kenmerkend voor de aanpak van bevlogenheid dat ook HRM-ers en lijnfunctionarissen een actieve rol spelen, vaak ondersteund door deskundig advies van arboprofessionals. Zo kunnen personeelsfunctionarissen ondersteund worden in de keuzes binnen het beloningssysteem. Bonussen, extrinsieke motivatoren, werken bijvoorbeeld vooral voor de lagere inkomensgroepen als extra stimulans terwijl dit voor hoger betaalde beroepsgroepen ten koste gaat van de intrinsieke motivatie en effectieve feedback van leidinggevendenden juist sterker werkt als beloning. Ook kan voorlichting gegeven worden aan HR-afdelingen en managementteams over het bevorderen van bevlogenheid. Voorlichting en onderwijs zijn belangrijke aspecten van het arbobeleid, ook waar het bevlogenheid betreft.

### **Samenwerking verantwoordelijken en ondersteuners**

Het praktisch toepassen van inzichten over amplitie en bevlogenheid vergt samenwerking tussen alle betrokken actoren in de arbeidsorganisatie en hun ondersteuners, zoals arbodeskundigen. Veelal zal in de praktijk de rol van de A&O-er groot zijn bij de ondersteuning van management en HR bij organisatie- en groepsgericht onderzoek en interventies. Bij meer individueel gericht onderzoek en interventies zal een mogelijk groter beroep gedaan worden op ondersteuning door psychologen en/of bedrijfsartsen. Veiligheidskundigen en arbeidshygiënisten spelen doorgaans een wat minder prominente rol.

## **6.3 Implementatie bevlogenheidstrajecten**

### **Voorwaarden**

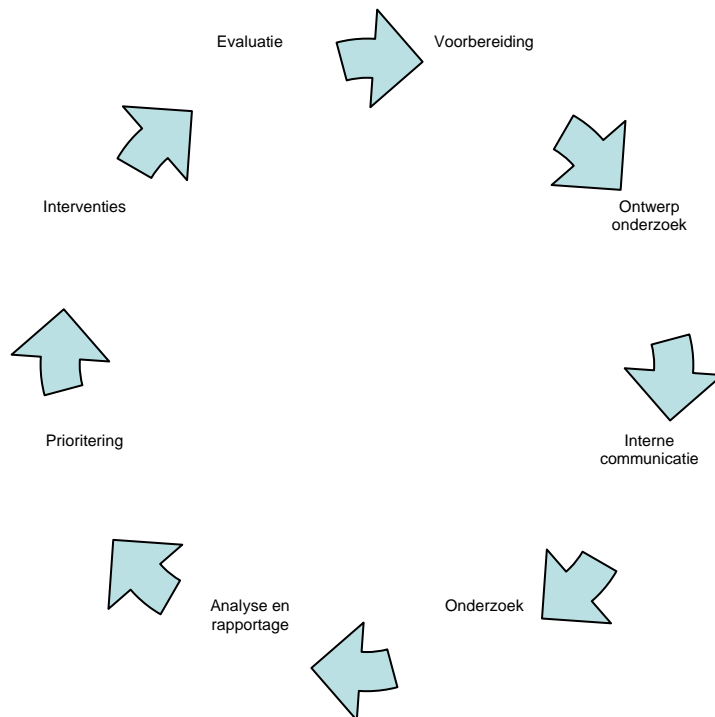
Voor een succesvolle implementatie van bevlogenheidstrajecten moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Deze gelden voor alle veranderingsprojecten in organisaties die gericht zijn op verbetering van welzijn en gezondheid van werknemers [91]:

1. Volg een stapsgewijze en systematische benadering.  
Dat wil zeggen plan de opeenvolgende stappen zorgvolding van tevoren; stel per stap de doelen, taken en verantwoordelijkheden vast; maak een realistische planning en zorg voor voldoende personele en materiele middelen. Hou er bij de planning rekening mee dat de implementatie van een interventietraject vaak langer duurt dan men aanvankelijk denkt.
2. Voor een zorgvuldige analyse uit.  
Stel vast bij welke onderdelen van de organisatie, functiegroepen, locaties etc. de bevlogenheid het hoogst en bij welke die het laagst is. Analyseer aan de hand van een medewerkersonderzoek wat mogelijke oorzaken en gevolgen van bevlogenheid zijn.
3. Een combinatie van individu en organisatiegerichte interventies is in de regel het meest effectief. Immers, bevlogenheid hangt met van persoonlijke hulpbronnen samen als met een gebrek aan energiebronnen op het werk (zie hoofdstuk 1).
4. Betrek de belangrijkste "stakeholders" bij het project.  
Met name de betrokkenheid van de werknemers zelf en van het lager management is cruciaal. Door hen vanaf het begin bij het project te betrekken wordt het draagvlak voor interventies vergroot. Bovendien kunnen zij waardevolle informatie geven over mogelijke oorzaken van bevlogenheid en dat kan bijvoorbeeld in een medewerkersonderzoek worden meegenomen. Praktisch gesproken kan hun participatie vorm gegeven worden door deelname in een stuurgroep, waarin ook arbo en HRM professionals zitting hebben.
5. Zorg voor actieve steun van het topmanagement.  
Immers, het topmanagement moet de benodigde mensen en middelen inzetten. Schort het hier aan dan is het traject ten dode opgeschreven. Bovendien moet het topmanagement er zorg voor dragen dat aandacht voor bevlogenheid in de organisaties geborgd wordt in de gewone bedrijfsvoering wanneer het project geëindigd is.

In de onderstaande figuur is een implementatiecyclus weergegeven waarin de bovenstaande vijf voorwaarden zijn verwerkt.



Figuur 2: De implementatiecyclus



### Vorbereidende fase: Doelen en steun

In de fase van de *voorbereiding* worden de doelen van het project geformuleerd (bijvoorbeeld het vergroten van de klanttevredenheid door middel van meer bevlogen werknemers) en wordt een realistische planning van de verschillende stappen gemaakt. Ook verzekert men zich van de steun van het topmanagement en wordt er een stuurgroep samengesteld die de participatie van alle "stakeholders" (werknemers, management, arbo- en HR-professionals) garandeert.

### Ontwerpfase: succesfactoren

Bij de volgende fase – het *ontwerp van het onderzoek* – wordt op grond van alle beschikbare kennis en ervaring (bij de "stakeholders") geïnventariseerd welke factoren er bij deze organisatie met bevlogenheid samenhangen. Het is van belang om zich te concentreren op die factoren die daadwerkelijk kunnen worden beïnvloed door middel van een persoons- of organisatiegerichte interventie. Ook andere aspecten die met het doel van het project te maken hebben (zoals klanttevredenheid in ons voorbeeld) kunnen in het onderzoek worden opgenomen.

### Communicatie

Voordat het onderzoek daadwerkelijk van start gaat is het van groot belang dat er *interne communicatie* over het project plaatsvindt. Dit met het oog op voldoende deelname en inzet van het personeel. Daarbij gaat het vooral om het aangeven van het belang van het project voor de medewerkers zelf ("*what's in it for me*") en om het belang dat de organisatie (het topmanagement) er aan hecht. Interne communicatie hierover kan via vele kanalen plaatsvinden zoals via intranet, poster op strategische plekken en uitdelen van flyers. Een goede manier is een *kick-off* bijeenkomst waarbij het hele personeel aanwezig is en het topmanagement het belang van het project kan benadrukken.

### Uitvoeringsfase; survey

Het uitvoeren van een *on-line survey* neemt over het algemeen een paar weken in beslag (inclusief het sturen van één of meer *reminders*). Responsepercentages liggen in de regel tussen de 60% en 80%, mits het belang van de *survey* van tevoren goed is gecommuniceerd. Ook on-line, individuele, feedbackrapporten verhogen de response op het onderzoek.

### **Resultatenfase; analyse en rapportage**

De onderzoeksgegevens worden vervolgens *geanalyseerd* en aan de organisatie *gerapporteerd*. Meestal worden er meerdere rapporten geschreven voor verschillende bedrijfsonderdelen, waarbij als vuistregel een minimum van 10 werknemers geldt. Dit is van belang omdat op deze wijze maatwerk geleverd kan worden. Vaak wordt er in twee stappen gerapporteerd. Eerst worden conceptrapporten met de betrokken bedrijfsonderdelen besproken, waarbij ook mogelijke oplossingen aan de orde kunnen komen. Vervolgens wordt het definitieve rapport geschreven waarin ook aanbevelingen voor interventies staan.

### **Reflectiefase; implicaties voor beleid**

Deze aanbevelingen worden door het management *geprioriteerd*, afhankelijk van de middelen die er beschikbaar zijn. Een dergelijke prioritering kan ook plaatsvinden op afdelings- of teamniveau, waarbij wederom maatwerk geleverd kan worden. Uiteraard zijn beslissingen over sommige interventies (zoals het invoeren van een Management Development programma) voorbehouden aan het topmanagement.

### **Mobilisatiefase: in beweging brengen en houden**

In de volgende fase worden de *interventies* daadwerkelijk uitgevoerd. Meestal zal het daarbij gaan om meerdere maatregelen, zowel op individueel- als op organisatievlak. Bij individuele interventies valt vooral te denken aan trainingen, workshops, masterclasses en dergelijke. In ons voorbeeld zouden die betrekking kunnen hebben op sociale vaardigheden om beter met (lastige) klanten om te kunnen gaan. Uit het onderzoek zou naar voren kunnen zijn gekomen dat sommige werknemers of teams daar meer behoefte aan hebben dan andere. Organisatiegerichte interventies zouden gericht kunnen zijn op een meer optimale verdeling van moeilijke klanten, of het instellen van een *buddy systeem* om elkaar te ondersteunen.

### **Doorstartfase; evalueren, oogsten en continueren**

Na verloop van tijd – meestal één jaar – is het verstandig om de interventies te *evalueren*. Is bevlogenheid toegenomen, zijn de klanten meer tevreden? Met andere woorden in hoeverre zijn de doelstellingen van het project gehaald? In feite vormt dit weer een nieuwe doelstelling, waarmee de gehele cyclus – wellicht in wat afgeslankte vorm – opnieuw kan worden doorlopen. Op deze wijze kan er worden vastgesteld of het project aan de verwachtingen heeft beantwoord en waar het wellicht bijstelling behoeft.

## **7. Onderzoek en begeleiding**

### **7.1 Onderzoek**

Voor praktische toepassing is het belangrijk te weten dat bevlogenheid onderzocht kan worden met behulp van (online) vragenlijstonderzoek. Dat kan zowel op individueel niveau als op groepsniveau. In hoofdstuk 3 zijn de meetinstrumenten toegelicht, waarbij naar voren kwam dat de UWES op dit moment de meest gebruikte en best gevalideerde vragenlijst is.

#### **Zelfonderzoek**

Op de markt zijn boeken verschenen waarmee elke werknemer voor zichzelf kan meten hoe bevlogen hij is en/of werkverslaving op de loer ligt[[75](#), [92](#)]. Wordt vanuit de arbopraktijk op individueel niveau gemeten dan is het van belang dat degene die de vragenlijst toepast zich realiseert dat bevlogenheid een aparte psychische toestand is, die niet afgeleid kan worden uit een lage score op een burnout vragenlijst[[12](#), [70](#)]. Immers, het feit dat men niet opgebrand is wil nog niet zeggen dat men bevlogen is.

#### **Onderscheid 'hard werken'**

Bovendien kan het verstandig zijn bevlogenheid (met behulp van de UWES) te onderscheiden van werkverslaving door ook dit te onderzoeken (door middel van de DUWAS). "Hard werken" bij bevlogen werknemers is immers van een heel andere aard dan "hard werken" bij werkverslaafde medewerkers (zie paragraaf 1.1. van dit dossier). In de praktijk blijkt het verhelderend te werken om dit toe te lichten omdat zowel bij klantorganisatie als bij arboprofessionals nogal eens de overtuiging leeft dat "hard werken" onherroepelijk een keer tot uitval en verzuim zal leiden. En dat hoeft dus niet zo te zijn, mits er voldoende energiebronnen zijn.

## Bevlogenheid en energiebronnen onderzoeken

Verder verdient het aanbeveling om in de praktijk niet alleen aandacht te hebben voor bevlogenheid maar om in het onderzoek ook informatie over energiebronnen (werk en/of individueel) te verkrijgen. Deze zijn immers van invloed op de mate van bevlogenheid. Energiebronnen waarop hoog gescoord wordt mogen behouden en wellicht zelfs versterkt worden, terwijl energiebronnen waarop laag gescoord wordt extra aandacht behoeven. Eerder in dit dossier kwam de complexe zelfversterkende dynamiek tussen werkgerelateerde energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid reeds aan bod (zie paragraaf 1.4. van dit dossier).

Uiteraard zou onderzoek van bevlogenheid in relatie tot die factoren, praktisch gezien, slechts dan belang hebben wanneer de intentie bestaat om de individuele werknemer of de groep te versterken; dus om mogelijkheden te bieden om invloed uit te oefenen zodat het gewenste resultaat bereikt kan worden.

## Voorwaarden voor onderzoek

Die insteek is te vergelijken met de voorwaarden die nu al gelden voor het doen van bijvoorbeeld de [risico-inventarisatie en –evaluatie \(RIE\)](#) en het verrichten van periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek ([PAGO/PMO](#)). Een RIE is immers niet compleet zonder plan van aanpak en voor het verrichten van een PAGO geldt dat daadwerkelijk interventies gepleegd moeten kunnen worden om een gezondheidseffect te bevorderen. Zo geldt dat ook, is het advies in dit dossier, voor het doen van onderzoek naar bevlogenheid:

- verricht onderzoek naar bevlogenheid vanuit de intentie en mogelijkheid tot het ondernemen van actie;
- koppel waar mogelijk onderzoek naar bevlogenheid aan onderzoek naar beïnvloedende factoren, dus naar energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen;
- herhaald inzetten van bevlogenheidsonderzoek maakt het voor individuele werknemers vanwege de individuele feedback over de resultaten mogelijk om zelf maatregelen te treffen waarvan bij een vervolgonderzoek de effecten zichtbaar kunnen worden.

## 7.1.1 Wat betekent dit voor onderzoek op individueel niveau?

### Contactmogelijkheden

Op dit moment bestaan de volgende, individuele contact- en onderzoeksmogelijkheden in de arbozorg;

- Arbeidsgezondheidskundig spreekuurcontact
- Preventieve spreekuren (bv bij zwangerschap of starten met werk met blootstellingsrisico's aan bepaalde agentia)
- Werkplekbezoeken
- Preventief onderzoek op groepsniveau, echter met individuele feedback
- Periodiek onderzoek op groepsniveau, echter met individuele feedback
- Voorlichting al dan niet in combinatie met training
- Spreekuurcontact in verband met verzuim of vragen begeleiding bij re-integratie

### Contactpersonen: belang leidinggevende

Spreekuurcontacten zijn daarbij tegenwoordig niet meer strikt voorbehouden aan de werknemer die concrete vragen heeft. Steeds vaker wordt de leidinggevende er ook bij betrokken, uiteraard conform de geldende privacyregelingen. Bovendien worden spreekuurmogelijkheden niet alleen geboden vanuit medisch perspectief door bedrijfsartsen maar ook door de andere arboprofessionals en door preventiemedewerkers in bedrijven zelf (naast de individuele contacten op de werkvloer tussen leidinggevende en werknemer en tussen HR en werknemer). Uit veel onderzoek blijkt dat 'de rol van de direct leidinggevende een zeer belangrijke is en duidelijk van invloed op het vergroten van energie en herstelmogelijkheden en op het vergroten van motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers" aldus het [arbokennisdossier Leidinggeven](#).

### Neem initiatief

Bij bevlogenheid luidt het advies om in individuele contacten, waar mogelijk en ongeacht de functionaliteit van de betrokken arboprofessional, het positieve perspectief in te brengen! Initieer,

vraag door en richt de aandacht tijdens het contact tevens op persoonlijke hulpbronnen en de energiebronnen op het werk. Immers, deze vormen voorwaarden voor bevlogenheid.

### **Hoe te bevragen**

Vragen die in dit verband kunnen worden gesteld zijn bijvoorbeeld; Waar krijg je energie van op je werk; Wat zorgt voor enthousiasme over het werk? Waarvan raak je in vervoering? Het gaat er om wat de werknemer momenteel ervaart (ondanks de klacht of beperking) als positief in het werk. Waar zit de positieve energie waardoor werken wel lukt of gaat lukken? Hoe lukt het de werknemer of leidinggevende om dit uit te bouwen of te onderhouden? Hoe verloopt de interactie met collega's en leidinggevendenden?

Welke suggesties heeft de werkende voor het arbobeleid op dit gebied en hoe is daarover contact geweest met de ondernemingsraad of met het management? Welke vaardigheden en talenten van de werknemer of leidinggevende blijken een positieve rol te spelen en hoe zouden die meer of vaker benut kunnen worden? Welke persoonlijke waarden of drijfveren zijn belangrijk en hoe verhouden die zich tot de waarden van het team en de organisatie? Het antwoord op dergelijke vragen is van belang om zicht te krijgen op de mogelijkheden om de mate van bevlogenheid te vergroten, niet alleen voor de arboprofessional maar ook voor betrokkene zelf.

## **7.1.2 Wat betekent dit voor onderzoek op groeps- of organisatie niveau?**

### **Medewerkeronderzoek**

Systematisch onderzoek naar werkbeleving bij organisaties – of delen daarvan – vindt in de regel plaats door middel van medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) of PAGO/PMO. Dit onderzoek kan gemakkelijk uitgebreid worden met bevlogenheid en relevante energiebronnen, zoals geschetst in hoofdstuk 3. Het is daarbij van belang om ter voorbereiding van het onderzoek na te gaan welke energiebronnen belangrijk zijn, en op welke energiebronnen men bereid is in te zetten. Op deze manier kan niet alleen maatwerk geleverd worden maar wordt ook de kans op vervolgcacties vergroot.

### **Cadeautje**

Zet dergelijk onderzoek in om na te gaan waar de kansen in een organisatie liggen, ook op team-niveau. Organisaties waarderen de inzet van arboprofessionals in het algemeen beter wanneer zij op een positieve manier bijdragen aan beleid dan dat arbo een "betaalde belediging" oplevert. Mensen waarderen een cadeautje meer dan een lijst met problemen.

## **7.1.3 Wat betekent dit voor de arboprofessional?**

### **Zelf initiëren**

Arboprofessionals kunnen aandacht voor amplitie en bevlogenheid zelf entameren binnen klantorganisaties. Van bevlogen arboprofessionals mag men immers zo'n extra stap verwachten. Zij zullen proactief hun klantorganisatie benaderen om samen met hen in overleg te gaan over de mogelijkheden die het positieve perspectief de klant biedt om inhoud te geven aan zijn personeels- en arbeidsomstandighedenbeleid.

### **Meerwaarde tonen**

Zij kunnen de toegevoegde waarde van de motivationele aspecten van het JD-R-model inbrengen bij arbeidsorganisaties via de lijn van de werkgever (management) en werknemer (OR) en via sociale partners.

## **7.2 Begeleiding**

### **Empoweren**

Richtlijnen en begeleidingsprocessen van arboprofessionals richten zich steeds meer op het versterken van het probleemoplossend vermogen van werkende en werkomgeving. Oplossingsgericht coachen[93] en [appreciative inquiry](#) zijn voorbeelden van begeleidingstechnieken, die inmiddels ook in de arbozorg toegepast worden. De beroepsvereniging voor de bedrijfsartsen spreekt bijvoorbeeld in

haar [strategiebeleid](#) uit dat "de bedrijfsarts zal moeten inzetten op activiteiten die zijn gericht op het versterken van de zelfregie, inzetbaarheid en bevologenheid van werknemers (o.a. door middel van "empowerende" methodieken)" [pg 4]. Er is geen reden om dergelijk op arbozorg gericht handelen te beperken tot medisch geschoolde arboprofessionals.

### **Werk consistent**

Interventies gericht op het bevorderen van bevologenheid, waaronder begeleiding, kunnen op micro- (individueel), meso- (team, afdeling, functie) en op macroniveau invulling krijgen. Consistentie tussen doel, middelen en personen die bij de interventie betrokken zijn, versterkt het effect er van.

### **Werk bevologen**

Werken aan bevologenheid, werken vanuit een positief psychologische visie (amplitie) vraagt dat de arboprofessional zelf de onderliggende waarden aanvaardt en ernaar handelt. Dat vraagt om bepaalde inzichten, vaardigheden en attitudes, zoals kennis van het JD-R model, interventievaardigheden en een positieve grondhouding (denken in kansen en mogelijkheden in plaats van risico's en bedreigingen).

Het is ook nodig dat de arboprofessional overzicht heeft over klantontwikkeling, branche ontwikkeling, trends in arbeidsomstandigheden en sociale interacties in het bedrijf, evenals over de kansen en mogelijkheden binnen het bedrijf en over de vaardigheden van werknemers en hoe die te benutten zijn. En *last but not least* vergt het natuurlijk ook de vaardigheid om daadwerkelijk te kunnen interveniëren op basis van een op amplitie gerichte visie.

### **Wat betekent dit bij individuele interacties?**

Ongeacht de reden voor het individuele contact (werkplek bezoek, consult van HR of OR met arboprofessional, etc..) en in aanvulling op wat in 6.1.2 al aan individuele interventies beschreven is, draagt de arboprofessional in de individuele interactie sterk bij aan het vergroten van bevologenheid door:

- Aandacht te hebben voor de ander, sociale steun te bieden;
- Feedback volgens de feedback regels te bieden;
- Bij te dragen aan de kans op succeservaring voor de ander; stimuleer de ander tot een haalbaar concreet en via de SMARTIEZ-regels opgesteld plan;
- Werk activerend;
- Geef concrete complimenten, benoem vaardigheden, talenten en persoonlijke hulpbronnen zoals die in de interactie waargenomen worden;
- Help de ander om vanuit een positief kader te reflecteren op een gebeurtenis, help bij positief heretiketteren, help een rationale te formuleren (zingeving);
- Help de ander zich bewust te worden van talenten, vaardigheden, energiebronnen en waarden en ondersteun/ stimuleer om de mogelijkheden en overlap in team/ organisatiecontext te vinden;
- Werk vanuit een vriendelijke basishouding, investeer dus ook in je eigen bevologenheid. De mensgerichte hulpverlener neemt immers in elk contact zichzelf mee als instrument.

In principe is het bovenstaande overigens ook van toepassing op begeleidende interacties op groepsniveau. Meer informatie over de trajecten op groepsniveau zijn te lezen in 6.3.

## **8. Rechten en plichten**

### **Werkgeverschap en werknemerschap**

In wet- en regelgeving die arbeidsomstandigheden betreft, is bevologenheid (nog) niet expliciet opgenomen (zie hoofdstuk 4). Evenmin zijn er expliciete rechten of plichten voor werkgevers en werknemers opgenomen over bevologenheid of werken aan energiebronnen. Impliciet bestaan die wel. "Werkgever en werknemer zijn verplicht zich als goed werkgever en een goed werknemer te gedragen" stelt het [Burgerlijk Wetboek \(boek 7, titel 10 artikel 611\)](#). Wat goed werkgeverschap is en welke verplichtingen de werkgever heeft, beschrijft het wetboek niet. Uit publicaties over sociale innovatie kan impliciet geconcludeerd worden dat aandacht voor energiebronnen en bevologenheid van medewerkers behoort tot goed werkgeverschap.

De [SER](#) stelt, "Het zorgdragen voor een gunstig toekomstperspectief van de organisatie is het centraal uitgangspunt van goed ondernemerschap. Als werkgever houdt hij daarbij rekening met de

belangen en gevoelens van werknemers... Elementen die bij goed werkgeverschap spelen, zijn de organisatiecultuur (de stijl van leidinggeven en de collegiale contacten), maatwerk in de arbeidsrelaties (inspelen op de wensen en behoeften van medewerkers) en aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers" [pg 21].

### **Innovatie en participatie**

De [vakbeweging](#) stelt: "Dáár ligt misschien wel de belangrijkste ambitie: werken aan innovatieve arbeidsverhoudingen, aan een innovatief klimaat op alle niveaus... maximale participatie vraagt om beleid dat zowel rekening houdt met meervoudige belasting als met de uniekheid van elke mens in zijn vaardigheden en vermogens" [pg 2, pg 3]

### **Energiebronnen**

De Arbwet, artikel 3.1.c, stipuleert: "De inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen alsmede de arbeidsinhoud worden zoveel als redelijkerwijs kan worden geveerd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers aangepast". Men zou kunnen stellen dat het benutten van energiebronnen in het werk en van de persoonlijke hulpbronnen van de werknemer daartoe behoren. Op de werkgever berust dan de verplichting om hiermee rekening te houden. Voor de werknemer vertaalt het recht op aanpassing van de arbeid aan de individuele eigenschappen zich in een recht op aandacht voor energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen.

### **Medezeggenschap**

Werken aan energiebronnen op het werk en aan bevoegenheid van werknemers zal voor veel arbeidsorganisaties een vernieuwend proces zijn dat uitstraalt naar de arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties. Een medezeggenschapsorgaan kan hierop invloed uitoefenen op basis van haar inspraakrecht (artikel 27) en haar overleg- en initiatiefrecht (artikel 28) krachtens de Wet op de Ondernemingsraad. Praktisch gesproken betekent dat dat een [ondernemingsraad](#) de werkgever ongevraagd voorstellen mag doen over alle sociale, organisatorische, financiële en economische zaken van de onderneming, dus ook over met bevoegenheid samenhangende onderwerpen.

## **9.           Praktijkverhalen**

Ook voor bevoegenheid leiden er veel wegen naar Rome. In hoofdstuk 6 is aangegeven dat er tal van interventies zijn die bevoegenheid kunnen verhogen. In de praktijk worden die vaak naast elkaar gebruikt. Idealiter vindt er eerst een onderzoek plaats in de vorm van een enquête onder werknemers waarin naast bevoegenheid ook de belangrijkste oorzaken en gevolgen worden opgenomen. Daarbij kan van het JD-R model gebruik worden gemaakt. Een dergelijk onderzoek kan overigens goed in het kader van een MTO, PAGO of PMO plaatsvinden. Het onderzoek levert aanwijzingen op waar het aan schort op team- en organisatieniveau. Vervolgens kunnen gerichte maatregelen genomen worden om betere voorwaarden te scheppen waaronder bevoegenheid kan floreren. Zoals eerder is aangegeven vervult het middenmanagent daarbij een sleutelrol; voor wat betreft leiderschapsontwikkeling kan verwezen worden naar het [arbokennisdossier Leidinggeven](#).

### **Tips**

Praktische tips voor leidinggevendenden zijn[75]:

- Zorg voor een optimale "fit" tussen talenten en ambities van medewerkers en de werkzaamheden die ze uitvoeren;
- Ga een open dialoog met de medewerkers aan over hoe deze "in zijn vel zit";
- Focus op de behoeften en ontwikkeling van medewerkers en niet alléén op het resultaat;
- Benut de talenten en passies van medewerkers en zet ze op hun kracht in;
- Zorg voor een goede, stimulerende teamsfeer waarin mensen elkaar steunen en respecteren;
- Geef feedback en deel ook schouderklopjes uit in plaats van alleen maar kritiek te leveren;
- Zorg voor betekenisvol, afwisselend werk met veel ruimte voor eigen inbreng;
- Werk aan vertrouwen en wees consequent, open en rechtvaardig;
- Luister bij functionerings- en ontwikkelingsgesprekken goed. Zorg dat het werk uitdagend blijft, ook in de toekomst.
- Houdt de bevoegenheid van de medewerkers in de gaten en meet (dus weet) welke factoren bevoegenheid beïnvloeden, zodat daar gericht mee aan de slag gegaan kan worden.

### **Voorbeelden**

In opdracht van de regering is in 2009 in Engeland een uitvoerig rapport uitgebracht met als titel

[Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement](#). In dit rapport zijn ook ruim 40 korte casestudies opgenomen over hoe bevoegenheid in de praktijk kan worden bevorderd. Het gaat daarbij zowel om grote, internationaal bekende bedrijven als KPMG (pg. 47), Google (pg. 48), Telefónica (pg. 62), Marks & Spencer (pg. 98), maar ook om MKB bedrijven (pg. 51 e.v.) en overheidsinstellingen, zoals scholen en ziekenhuizen (pg. 54-59).

Veel (Amerikaanse) voorbeelden en *best practices* zijn te vinden in het boek van William Macey, Benjamin Schneider, Karen Barbara en Scott Young, *Employee engagement. Tools for analysis, practice, and competitive advantage* (New York; Wiley-Blackwell, 2009).

Dichter bij huis zijn projecten om bevoegenheid te vergroten bij de Hema en 365 beschreven<sup>[91]</sup> en bij fietsenfabriek Gazelle, Siemens, politiekorps Noord-Brabant en de Hogeschool Utrecht<sup>[75]</sup>. Deze beschrijvingen zijn overigens tamelijk summier.

Voor een uitgebreidere bespreking van bevoegenheidsinterventies kan verwezen worden naar een bundel onder redactie van Jan de Jonge, Maria Peeters, Sonia Sjollemma en Heike de Zeeuw, *Scherp in werk; 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (Assen, Van Gorcum, 2012). Hierin komt een groepstraining bij de politie aan bod waarmee [job crafting](#) getraind wordt om bevoegenheid te vergroten. Bij *job crafting* – in het Nederlands ook wel baan boetseren genoemd – gaat het om het zelf, op eigen initiatief vormgeven van de eigen werkomgeving. Deze wordt door de werknemer zodanig ingericht, dat de aanwezige energiebronnen, zoals sociale steun, regelmogelijkheden, feedback, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden maximaal worden benut. Met andere woorden, door zelf de regie te nemen schept de werknemer de voorwaarden voor zijn of haar eigen bevoegenheid. In 4 wekelijkse bijeenkomsten werd politieagenten geleerd om die regie ook zelf te voeren. Na afloop gaven ze inderdaad aan zich beter te kunnen ontplooiën, meer contact te hebben met de leidinggevende en zich competent en prettiger tijdens het werk te voelen. In hetzelfde boek wordt ook een *online* trainingsmodule besproken om *job crafting* te bevorderen. Met succes is deze uitgetest bij ruim 400 medewerkers van een internationaal bedrijf dat plastic producten fabriceert. Na afloop gaven de deelnemers aan over meer energiebronnen te beschikken en hun taken minder belastend en meer uitdagend te vinden. Hun bevoegenheid was eveneens toegenomen.

Tenslotte wordt in de bundel over inzetbaarheid nog een andere *online* trainingsmodule besproken, die dit keer niet zoals bij *job crafting* gericht is op de werkomgeving. Het gaat bij dit trainingsprogramma om het vergroten van de persoonlijke hulpbronnen, dat wil zeggen om het ontwikkelen van het psychologische kapitaal van werknemers, onder andere met behulp van "positieve" interventies (zie hoofdstuk 6.2). Meer specifiek gaat het om een digitaal programma waarbij de deelnemers dagelijks een kleine opdracht moeten uitvoeren. Daarbij nemen werknemers kennis tot zichzelf en reflecteren ze. Maar het allerbelangrijkste is dat ze worden aangezet om actief te experimenteren in hun dagelijkse werksituatie, door bijvoorbeeld complimenten aan anderen te geven of door dankbaarheid te betonen.

### **Commerciële ondersteuning**

Verschillende Nederlandse commerciële partijen zoals [365](#), [TNO](#), [SKB](#) en [Schouten & Nelissen](#) bieden diensten en producten aan op het vlak van bevoegenheid. In de regel gaat het daarbij om *online* vragenlijsten en daaraan gekoppelde dienstverlening in de vorm van training, coaching, advies en interventies. TNO en 365 hebben samen een [engagementgame](#) ontwikkeld, waaraan het JD-R model ten grondslag ligt. Door deze game te spelen leren leidinggevenden hoe ze de bevoegenheid van hun medewerkers kunnen verhogen door het nemen van de juiste beslissingen.

## **10. Referenties<sup>18</sup>**

1. Arrendt, H. (1958). *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press.
2. Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
3. Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. New York: Simon Schuster.

<sup>18</sup> Samenvattingen van de meeste publicaties kunnen via Google Scholar worden gevonden. De publicaties van Schaufeli kunnen worden gedownload via [www.wilmarschaufeli.nl](http://www.wilmarschaufeli.nl) en die van Bakker via [www.arnoldbakker.com](http://www.arnoldbakker.com).

4. Weehuizen, R.(2008). *Mental capital: The economic significance of mental health*. Academisch proefschrift. Universiteit Maastricht.
5. Meyers, D.G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
6. Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001).Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
7. Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
8. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
9. May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
10. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
11. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
12. Schaufeli, W.B. (2012). The measurement of work engagement. In R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick (Eds), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 138-153). New York: Routledge.
13. Jeung, C-W (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24, 49-69.
14. Newman, D.A., Joseph, D.L., & Hulin, C.L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor". In S.L. Albrecht, *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp.43-62). Northhampton, MA: Edward Elgar.
15. Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E. (2011).Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
16. Halbesleben, J.R.B., 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In: Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* ( pp. 102-117). New York: Psychology Press.
17. Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20, 177-196.
18. Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
19. Schaufeli, W.B., Taris, T. W. & Bakker, A.B. (2008). It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively. In R. J. Burke & C.L. Cooper, *The long work hours culture. Causes, consequences and choices* ( pp. 203-226). Bingley UK: Emerald.
20. Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 39-53). New York: Psychology Press.
21. Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T., & Schreurs, B.H. (2012). For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30-55.
22. Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Doornen, L.J.P. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
23. Kim, H.J., Shin, K.H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
24. Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
25. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.



26. Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources and antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
27. Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
28. 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.
29. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
30. Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A.B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
31. Vink, J., Ouweneel, A., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24, 101-120.
32. Van den Broeck, A., Van Ruyseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does intrinsic value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 581-609.
33. Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I., & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicotema*, 20, 354-360.
34. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
35. Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W.B., & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
36. Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three wave study on job resources, self-efficacy and work engagement among Italian school teachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 285-305.
37. Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 112-140.
38. Xanthopoulou, D., Heuven, E., Demerouti, E., Bakker, A. B., & 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.
39. 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.
40. Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative role of engagement and embeddedness in prediction job performance and turnover intention. *Work & Stress*, 22, 242-256.
41. Salanova, M., Schaufeli, W.B., Martínez, I. & Bresó, E. (2009). How obstacles and facilitators predict academia performance: the mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 26, 1-18.
42. Prins, J., van der Heijden, F., Weebers, J., Bakker, A., van de Wiel, H., Jacobs, B., & Gazendam-Donofrio, S. (2009). Burnout, engagement and resident physicians' self-reported errors, *Psychology, Health & Medicine*, 14, 654-666.
43. Mark, B., Hughes, L., Belyra, M., Chang, Y., Hofmann, D., Jones, C., & Cacon, C. (2007). Does safety climate moderate the influence of staffing adequacy and work conditions on nurse injuries? *Journal of Safety Research*, 38, 431-446.
44. Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 267-278.
45. Karapete, O. (ter perse). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*.
46. Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior: *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
47. Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W., & Zaborila, C. & Sava, F.A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17, 188-207.

48. 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.
49. Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema, 24*, 106-112.
50. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology, 82*, 183-200.
51. Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24*, 282-398.
52. [Conference Board \(2006\). \*Employee engagement: A review of current research and its implications\*.](#)
53. Harter J.K., Schmidt F.L. & Hayes T.L. (2002) Business-unit – level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology 87*, 268–279.
54. Ouweneel, E., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (2012). Don't leave your heart at home: Positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International, 16*, 537-556.
55. Sonnetag, S., Mojza, E., Demerouti, E., Bakker, A.B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job resources. *Journal of Applied Psychology, 97*, 842-853.
56. Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review, 57*, 173-203.
57. Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective stud. *Journal of Affective Disorders, 141*, 415-424
58. Innstrand, S.T., Langballe, E.M. & Falkum, E. (2011). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress & Health, 28*, 1-10.
59. Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.,B, Van Rhenen, W. & Van Doornen, L., (2006). Do burned-out and engaged employees differ in HPA-axis functioning? *Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 32*, 339-348
60. Van Doornen, L., Houtveen, J. Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Rhenen, W. & Schaufeli, W.,B, & (2009). Burnout, versus work engagement in their effect on 24-hour ambulatory monitored cardiac autonomic function. *Stress & Health, 25*, 323-331.
61. Sepälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M-L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology, 7*, 95-106.
62. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209–223.
63. Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (ter perse). Over stress en energie: Een kritisch overzicht van het Job Demands-Resources Model. *Gedrag & Organisatie*.
64. Melamed, A., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin, 132*, 327-353.
65. Taris, T. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20*, 316-334.
66. Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., & Hofmann, D.A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 71-94.
67. Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*, 16-38.
68. 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.
69. Smulders, P.G.W. (2006). De bevoegenheid van werknemers gemeten. TNO special, September 2006.
70. Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevoegenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 17*, 89-112.

71. Hutell, D., & Gustavsson, J.P. (2010). A psychometric evaluation of the Scale for Work Engagement and Burnout (SWEBO). *Work*, 37, 261-274.
72. Viljevac, A., Cooper-Thomas, H-D & Saks, A. (2012). An investigation into the validity of two measured of work engagement. *The International Journal of Human Resources Management*, 23, 3692-3709.
73. 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.
74. Schaufeli, W., Van Wijhe, C., Peeters, M. & Taris, T. (2011). Werkverslaving, een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 24, 43-63.
75. Schaufeli, W.B. & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
76. Amelsvoort, P. van. (1999) *De Moderne Sociotechnische benadering*. Een overzicht van de moderne sociotechnische theorie. ST Groep: Vlijmen
77. Semmer N. (2003) Job stress interventions of work. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 325-353) Washington DC.
78. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
79. Bakker, A.B., Van Emmerik H. & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
80. Zie het themanummer van het tijdschrift M&O over vertrouwen, nummer 6, 2010.
81. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
82. Wild, U., Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2012). Bevlogen aan het werk: Een web-based training (pp. 79-97). In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollema & H. de Zeeuw (red.). *Scherp in werk. 5 routes naar optimale inzetbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
83. Ouweneel, E., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (ter perse). Do-it-yourself: An on-line positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*.
84. Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
85. Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resources Development Quarterly*, 21, 41-67.
86. Luthans, F., Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221. (link <http://cba.unl.edu/research/articles/1359/download.pdf> )
87. Quillian, R.E., & Wolever, M.E. (2003). Stress management at work. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (eds.). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 355-375). Washington D.C. American Psychological Association.
88. Schaufeli, W.B. & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.
89. Sin, N.L. & Lyubomorski, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467-478.
90. Rhenen van, W., Schaufeli, W. (2010). Positieve bedrijfsgezondheid. Een nieuw domein voor de moderne bedrijfsarts? *Tijdschrift voor Bedrijfs en Verzekeringsgeneeskunde*, 18,, 413-417.
91. Kompier, M. & Cooper, C (Eds.) (1999). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. New York: Routledge.
92. Van Wingerden, J. & Van de Laak, B. (2012). *Passie, energie en prestatie. De kracht van werken met bevlogenheid*. Amsterdam: Pearson.
93. Berg, I.K. & Szabó, P. (2006). *Opllossingsgericht coachen*. Thema: Zaltbommel.

## 11. Peer Review

Dit dossier is beoordeeld door Marc van Veldhoven.