



Universiteit Utrecht

*Curatie – Preventie – Amplitie, werken aan bevlogenheid: een studie
onder thuiszorgmedewerkers*

Mireille Stekelenburg
Studentnummer: 3434249
Universiteit Utrecht
Master A&O Psychologie
Begeleider: Prof. dr. T.W. Taris
2e Beoordelaar: Prof. dr. W.B. Schaufeli
7 Juli 2010

Samenvatting

De huidige studie onderzoekt (a) de individuele invloed van vier werkhulpbronnen (sociale steun van collega's, baanduidelijkheid, solidariteit en ontplooiingsmogelijkheden) op bevlogenheid, na controle van de invloed van 'overall' werkhulpbronnen en (b) de relatie tussen werkhulpbronnen, bevlogenheid en de invloed van leeftijd hierop. Uit de onderzoeksresultaten van de multiple regressieanalyse met data van thuiszorgmedewerkers ($N=49.680$) blijkt dat individuele werkhulpbronnen geen sterke effecten sorteren op bevlogenheid waar overall werkhulpbronnen dat wel doen. Individuele werkhulpbronnen sorteren slechts enig positief en significant effect op vitaliteit, een van de drie kerncomponenten van bevlogenheid. De resultaten van de huidige studie suggereren tevens dat er geen significant verschil bestaat voor bevlogenheid in verschillende leeftijdsgroepen.

Kernwoorden: bevlogenheid, werkhulpbronnen, leeftijd, thuiszorg, amplitie

Abstract

The present study focused on (a) the separate influence of four Job resources (social support from colleagues, job ambiguity, solidarity and possibilities for professional development) on engagement, after correction of the influence of 'overall' Job resources and (b) the relation between Job resources, engagement and the influence of the age of the respondents on this relation. The results of the multiple regression analysis on the data of home care employees ($N= 49.680$) showed that separate Job resources do not impose strong effects on engagement, whereas overall Job resources do. Separate Job resources have only limited significant, positive effect on vitality, one of the core components of engagement. The results of the present study suggest no significant difference for engagement in various agegroups.

Key words: engagement, Job resources, age, home care, amplition

1. Inleiding

Meer dan 4.500 jaar geleden had de keizer van China een heel team van geleerden aan het werk met maar één doel voor ogen; hem zo vitaal mogelijk, zo lang mogelijk laten leven. Meerdere keizers lukte het ook om vitaal een zeer hoge leeftijd te bereiken, 135 jaar was geen uitzondering. Hun vitaliteit bleek onder andere uit het feit dat de geschiedenis vertelt dat verscheidene van deze keizers nog kinderen verwekten toen zij de leeftijd van 100 jaar reeds waren gepasseerd.

In de Arbeids- en Organisationspsychologie ligt het accent vaak op *ongezondheid* en *onwelbevinden* van werknemers (Schaufeli & Bakker, 2001). Door middel van een elektronische zoekopdracht berekende Myers (2000) dat negatieve emoties veel vaker beschreven worden dan positieve emoties, met een ratio van 14 staat tot 1. Ditzelfde gegeven werd gevonden door Bakker (2004b) door een artikel telling in de *Journal of Occupational Health Psychology*, van 1996 tot en met 2004. Uit deze telling bleek dat negatieve werkgerelateerde uitkomsten 15 maal vaker voorkomen dan positieve uitkomsten.

De laatste jaren komt er echter meer aandacht voor gezondheid en welbevinden en dit onder de noemer van positieve psychologie: de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en optimaal functioneren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dit uit zich zeer opvallend in de vele uitgaven van handboeken en vormgeving van cursussen met als onderwerp Positieve psychologie (Gable & Haidt, 2005). Met de introductie van de positieve psychologie is er een openlijk pleidooi voor het belang van de positieve aspecten van het ‘mens zijn’ (Sheldon & King, 2001). Volgens Mauno, Kinnunen, en Ruokolainen (2007) zorgt de introductie van het begrip bevlogenheid zelfs voor een stimulans in de positieve wending in de psychologie. Bevlogenheid, of de positieve antipode van burnout, is hiermee een belangrijk onderwerp van de positieve psychologie (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006).

In de analyse van resultaten van vier onafhankelijk opgezette studies met een gezamenlijke onderzoeksgroep van ongeveer 20.000 respondenten bleek dat tenminste 5% van de Nederlandse beroepsbevolking ernstige verschijnselen van burn-out vertoont. Andersom, 95% van dezelfde beroepsbevolking vertoont deze verschijnselen niet. Wellicht is het economisch en sociaal veel lonender om interventies op deze grote groep personen te richten. Mede door deze benadering mag het onderwerp bevlogenheid zich de afgelopen jaren in een steeds groter wordende belangstelling verheugen (Macey & Schneider, 2008).

Om als organisatie competitief te zijn, volstaat het niet om werknemers te hebben die geen last hebben van burnout, maar heeft men bevlogen werknemers nodig (Schaufeli & Salanova, 2006). Uit onderzoek blijkt dat bevlogen werknemers beter presteren, een betere algemene gezondheid hebben, zich meer verbonden voelen met de organisatie en meer tevredenheid in hun werk vertonen (Schaufeli & Salanova, 2006). Bevlogen medewerkers presteren beter dan niet bevlogen medewerkers. Dit komt onder andere naar voren uit onderzoek dat aantoont dat bevlogen medewerkers fysiek en psychologisch gezonder zijn. Bevlogen medewerkers hebben minder vaak last van hoofdpijn, verkoudheid en rugpijn. Dit resulteert in betere mogelijkheden om de gestelde productiviteit te behalen omdat deze werknemers minder hoeven te verzuimen (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001).

Bevlogen medewerkers rapporteren ook meer voldoening en enthousiasme, dit leidt tot het kunnen opbouwen van reserves die aangesproken kunnen worden indien medewerkers te maken krijgen met hogere werkdruk (Fredrickson, 2001; Schaufeli & Van Rhenen, 2006). Bakker en Bal (2010) tonen in hun onderzoek aan dat het lijkt alsof bevlogen werknemers hun eigen werkhulpbronnen lijken te mobiliseren. Concreet lijken zij in staat om het op die momenten dat het nodig is het beste in zichzelf naar boven te kunnen halen of om hulp te vragen.

Bevlogen medewerkers blijken tevens direct meetbaar betere omzetresultaten te halen. In hun studie onderzochten Xanthopoulou et al. (2009) medewerkers van fast food restaurants. In dit onderzoek kwam naar voren dat de medewerkers meer bevlogen waren op de dagen waarop zij gebruik konden maken van veel werkgerelateerde hulpbronnen. Op de dagen dat het personeel zeer bevlogen was bevonden, werd er door de restaurants meer omzet behaald.

Bevlogen werknemers blijken uit onderzoek zeer vitaal en geven vol zelfvertrouwen richting aan hun eigen leven (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker et al., 2001). Bevlogen werknemers werken omdat zij dit graag willen, niet omdat zij verslaafd zijn aan hun werk en een innerlijke onstuitbare drang hebben tot werken zoals bij werkverslaafden het geval is (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006).

In het huidige onderzoek staan werkgerelateerde antecedenten van bevlogenheid centraal. Het Job Demands-Resources model is tot nog toe basis voor vele onderzoeken geweest (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003). Het Job Demands-Resources model maakt onderscheid tussen twee typen werkkenmerken: Job Demands (taakeisen) en Job Resources

(werkhulpbronnen). Taakeisen zijn aspecten van het werk die inspanning vragen en dus geassocieerd worden met cognitieve of emotionele kosten. Werkhulpbronnen betreffen de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk. Een basisassumptie van het JD-R model is de veronderstelling dat het beschikken over veel hulpbronnen een positief effect heeft op bevlogenheid. In de vele onderzoeken die tot nog toe werden uitgevoerd werd het concept “Job resources” echter voornamelijk gemeten als combinatie van een aantal diverse resources. Schaufeli en Salanova (2006) onderzochten bijvoorbeeld de samenhang tussen enerzijds bevlogenheid en autonomie, ontplooiingsmogelijkheden, sociale steun van collega’s en leidinggevende, feed-back en taakafwisseling anderzijds. Bakker en Geurts (2004) deden een studie naar de samenhang tussen autonomie, feed-back en ontplooiingsmogelijkheden.

Echter onderzoek naar de unieke bijdragen van individuele werkhulpbronnen op bevlogenheid is tot op heden vrijwel afwezig. Het huidige onderzoek is tweeledig en zal zich ten eerste juist op deze ontbrekende informatie met betrekking tot de directe invloed van individuele Job resources op bevlogenheid richten. Ten tweede onderzoekt deze studie de relatie tussen leeftijd, resources en bevlogenheid. Inzicht in wat elk van de onderzochte resources *individueel* bijdraagt aan bevlogenheid is een interessante bijdrage van deze studie, waarmee gerichtere interventies ontwikkeld zouden kunnen worden. Daarnaast is meer onderzoek naar de tot nog toe ambivalente rol van leeftijd op bevlogenheid noodzakelijk en voegt de huidige studie met een dergelijke grote dataset gefundeerd meer inzicht toe.

2. Theoretische achtergrond

2.1 Bevlogenheid

Bevlogenheid wordt omschreven als een positieve, affectief- cognitieve toestand van opmerkelijke voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. De verdere omschrijving van deze kenmerken volgens Schaufeli en Bakker (2007, p. 354) luidt: *‘Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding wijst op een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.’*

Vitaliteit en toewijding vormen de directe, positieve antipodes van emotionele uitputting en distantie (Schaufeli & Bakker, 2007) waarbij recent onderzoek vitaliteit en toewijding aanwijst als de twee kerndimensies van bevlogenheid (Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2007). Op deze twee kerndimensies zal in het huidige onderzoek de nadruk liggen.

2.2 Het Job Demands-Resources model

Een model dat van groot belang is voor het verklaren van bevlogenheid is het Job Demands-Resources (JD-R) Model. Dit model stelt dat werkkenmerken ingedeeld kunnen worden in twee categorieën, werktaakeisen (Job demands) en werkhulpbronnen (Job resources) (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001). Taakeisen zijn aspecten van het werk die inspanning vragen en dus geassocieerd worden met cognitieve of emotionele kosten. Deze taakeisen zijn positief gerelateerd aan burnout en andere gezondheidsproblemen.

Werkhulpbronnen betreffen de fysieke-, sociale- of organisatorische aspecten van het werk die: (a) taakeisen en daarmee samenhangende fysiologische en psychologische kosten reduceren; (b) functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen; of (c) persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). Werkhulpbronnen kunnen intrinsiek – of extrinsiek motiverend zijn. Onder intrinsiek motiverend kunnen we werkhulpbronnen verstaan wanneer basisbehoeften aan bijvoorbeeld verwantschap of competentie worden bevredigd (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Extrinsiek motiverende werkhulpbronnen zijn instrumenteel voor het bereiken van werkgerelateerde doelen. In verband hiermee blijkt uit onderzoek van Meijman & Mulder (1998) dat een werkomgeving met veel hulpbronnen, bijvoorbeeld hulp en feed-back van collega's, een positieve invloed heeft op de bereidheid om inspanningen te leveren. De impact van werkkenmerken op het welbevinden van werknemers blijkt voor diverse beroepsgroepen echter wel te verschillen (Van Veldhoven, Taris, De Jonge & Broersen, 2005).

Volgens het JD-R model kunnen hulpbronnen gebruikt worden bij het verminderen van de taakeisen, om doelstellingen te bereiken en om persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Maar de hulpbronnen zijn niet alleen van belang voor het verminderen van de taakeisen, maar zijn ook op zichzelf van belang (Hobfoll, 2002) omdat ze een motiverende functie hebben voor de werknemer.

Werkgerelateerde hulpbronnen, met name autonomie (controle), sociale steun, en coaching (met feedback) door de leidinggevende, zijn positief gerelateerd met bevlogenheid, ze wakkeren bevlogenheid aan (Jonge de, Le Blanc & Schaufeli, 2003). De literatuur laat daarnaast in het algemeen zien dat burnout samenhangt met werkeisen en bevlogenheid duidelijk correleert met werkhulpbronnen (Hakanen et al., 2006). Uit onderzoek dat Schaufeli en Bakker in 2004 uitvoerden kwam zelfs naar voren dat een model dat alleen een relatie voorstelt tussen Job resources en bevlogenheid, beter bij de gevonden data aansluit dan een model waarin daarnaast ook een relatie tussen Job demands en bevlogenheid wordt verwacht (Schaufeli & Bakker, 2004b).

De onderliggende structuur van bevlogenheid leidt in de literatuur tot grofweg de volgende twee opinies. Ten eerste beschrijven onderzoekers bevlogenheid als één factor met drie onderliggende dimensies (Schaufeli & Bakker, 2004a). Ten tweede gebruiken onderzoekers het beter fittende driefactorenmodel om de onderliggende structuur van bevlogenheid te onderzoeken. In dit laatste model worden vitaliteit en toewijding als kerndimensies van bevlogenheid aangemerkt (Schaufeli & Bakker, 2007). In de literatuur omtrent bevlogenheid blijkt, zoals hierboven weergegeven, nog veel inconsistentie betreffende de factorstructuur van het construct bevlogenheid (Schaufeli et al., 2006). Echter, binnen het huidige onderzoek zal het beter fittende driefactorenmodel als uitgangspunt genomen worden. Recent onderzoek van Llorens, Salanova, Schaufeli en Bakker (2007) identificeert vitaliteit en toewijding als de twee kerndimensies van bevlogenheid. Op deze twee kerndimensies vitaliteit en bevlogenheid zal in het huidige onderzoek de nadruk liggen.

2.3 Het motivationele proces

Het JDR model veronderstelt dat er twee processen tegelijk plaatsvinden; het energetische proces en het motivationele proces. In het energetische proces volgt een verhoogde kans op burn-out op de voortdurende blootstelling aan hoge werkeisen. Daarnaast vindt gelijktijdig in het motivationele proces de invloed van job resources op bevlogenheid plaats. Job resources kunnen leiden tot persoonlijke groei en ontwikkeling en hebben daardoor een positief effect op de ontwikkeling van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004b). Van den Broek (2006) bestudeerde het effect van Job resources op bevlogenheid en vond een correlatie van .52 tussen beide. Schaufeli en Bakker (2004b) vonden een correlatie van .51 tussen de combinatie van de door hen opgenomen Job resources (feedback, sociale steun en begeleiding door leidinggevende) en bevlogenheid. Het belang en de invloed van Job resources op bevlogenheid lijken hiermee het nut van verder onderzoek te bevestigen. Hierop zal het

huidige onderzoek zich concentreren. De relatie tussen Job demands en burn-out in het eveneens hierboven beschreven energetische proces zal in het huidige onderzoek niet verder uitgewerkt worden.

2.4 Het onderzoeksmodel

In eerder verricht wetenschappelijk onderzoek zijn er significant positieve verbanden gevonden tussen bevlogenheid enerzijds en de Job resources; sociale steun van collega's (Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004b), ontplooiingsmogelijkheden (Bakker & Demerouti, 2007) en baanduidelijkheid (Bal et al., 2006).

2.4.1. Job resources

De in het huidige onderzoek opgenomen Job resources, ook wel werkhulpbronnen of energiebronnen genoemd, zullen hierna worden toegelicht. Deze Job resources werden nog niet eerder onderzocht op hun individuele, directe invloed op twee kerncomponenten van bevlogenheid (vitaliteit en toewijding), los van hun gecombineerde effect. Tevens is tot op heden niet onderzocht wat de unieke voorspellende waarde van solidariteit op deze twee kerncomponenten is.

Sociale steun van collega's heeft betrekking op contacten met collega's. De concrete uitvoering hiervan kan verscheidene verschijningsvormen aannemen. Het kunnen vragen van hulp in het geval van onduidelijkheden of bij hoge werkdruk en het ontvangen van deze hulp is een duidelijke invulling van sociale steun. Ook het ervaren van belangstelling naar de persoon en het ontvangen van begrip bij moeilijkheden wordt erg belangrijk geacht. Indien deze sociale steun van collega's afwezig is, is de kans groot dat deze afwezigheid gevoelens van eenzaamheid en vervreemding ontstaan (Bakker et al., 2006). Indien collega's zich onderling op hun gemak voelen bij elkaar en daardoor hun ervaringen kunnen delen, bevestiging en hulp bij elkaar kunnen zoeken en deze ook ontvangen, dan resulteert dit in het ervaren van sociale steun (Bal et al., 2006). Sociale steun ervaren leidt ertoe dat werknemers beter toegerust zijn voor hun taak en meer energie tot hun beschikking hebben, wat een van de kerncomponenten is van bevlogenheid.

Solidariteit In de bespreking van sociale steun van collega's werd reeds gerefereerd aan de gevoelens van vervreemding die kunnen ontstaan bij het ontberen van sociale steun. Het ervaren van het zijn van een onderdeel van een team zou voor medewerkers tot gevolg kunnen hebben dat zij zich ook meer willen inzetten, een grotere toewijding ten toon spreiden,

voor dit team of de organisatie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008).

Het ligt in de lijn der verwachting dat de in dit onderzoek opgenomen Job resource solidariteit een positieve invloed zal hebben op bevlogenheid. Ervaren solidariteit zou kunnen leiden tot een grotere betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie, met name omdat de medewerker zich een gewaardeerd lid van de organisatie voelt. Gelijkwaardigheid stabiliseert en creëert een veilig werkklimaat (Komter, 2003) waarvan we in dit onderzoek willen vaststellen wat de invloed van deze onderlinge verbondenheid, het ‘wij-gevoel’, is op de bevlogenheid van medewerkers. Medewerkers die een grotere mate van solidariteit ervaren binnen hun organisatie en taken kunnen wellicht ook eenvoudiger gebruik maken van de in een organisatie aanwezige andere hulpbronnen, wat vermoedelijk ook een positief effect op bevlogenheid kan hebben.

Ontplooiingsmogelijkheden. In hun onderzoek vonden Schaufeli, Bakker en van Rhenen (2009) dat ook ontplooiingsmogelijkheden, de mogelijkheden die je als werknemer hebt of krijgt om je talenten en vaardigheden te benutten en ontwikkelen, een van de werkhulpbronnen is die het verschil maken tussen wel of niet bevlogen werknemers. Als een werknemer zijn ambities zelf richting kan en mag geven in het uitoefenen van een functie krijgt die werknemer meer kansen zichzelf te ontplooiën en te groeien in dat waar hij of zij goed in is of veel voldoening aan beleeft. Indien werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen, uitdagingen kunnen blijven opzoeken, dan heeft dit logischerwijs een positief effect op de ontwikkeling van bevlogenheid bij de betreffende werknemers (Aelterman et al., 2003).

Baanduidelijkheid. Baanduidelijkheid of taakduidelijkheid geeft aan in welke mate een werknemer vindt dat de baan of taak waarvoor men verantwoordelijk is binnen een organisatie duidelijk omschreven is. In welke mate het helder is welke taken en verantwoordelijkheden behoren tot het takenpakket van de werknemer en of de werknemer ook weet wat deze te doen staat indien hierover in voorkomende situaties onzekerheid bestaat.

Uitgaande van eerder onderzoek van Houtman, Broersen, De Heus, Zuidhof en Meijman (2000) blijkt dat hoe meer onduidelijkheid er bestaat over de taak, hoe meer uitgeput men raakt. In ander onderzoek werd echter gevonden dat baanduidelijkheid in sommige werkvelden als negatief wordt ervaren (Van Woerkom, 2003). In productieorganisaties werd baan~~on~~duidelijkheid bijvoorbeeld als negatief en tijdrovend ervaren. Bij medewerkers in de zorg kwam in hetzelfde onderzoek echter naar voren dat juist baanduidelijkheid als negatief werd ervaren, vanwege het feit dat weinig baanduidelijkheid de medewerkers in de zorg juist

het gevoel gaf dat zij veel vrijheid hebben in hun handelen. In het huidige onderzoek wordt baanduidelijkheid, in lijn met het JD-R model, gezien als energiebron.

Het huidige onderzoek wil derhalve pogen de eerder vermelde leemten in kaart te brengen. Onderzoek naar de unieke bijdragen van individuele Job resources op bevlogenheid is tot op heden vrijwel afwezig. Het huidige onderzoek is tweeledig en zal zich ten eerste op deze ontbrekende informatie met betrekking tot de directe invloed van individuele Job resources op bevlogenheid richten. Ten tweede onderzoekt deze studie de relatie tussen leeftijd, resources en bevlogenheid. Uitgaande van de weergegeven bevindingen zal in dit onderzoek de relatie tussen vier geselecteerde Job resources (Sociale steun van collega's, Solidariteit, Ontplooiingsmogelijkheden en Baanduidelijkheid) en de twee genoemde kerncomponenten van bevlogenheid; vitaliteit en toewijding, nader worden bekeken. Hiertoe wordt, gebaseerd op de uit eerdere onderzoeken met het JD-R model verzamelde inzichten, een "algemene" resource- factor geconstrueerd; verwacht wordt dat de hoge score hierop positief samenhangt met de kerncomponenten van bevlogenheid, conform eerdere bevindingen met betrekking tot het motivationele proces. Tevens zal het huidige onderzoek kijken of er *naast* de effecten van de algemene factor, ook unieke effecten van specifieke indicatoren van resources worden gevonden.

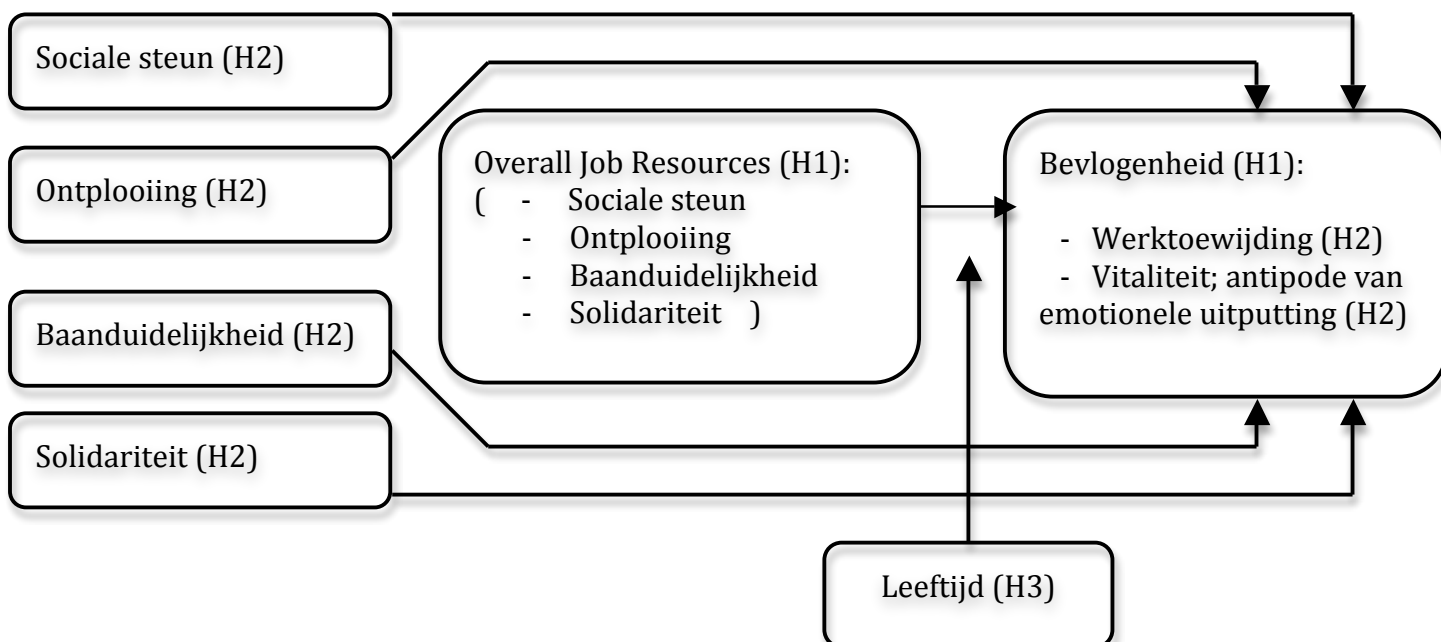
Leeftijd. Wetenschappelijk onderzoek heeft tot nog toe weinig eensluidende conclusies gevonden met betrekking tot de relatie van leeftijd met bevlogenheid. Schaufeli et al. (2006) vonden in hun onderzoek een significant positief verband tussen leeftijd en bevlogenheid. Echter, Gorter et al. (2007) vonden bevestiging voor een negatieve relatie tussen leeftijd en bevlogenheid.

Uit eerdere onderzoeken bleek echter ook dat de kans op burn-out stijgt met het stijgen van de leeftijd (Taris, Schaufeli, Schreurs, & Caljé, 2000). Gezien de relatie tussen burn-out en bevlogenheid is het aannemelijk dat leeftijd ook een rol speelt bij bevlogenheid.

Onderzoek van Bal (2005) liet zien dat bij jonge werknemers onder andere ontplooiingsmogelijkheden voorspellers zijn van bevlogenheid. Het leren van nieuwe vaardigheden was voor jonge werknemers in dit onderzoek een betere voorspeller van bevlogenheid dan voor oudere werknemers. Jongere werknemers zullen in verhouding vaker dan oudere werknemers nog meer vaardigheden te ontwikkelen hebben, wat motiverend kan werken en energie kan geven. Ervaring met werkzaamheden kan er voor oudere werknemers juist voor zorgen dat zij in verhouding tot jongere collega's minder bevlogen raken van ontplooiingsmogelijkheden: die mogelijkheden zullen immers in het verleden al vaker benut

zijn. In het huidige onderzoek verwachten we daarom dat de relatie tussen ontplooiingsmogelijkheden en bevlogenheid sterker is voor jongere dan voor oudere werknemers. In hetzelfde onderzoek kwam ook naar voren dat sociale steun van collega's juist voor oudere werknemers een belangrijkere voorspeller van bevlogenheid was dan voor jongere werknemers. Wellicht zorgt diezelfde werkervaring voor oudere werknemers dat sociale steun van collega's een belangrijkere voorspeller is van bevlogenheid vanwege de relaties met collega's die reeds over langere perioden bestaan en onderhouden zijn. De waarde van sociale steun van collega's heeft voor oudere collega's meer tijd gehad zich te bewijzen. We verwachten daarom dat de relatie tussen sociale steun van collega's en bevlogenheid sterker is voor oudere dan voor jongere werknemers. Door leeftijd als modererende variabele in het huidige onderzoek te betrekken zal getracht worden om enige duidelijkheid te kunnen toevoegen aan de voornamelijk inconsistente bevindingen, van de invloed van leeftijd op bevlogenheid, in de literatuur tot nu toe.

De onderzoeksvraag luidt derhalve: Zijn sociale steun, baanduidelijkheid, solidariteit en ontplooiingsmogelijkheden, vier werkhulpbronnen, directe, positieve voorspellers van vitaliteit en werktoewijding, twee kerncomponenten van bevlogenheid en wat is het modererende effect van leeftijd op deze relatie?



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

Het model en de onderzoeksvraag 1 worden aan de hand van de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese 1 (H1): Job resources hebben als overall factor invloed op bevlogenheid.

Hypothese 2 (H2): Betreffende verschillende directe verbanden tussen afzonderlijke Job resources en kerncomponenten van Bevlogenheid:

- (a) De verschillende Job resources (Sociale steun, Ontplooiingsmogelijkheden, Baanduidelijkheid en Solidariteit) zijn individueel positief gerelateerd aan werktoewijding, ook na controle van de invloed van overall Job resources.*
- (b) De verschillende Job resources (Sociale steun, Ontplooiingsmogelijkheden, Baanduidelijkheid en Solidariteit) zijn individueel negatief gerelateerd aan emotionele uitputting, ook na controle van de invloed van overall Job resources.*

Hypothese 3 (H3): Het belang van de invloed van resources varieert afhankelijk van leeftijd:

- (a) De relatie tussen Sociale steun en de kerncomponenten van bevlogenheid wordt gemodereerd door de leeftijd van de werknemer. Het verband is voor oudere werknemers sterker.*
 - (b) De relatie tussen Ontplooiingsmogelijkheden en de kerncomponenten van bevlogenheid wordt gemodereerd door de leeftijd van de werknemer. Het verband is voor jongere werknemers sterker.*
 - (c) De relatie tussen Baanduidelijkheid en de kerncomponenten van bevlogenheid wordt gemodereerd door de leeftijd van de werknemer. Het verband is voor jongere werknemers sterker.*
 - (d) De relatie tussen Solidariteit en de kerncomponenten van bevlogenheid wordt gemodereerd door de leeftijd van de werknemer. Het verband is voor oudere werknemers sterker.*
-

3. Methode

3.1 Respondenten en procedure

De data van dit onderzoek zijn verzameld door middel van een vragenlijstonderzoek gedurende de periode 2001-2002 bij respondenten die werkzaam waren bij Nederlandse thuiszorgorganisaties. Alle 112 Nederlandse thuiszorgorganisaties met minimaal 100 werknemers werden gevraagd te participeren en 99 hiervan zegden hun medewerking toe (respons 86,9%).

Alle medewerkers van deze organisaties hebben een schriftelijke vragenlijst ontvangen. De respons varieerde van 21,2% tot 68,3% (Mediaan respons = 44,6%, $N = 48.207$).

Voor het huidige onderzoek zijn uit de gehele database deelnemers geselecteerd waarvan leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en de antwoorden op de in dit onderzoek gemeten schalen bekend waren. De totale populatie kwam daarmee voor deze studie uit op 49.680 respondenten. Hiervan was 95,3% vrouw en de leeftijd varieerde van 16 tot 69 jaar, met een gemiddelde van 43,6 jaar ($SD=10,3$ jaar).

3.2 Meetinstrumenten

Job Resources. In het huidige onderzoek zijn vier werkhulpbronnen geselecteerd. Deze Job resources werden onderzocht in combinatie met de kerncomponenten van bevlogenheid: vitaliteit en toewijding.

Sociale steun van collega's is gemeten met vier items van de schalen van de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994). De betrouwbaarheid van de VBBA schalen is in meerdere onderzoeken bewezen (De Croon et al., 2002; Van Yperen & Sneijders, 2000). Tevens is de VBBA de meest gebruikte werkbelevings- en stressvragenlijst in Nederland. Deze schaal legt de focus op de kwaliteit van de sociale relatie met collega's. Een voorbeeld van een item is 'Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?' De items van de genoemde schaal zijn gescoord op een 5-punts schaal die loopt van 1 ('nooit') tot 5 ('altijd'). De betrouwbaarheid van de schaal is goed met een hoge Cronbach's Alpha van .77.

Ontplooiingsmogelijkheden is gemeten met drie items van de vragenlijst van het Instituut Werk en Stress (IWS) (2004). Benchmarkonderzoek Thuiszorg 2002. Deze schaal poogt te onderzoeken wat de beleving van de respondent is met betrekking tot de mogelijkheden die de respondent heeft om zijn of haar capaciteiten ten volle uit te nutten in de werksituatie. Een voorbeeld van een item is 'In mijn huidige baan kan ik mijn ambities kwijt'. De items van de

genoemde schaal zijn gescoord op een 5-punts frequentieschaal die loopt van 1 ('nooit') tot 5 ('altijd'). De interne consistentie van de schaal *Ontplooiingsmogelijkheden* is goed ($\alpha=.88$). *Baanduidelijkheid* werd in het huidige onderzoek gemeten met de vragenlijst van het Instituut Werk en Stress (IWS) (2004). Benchmarkonderzoek Thuiszorg 2002. Dit begrip werd geoperationaliseerd door de respondenten te vragen naar bekendheid met verwachtingen die de organisatie naar de werknemer heeft en bekendheid met in de organisatie geldende protocollen. Een voorbeeld van een item is 'Als ik een probleem bij een client/ bewoner niet zelf kan oplossen, kan ik het protocol gebruiken om een oplossing te vinden. De Cronbach's alpha voor de schaal is goed ($\alpha=.80$). De items van de genoemde schaal zijn gescoord op een 5-punts frequentieschaal die loopt van 1 ('nooit') tot 5 ('altijd').

Solidariteit werd ook in het huidige onderzoek opgenomen. Door middel van vier items van de vragenlijst van het Instituut Werk en Stress (IWS) (2004), wordt onderzocht in welke mate de respondent ervaart dat de organisatie gelijkwaardigheid nastreeft. Daarnaast wordt met deze schaal gemeten in welke mate de respondent ervaart zelf een gewaardeerd lid van de organisatie te zijn. Hiertoe werd bijvoorbeeld het item 'Mijn werkgever neemt mijn belangen serieus' in het onderzoek opgenomen. De items van de genoemde schaal zijn gescoord op een 5-punts frequentieschaal die loopt van 1 ('nooit') tot 5 ('altijd'). De interne consistentie van de schaal is met ($\alpha=.87$) goed te noemen.

Bevlogenheid.

De kerncomponenten van bevlogenheid zijn gemeten met de schalen werktoewijding en emotionele uitputting.

Werktoewijding is gemeten met de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2001, 2004a) Deze schaal meet de affectieve commitment of betrokkenheid ten opzichte van de organisatie. In het huidige onderzoek is werktoewijding gemeten met behulp van 3 items. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is 'Ik ben trots op het werk dat ik doe'. De betrouwbaarheid van de schaal is zeer goed te noemen: *Werktoewijding* ($\alpha=.91$).

Vitaliteit is in het huidige onderzoek gemeten met Maslach's Burnout Inventory- Algemene versie (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996) door de schaal *emotionele uitputting* te gebruiken. In deze schaal wordt met behulp van vijf items de negatieve antipode van *vitaliteit* onderzocht. Een voorbeeld item is 'Aan het einde van mijn werkdag voel ik me leeg'. De items van de twee boven genoemde schalen zijn gescoord op een 7-punts frequentieschaal die loopt van 0 ('nooit') tot 6 ('altijd'). De interne consistentie van de schaal is goed $\alpha=.85$.

3.3 Statistische Analyseprocedures

In het huidige onderzoek is voor de statistische analyses gebruikt gemaakt van Predictive Analytics Software Statistics versie 18.0 (PASW Statistics, voorheen SPSS). Allereerst werden de voorbereidende analyses uitgevoerd, deze analyses zorgen ervoor dat het databestand klaar is voor verwerking met ingewikkeldere statistische bewerkingen.

De voornaamste psychometrische kenmerken werden op item- en schaalniveau bestudeerd. Zo werd er gekeken naar het gemiddelde (M), de standaardafwijking (SD), range tussen minimum (Min) en maximum (Max), en betrouwbaarheid (α). Met behulp van de itembetrouwbaarheden werd per schaal besloten dat de geselecteerde items behouden konden worden, de betrouwbaarheid wijzigde of verbeterde niet noemenswaardig na eventuele weglating van een item.

De volgende fase in de statistische bewerkingen bestond uit het vormen van somschalen en daarna het berekenen van gemiddelde schaalcores. Hiermee werd in de behoefte voorzien van het hebben van een per respondent gemiddelde score per construct voor verdere statistische analyses. Hierna werden relevante variabelen gestandaardiseerd en toegevoegd aan het bestand, dat nu klaar was voor het opnemen van interactietermen in de bewerkingen.

Door middel van het uitvoeren van een factoranalyse wordt vervolgens geprobeerd om te zien welke niet observeerbare gedeelde factoren of onderliggende, gemeenschappelijke informatie zich in elke bepaalde variabele bevindt. Indien één factor duidelijk naar voren komt, kan in verdere analyses terecht gebruik gemaakt worden van deze omvattende factor voor de betreffende variabele. Naast de factoranalyse voor de schaalcores van individuele variabelen, wordt ook een ‘overall resource’ factor bekeken, voor de 4 schalen; Sociale steun van collega’s, ontplooiingsmogelijkheden, solidariteit en baanduidelijkheid tezamen. Hiertoe wordt de factoranalyse van de vier schalen uitgevoerd en worden op basis van de factorladingen gewichten voor elk van de schalen vastgesteld. De weging van deze factoren van de individuele Job resources schalen vormen door optelling de nieuwe variabele van deze gezamenlijke ‘overall resource’ factor. Deze nieuwe variabele vormt mede de basis voor de uit te voeren multiple hiërarchische regressieanalyse. Voor multiple hiërarchische regressieanalyse werd gekozen om de veronderstelde samenhang tussen de onafhankelijke variabelen; vier individuele Job resources, de overall Job resources factor, de moderatorvariabele; leeftijd en de afhankelijke variabele; bevlogenheid, te duiden (Pallant,

2007). Hiertoe werden de variabelen in een voor het huidige onderzoek optimaal bepaalde volgorde toegevoegd, zodat vastgesteld kon worden of het stapsgewijs toevoegen van die variabelen ook leidt tot de verwachte significante verbetering van het regressiemodel. Allereerst werden leeftijd en de nieuwe variabele, de overall resource factor, getoetst. In de tweede stap kwam daar de interactieterm tussen deze twee variabelen bij en in de derde stap werden de separate hoofdeffecten van de vier resources toegevoegd. Tenslotte werden in de vierde en laatste stap de interactietermen tussen de separate hoofdeffecten en leeftijd toegevoegd. De interactietermen kwamen tot stand door de betreffende variabelen te standaardiseren en vervolgens werd hiermee de interactie berekend.

4. RESULTATEN

In tabel 1 worden de reikwijdte, het gemiddelde, de standaarddeviatie en de Cronbach's alpha van de schalen weergegeven. Normaliter wordt voor de Cronbach's alpha een minimum van 0.60 als uitgangspunt genomen (Baarda, de Goede & Van Dijkum, 2003). De gebruikte schalen voldoen allemaal ruimschoots aan deze eis. De gebruikte schalen kunnen derhalve als betrouwbaar worden aangemerkt.

Tabel 1: Gemiddelden, standaarddeviaties en interne consistenties van de schalen ($N = 49.680$)

Variabele	Min.	Max.	<i>M</i>	<i>SD</i>	α
1. Sociale steun collega's	4	20	14.4	3.7	0.77
2. Ontplooiing	3	15	10.2	2.6	0.88
3. Solidariteit	4	20	14.5	2.9	0.87
4. Baanduidelijkheid	6	30	23.5	2.9	0.80
5. Emotionele Uitputting	0	30	6.7	4.7	0.85
6. Werktoewijding	0	18	13.7	3.6	0.91
7. Leeftijd	16	69	43.7	10.3	

Uit Tabel 1 valt af te lezen dat de gemiddelde gerapporteerde 'Baanduidelijkheid' hoog is. Respondenten scoorden op deze schaal gemiddeld met 23.5, waar de maximale waarde (hoge

mate van ervaren baanduidelijkheid) die gerapporteerd kon worden 30 betrof. De scoring van de schaal ‘Emotionele Uitputting’ is vrij laag, aangezien de minimale waarde (zeer lage gerapporteerde Emotionele Uitputting’) 0 is en het gemiddelde van de gehele onderzoeksgroep 6,7 bedraagt. Een hoge mate van ervaren ‘Werktoewijding’ blijkt tenslotte uit de scoring op deze schaal. De maximale waarde op de schaal ‘Werktoewijding’ bedraagt 18 en het gemiddelde waarop de respondenten de schaal ‘Werktoewijding’ scoorden is met 13,7 als hoog te classificeren.

In tabel 2 worden de resultaten van de correlatieanalyse van alle variabelen weergegeven. De correlaties geven de verbanden en de richting van de verbanden tussen de variabelen weer.

Tabel 2: Pearson correlaties tussen alle variabelen

Variabele	1	2	3	4	5	6	7
1. Sociale steun collega's	1						
2. Ontplooiing	.311**	1					
3. Solidariteit	.345**	.457**	1				
4. Baanduidelijkheid	.233**	.295**	.391**	1			
5. Emotionele Uitputting	-.190**	-.190**	-.279**	-.187**	1		
6. Werktoewijding	.341**	.516**	.435**	.341**	-.315**	1	
7. Leeftijd	.020**	.127**	.046**	.123**	.022**	.072**	1

**Correlatie is significant op een 0.01 niveau (2-zijdig).

Uit tabel 2 valt af te leiden dat alle correlaties significant zijn. Tevens valt op dat alleen leeftijd een positief verband heeft met emotionele uitputting, ofwel hoe hoger de leeftijd, hoe meer een werknemer last heeft van emotionele uitputting. Voor de andere variabelen geldt een negatief verband met emotionele uitputting, dit gegeven suggereert hoe meer solidariteit een werknemer ervaart bijvoorbeeld, hoe minder emotionele uitputting deze werknemer dan ervaart. Alle andere variabelen hebben onderling een significante en positieve correlatie. Hierbij is het opvallend dat alle variabelen het sterkst correleren met werktoewijding.

3.1 Regressie-analyses

Na het uitvoeren van de beschrijvende analyses en de factor analyses, zijn de regressieanalyses uitgevoerd. De variabele ontplooiingsmogelijkheden bleek collineariteit te vertonen, waardoor deze variabele in verdere analyses niet meer werd opgenomen.

Vitaliteit/ Emotionele uitputting. Ter toetsing van Hypothese 1 is de eerste stap in de analyse uitgevoerd om de hoofdeffecten van leeftijd en de ‘overall’ Job resource factor op bevlogenheid te onderzoeken. Uit de analyseresultaten in Tabel 3 blijkt voor ‘Emotionele Uitputting’ dat Model 1 ($R^2=.092$) significant ($F(2,47818)= 2433, p\leq.001$) de grootste toename van de variantie verklaart. De toename van R^2 is .092 een toename in de verklaarde variantie van ruim 9%. Model 3 geeft een minder grote toename van de verklaarde variantie, echter deze is met ($R^2=.006$) ook significant ($F(3,47814)= 109, p\leq.001$). Uit Tabel 3 valt verder af te lezen dat in Model 2 (stap 2), voor Emotionele Uitputting een significant positief verband wordt gevonden voor leeftijd ($\beta= .053, p<.001$) en significant negatieve verbanden voor de overall Job Resource ($\beta= -.307, p<.001$) en de interactieterm ($\beta= -.016, p<.001$). Voor Vitaliteit zou dan het tegenovergestelde gevonden worden; Leeftijd heeft dan een significant negatieve invloed op Vitaliteit en de overall Job resource en de nieuw vormgegeven interactieterm juist een significant positieve invloed. Ter toetsing van Hypothese 2 wordt de analysestap waar de separate hoofdeffecten van de resources worden bekeken uitgevoerd. Vitaliteit laat in stap 3, behalve voor leeftijd ($\beta= -.049, p<.001$), alleen positieve significante verbanden zien: overall Job resources ($\beta= .154, p<.001$), de interactieterm tussen de nieuwe variabele en leeftijd ($\beta= .012, p<.01$) en de individuele Job resources; Sociale steun van collega’s ($\beta= .029, p<.001$), Solidariteit ($\beta= .133, p<.001$) en Baanduidelijkheid ($\beta= .049, p<.001$). De andere verbanden; de overall Job resources, de interactieterm tussen de nieuwe variabele en leeftijd en de individuele Job resources en Vitaliteit zijn significant positief. Het meest uitgesproken verband blijkt in de individuele Job resources van deze stap te bestaan tussen Solidariteit en Vitaliteit, meer nog dan tussen sociale steun van collega’s en Vitaliteit. Stap 4 in het model wordt uitgevoerd om hypothese 3 te toetsen. Voor vitaliteit wordt een significant negatief verband gevonden ($\beta= -.048, p<.001$). Het verband tussen de nieuwe variabele met overall resources, de interactietermen tussen leeftijd en overall Job resources en tenslotte de individuele Job resources en Vitaliteit laten allen een significant positief verband zien. Van de laatst toegevoegde interactietermen voor individuele Job resources met leeftijd

laten alleen Sociale steun van collega's en Solidariteit een significant negatief verband zien met Vitaliteit.

Toewijding. De analysesresultaten voor 'Toewijding' laten in Tabel 4 ook voor Model 1 de grootste toename van de verklaarde variantie zien ($R^2=.340$) welke tevens significant wordt bevonden ($F(2,49678)= 12809, p=.000$). Tevens verklaart Model 3 enige additionele significante ($F(3,49674)= 349, p\leq.001$) verklaarde variantie ($R^2=.014$). Verdere resultaten zijn gevat in Tabel 2 en 3. Voor toewijding vind Model 2 in de regressieanalyse een significant positief verband met de overall Job resource factor ($\beta= .582, p<.001$) en een significant negatief verband ($\beta= -.020, p<.001$) met de nieuw vormgegeven variabele in de interactieterm.

Hypothese 2 wordt ook voor Toewijding in stap 3 getoetst en laat in deze analyse alleen met de overall Job resources een sterk, significant positief verband ($\beta= .851, p<.001$) zien. Alle andere ingevoerde variabelen laten significante negatieve verbanden zien tussen toewijding en elk van de variabelen: leeftijd ($\beta= -.019, p<.001$), interactieterm van leeftijd en overall resources ($\beta= -.015, p<.001$) en de individuele Job resources: Sociale steun van collega's ($\beta= -.182, p<.001$), Solidariteit ($\beta= -.154, p<.001$) en Baanduidelijkheid ($\beta= -.038, p<.001$). Bij Sociale steun van collega's is de sterkte van de negatieve hellingshoek in het verband ook groter bij Toewijding dan bij Emotionele uitputting. De laatste stap, stap 4 waar de interacties tussen hoofdeffecten en leeftijd worden toegevoegd om Hypothese 3 te toetsen, laat tenslotte in de resultaten zien dat er voor Leeftijd en Toewijding een significant negatief verband ($\beta= -.019, p<.001$) bestaat. Voor Toewijding laat de analyse in de laatste stap derhalve zien dat de overall Job resources wederom een sterk, significant en positief verband heeft en de interactietermen van de individuele Job resources Sociale steun, Solidariteit en Baanduidelijkheid met leeftijd juist een negatief verband.

De interactietermen voor de individuele Job resources met leeftijd leveren bij Toewijding alleen een significant verband met Baanduidelijkheid. De invloed van Baanduidelijkheid is op Vitaliteit juist niet significant bevonden.

Tabel 3. Emotionele uitputting: Resultaten van regressieanalyse (N=49.680)

	stap 1	stap 2	stap 3	stap 4
Leeftijd	.054***	.053***	.049***	.048***
Overall Job Resources	-.305***	-.307***	-.154***	-.164***
Interactieterm: ZLeeftijd*ZOverall JR		-.016***	-.012**	-.058***
Individuele Job resources:				
Sociale steun collega's			-.029***	-.025***
Solidariteit			-.133***	-.127***
Baanduidelijkheid			-.049***	-.048***
Ontplooiing				
Interactietermen:				
ZSocialesteun*Zleeftijd				.025***
ZSolidariteit*Zleeftijd				.030***
ZBaanduidelijkheid*Zleeftijd				.008
ZOntplooiing*Zleeftijd				
R2	.092***	.093***	.099***	.099***
R2 change	.092***	.000***	.006***	.000***

Noot: *p≤.05; **p≤.01; ***p≤.001

Tabel 4. Toewijding: Resultaten van regressieanalyse (N=49.680)

	stap 1	stap 2	stap 3	stap 4
Leeftijd	-.004	-.005	-.019***	-.019***
Overall Job Resources	.584***	.582***	.851***	.849***
Interactieterm: ZLeeftijd*ZOverall JR		-.020***	-.015***	-.025*
Individuele Job resources:				
Sociale steun collega's			-.182***	-.182***
Solidariteit			-.154***	-.153***
Baanduidelijkheid			-.038***	-.036***
Ontplooiing				
Interactietermen:				
ZSocialesteun*Zleeftijd				-.004
ZSolidariteit*Zleeftijd				.006
ZBaanduidelijkheid*Zleeftijd				.014**
ZOntplooiing*Zleeftijd				
R2	.340***	.341***	.354***	.354***
R2 change	.340***	.000***	.014***	.000**

Noot: *p≤.05; **p≤.01; ***p≤.001

4. DISCUSSIE

4.1 Conclusie en bespreking.

In het huidige onderzoek en de beschrijving daarvan in deze scriptie is gepoogd een verklaring te vinden voor de variantie in bevlogenheid aan de hand van Job resources en op basis van leeftijd bij medewerkers van Thuiszorgorganisaties. Het gekozen onderzoeksmodel beoogd een bescheiden bijdrage te leveren aan de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Zijn nu de vier werkhulpbronnen: Sociale steun van collega's, Baanduidelijkheid, Ontplooiingsmogelijkheden en Solidariteit, directe en positieve voorspellers van bevlogenheid en wat is het modererende effect van leeftijd op deze relatie?

Aan de beantwoording van deze onderzoeksvraag werd allereerst concreet invulling gegeven door onderzoek te doen naar bevlogenheid, de positieve tegenhanger van burn-out. Ten tweede werd beoogd te zoeken naar inzicht met betrekking tot de invloeden van verschillende Job resources om zo te komen tot aanbevelingen voor positieve, preventieve en amplitieve aannames voor bevlogenheid.

4.2 Onderzoeksmodel

In het onderzoeksmodel werd uitgegaan van twee te verwachten processen: (a) Job resources hebben een directe en/of indirecte invloed op bevlogenheid en (b) leeftijd heeft een invloed op het aanwenden van Job resources en op bevlogenheid.

De eerste hypothese die geformuleerd werd was *Hypothese 1 (H1)*: Job resources hebben als overall factor invloed op bevlogenheid. De resultaten suggereren dat de gezamenlijke, ofwel overall Job resources een significante variantie van 34% voor Toewijding en 9% voor Vitaliteit verklaren. Deze bevindingen leiden tot het aannemen van hypothese 1. De gevonden uitkomsten stemmen ook overeen met eerdere uitkomsten in onderzoeken naar het Job Demands- Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004), waarop de aannames met betrekking tot het motivationele proces van het Job demands- resources model in het huidige onderzoeksmodel gebaseerd zijn.

De tweede hypothese werd geponeerd over de invloed van de separate Job resources en stelt: *Hypothese 2 (H2)*: Betreffende verschillende directe verbanden tussen afzonderlijke Job resources en kerncomponenten van Bevlogenheid:

(a) De verschillende Job resources; Sociale steun, Ontplooiingsmogelijkheden, Baanduidelijkheid en Solidariteit zijn individueel positief gerelateerd aan werktoewijding, ook na controle van de invloed van overall Job resources.

(b) De verschillende Job resources; Sociale steun, Ontplooiingsmogelijkheden, Baanduidelijkheid en Solidariteit zijn individueel negatief gerelateerd aan emotionele uitputting, ook na controle van de invloed van overall Job resources.

De resultaten in het huidige onderzoek laten zien dat de verwachte positieve relatie tussen werktoewijding en de separate Job resources niet gevonden worden. Sterker, *alle* separate Job resources; Sociale steun van collega's, Solidariteit en Baanduidelijkheid laten een significant *negatief* verband zien met Werktoewijding. Hypothese 2 (a) moet hiermee worden verworpen. Deze uitkomsten zijn interessant, gezien het feit dat dezelfde Job resources in een overall factor een significant en sterk positief verband suggereren met werktoewijding en ook de onderliggende correlaties tussen de afzonderlijke resources en toewijding significant positief bevonden werden. Aangezien onderzoek naar de invloed van individuele Job resources op bevlogenheid vrijwel afwezig is kunnen we slechts assumpties maken over de oorzaak van de gevonden resultaten. Een aanname zou kunnen zijn dat de uitkomsten het resultaat zijn van een suppressor-effect. Het suppressor-effect werd het eerst beschreven door Horst (1941). Hierna breidden Tzelgov en Henik (1991) dit begrip uit en beschreven het als de variabele die de relatie vermindert tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele. De gevonden resultaten kunnen derhalve niet eenduidig geïnterpreteerd worden, omdat deze kunstmatig en niet betekenisvol zijn.

Aansluitend laten de resultaten voor hypothese 2(b) zien dat de individuele Job resources Sociale steun van collega's, Solidariteit en Baanduidelijkheid inderdaad het verwachte significante, negatieve verband vertonen met Emotionele uitputting. Alledrie de opgenomen resources laten separaat een significant, negatief verband zien met Emotionele uitputting. Sociale steun van collega's, Solidariteit en Baanduidelijkheid suggereren individueel aldus een positief verband met Vitaliteit, hypothese 2 (b) kan worden aangenomen.

Uit eerder onderzoek bleek onder andere dat het ervaren van het zijn van een onderdeel van een team bij medewerkers tot gevolg had dat zij meer toewijding ten toon spreidden (Van den Broeck et al., 2008). Dat ervaren solidariteit meer toewijding tot gevolg heeft, wordt in het huidige onderzoek bevestigd. De resultaten lijken te suggereren dat de individuele invloed van solidariteit een sterker verband heeft met vitaliteit dan de individuele invloed van sociale steun van collega's. Dit terwijl deze sociale steun van collega's juist een sterker verband laat

zien met toewijding dan solidariteit. Derhalve lijken de uitkomsten van het huidige onderzoek aan te tonen dat individuele Job resources individueel verscheidene verbanden hebben met betrekking tot de verschillende kerncomponenten van bevlogenheid.

In de derde hypothese wordt vervolgens de invloed van leeftijd op bevlogenheid gepoogd te exploreren.

Hypothese 3 (H3): Het belang van de invloed van resources varieert afhankelijk van leeftijd. Het huidige onderzoek laat zien dat het vierde model, ofwel de vierde stap in de analyses van dit onderzoek geen significante variantie vindt voor de interactie tussen separate Job resources en de leeftijd van de medewerker. Er is voor verschillende individuele Job resources wel een trend waar te nemen, echter daar waar leeftijd in de analyses steeds een significant negatief verband heeft laten zien met Toewijding en Vitaliteit, blijkt in de analyse met de interactietermen geen significant variantie voor deze aanname gevonden te worden. Deze uitkomsten leiden tot de conclusie dat hypothese 3 in zijn geheel verworpen dient te worden. In eerder onderzoek zijn veelal inconsistente bevindingen gerapporteerd met betrekking tot de invloed van leeftijd op bevlogenheid. De bevindingen in het huidige onderzoek stemmen overeen met eerdere bevindingen van bijvoorbeeld Hakanen et al. (2006). In dat betreffende onderzoek werd ook geen significant verschil van bevlogenheid gevonden voor verschillende leeftijdsgroepen. Toch is de tot op heden bestaande inconsistentie omtrent de invloed van leeftijd op bevlogenheid hiermee niet geduid. Het cross-sectionele design van de huidige studie laat niet toe conclusies te verbinden aan eventuele effecten die in een longitudinale studie gevonden zouden kunnen worden, hierop zal verder worden ingegaan in de volgende paragraaf.

Tevens is in de huidige studie niets bekend geworden over de *intra-individuele* veranderingen van bevlogenheid (De Lange et al., 2009) met het toenemen van leeftijd, hierop zal toekomstig onderzoek meer duidelijkheid moeten verschaffen.

4.3 Sterktes en beperkingen van het huidige onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Het huidige onderzoek wilde zich ten eerste op de ontbrekende informatie met betrekking tot de directe invloed van individuele Job resources op bevlogenheid richten en ten tweede op de eventuele modererende invloed van leeftijd hierop. Met de uitkomsten van de analyses poogt het een bijdrage te leveren aan het vergroten van het inzicht hoe bevlogenheid bij werknemers bevorderd kan worden.

Een uniek en sterk punt van de huidige studie is het feit dat bij het onderzoek gebruik is gemaakt van een zeer groot databestand. De resultaten uit een steekproef van ongeveer 50.000 respondenten benaderen de werkelijkheid met grote waarschijnlijkheid meer dan kleinere steekproeven. Dergelijk grote studies zijn echter zeer kostbaar en worden daarom niet vaak uitgevoerd.

Een tweede sterk punt van de huidige studie is het, bewezen robuuste, Job Demands-Resources model, het fundament waarop het huidige onderzoeksmodel voortbouwt. Daarbij voegt het huidige onderzoek de invloed van individuele Job resources toe en wordt solidariteit en de invloed hiervan op bevlogenheid onderzocht, terwijl eerder onderzoek zich veeleer richtte op de gecombineerde effecten van Job resources op bevlogenheid (Mauno et al., 2007). Een belangrijke bijdrage van de huidige studie is de bevinding dat overall Job resources een sterk, significant *positief* verband hebben met toewijding, een van de kerncomponenten van bevlogenheid.

Tegelijkertijd doen de bevindingen vermoeden dat de invloed van een enkele Job resource geen positieve invloed heeft op bevlogenheid en dat het aanwakkeren van bevlogenheid door Job resources plaats heeft door de gecombineerde effecten van gezamenlijk te benutten Job resources. De aanwezigheid van verschillende Job resources zorgt dan juist in de samenhang voor synergie en resulteert in een positief verband met bevlogenheid, daar waar Job resources individueel dat effect niet sorteren.

Zoals bij elk onderzoek, kunnen we ook bij het huidige onderzoek kanttekeningen plaatsen, die kunnen leiden tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Zo is in het huidige onderzoek gewerkt met een cross-sectioneel design. Het nadeel van een dergelijk design is dat er geen gegronde uitspraak gedaan kan worden over de richting van de gevonden verbanden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat solidariteit leidt tot meer toewijding, het omgekeerde zou echter *ook* mogelijk kunnen zijn; mensen met een grotere toewijding betonen zich meer solidair en/of ervaren meer solidariteit. Tenslotte zou ook een feed-back loop, als gepostuleerd door Bakker (2009) kunnen leiden tot een reciprook verband. Longitudinaal onderzoek zou hierin meer inzicht kunnen bieden om zo eventuele causale relaties in kaart te kunnen brengen (De Jonge, & Dormann, 2003). Een van de weinige longitudinale onderzoeken naar bevlogenheid van Bakker et al. (2003) heeft daarmee dringende uitbreiding omtrent de antecedenten van bevlogenheid.

Een tweede belangrijke beperking ligt in het gebruik van zelfrapportagevragenlijsten. Het gebruik van vragenlijsten kent velerlei voordelen waaronder de gewaarborgde anonimiteit van

de respondent en de relatief lage kosten. Een nadeel van zelfrapportagevragenlijsten is echter het risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Tevens neemt de kans op diverse bias effecten aanzienlijk toe bij zelfrapportage (Taris, Kompier, de Lange, Schaufeli & Schreurs, 2003). De genoemde beperking zou in volgende onderzoeken ondervangen kunnen worden door andere objectieve meetmethoden, zoals bijvoorbeeld expert observaties, te gebruiken. Echter, ook deze methoden kunnen niet compleet vrij zijn van bias zoals het halo-effect en stereotyperingen wat De Jonge, Van Breukelen, Landeweerd en Nijhuis (1999) al suggereerden.

Een derde beperking van het huidige onderzoek betreft een andere vorm van mogelijke bias. In de huidige opzet van het onderzoek zou er sprake kunnen zijn van selectiebias. Aangezien de respondenten vrije keuze hadden tot deelname zou een ‘healthy worker effect’ plaats kunnen hebben (Niessink, 2004). Wellicht hebben juist de meest bevlogen medewerkers zich vaker als respondent gemeld, juist omdat zij meer toewijding hebben bij hun werk. De gemiddelde gerapporteerde bevlogenheid in de onderzoeksgroep is ten opzichte van het schaalgemiddelde behoorlijk hoog, dit zou kunnen betekenen dat het ‘healthy worker effect’ in het huidige onderzoek een rol gespeeld zou *kunnen* hebben. Wellicht zou in vervolgonderzoek gebruik gemaakt kunnen worden van de in de organisatie voorhanden zijnde cijfers met betrekking tot werkelijke verzuim- en verloopcijfers om een objectieve extra controlemogelijkheid in het onderzoek te betrekken. Toekomstig onderzoek zal meer en meer behoefte hebben aan objectieve data. In het geval van bevlogenheid is vitaliteit een belangrijke kerncomponent, zoals emotionele uitputting het meest uitgesproken symptoom is voor burn-out (Taris, 2006). Fysiologische metingen naar energieniveaus kunnen wellicht in de vraag naar meer objectieve data voorzien.

4.4 Theoretische- en praktische implicaties.

Na vele jaren energie te hebben geïnvesteerd in het genezen (curatie) of voorkomen (preventie) van burn-out richt de wetenschap en het bedrijfsleven zich meer op het stimuleren van het positieve, het aanmoedigen van de kracht die reeds aanwezig is, om zo met autonome en gedreven medewerkers het verschil te kunnen maken in een turbulent wereldtoneel. Dit versterken van positieve factoren, ofwel *amplitie* (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009), dicht bevlogenheid een belangrijke rol toe.

Gallup en Towers Perrin (2008b) gebruikte zijn enorme database van multinationals om het verband tussen bevlogenheid op organisatieniveau en succes in zakendoen te onderzoeken. In een studie van 50 bedrijven lieten de resultaten zien dat de bedrijven met de hoogste

gemiddelde score van werknemers bevlogenheid de grootste groei in netto omzet hadden over een periode van 12 maanden. Tevens berekenden Gallup en Towers Perrin (2008a) dat bevlogen werknemers de Amerikaanse maatschappij rond de \$300 miljard per jaar kunnen opleveren. Het belang van bevlogen medewerkers is hiermee duidelijk gekwantificeerd.

Op basis van de gevonden resultaten en vermelde beperkingen van de huidige studie is een aantal interessante implicaties voor toekomstig onderzoek en de praktijk te formuleren. De resultaten suggereren dat de Job resources; Sociale steun van collega's, Solidariteit en Baanduidelijkheid juist in combinatie met elkaar een sterke positieve invloed hebben op bevlogenheid. Deze bevinding impliceert dat het stimuleren van bevlogenheid het meest succesvol is, indien interventies op het vergroten van al die werkhulpbronnen gericht zijn en aangepast worden aan de specifieke werkhulpbronnen die in een bepaalde werkomgeving van groot belang zijn.

In lijn hiermee suggereren de bevindingen voor thuiszorgmedewerkers dat gedacht moeten worden aan interventies op het gebied van: heldere taakbeschrijvingen, protocollen en coaching, het vergroten van de onderlinge steun tussen collega's en tevens het stimuleren van solidariteit en het 'wij-gevoel' in de organisatie door bijvoorbeeld teambuilding (Bakker, 2009).

Interventies om de bevlogenheid te bevorderen zijn een investering in werknemers die zich zullen terugbetalen in meer tevreden werknemers, minder ziekteverzuim, minder conflicten en beter werkprestaties. Een bedrijf met dergelijke werknemers levert betere service, heeft meer tevreden klanten (Bakker, 2009) en een navenant gunstiger economisch vooruitzicht.

REFERENTIES

- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., & Verhaeghe, J. (2003). Voelen leerkrachten zich goed in Vlaamse scholen? In G. Devos (Red.). *Personeel en organisatie* (pp.7-24). Mechelen: Wolters Plantyn.
- Baarda, D.B., de goede, M.P.M. en Van Dijkum, C.J. (2003) (2de druk). Basisboek *Statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22, 336-353.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 , 189-206.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2009). *Work engagement and performance: The role of conscientiousness*. Working paper, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., Boer, E. de, & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 341-356.
- Bakker, A., Demerouti, E., Boer, E. de, & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 341-356.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre. An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.
-

- Bal, P. (2005). How work engagement influences performance: A diary study among pre-service teachers. Doctoraatsproefschrift van Universiteit Utrecht.
- Bal, P., Bakker, A., & Kallenberg, T. (2006). Bevlogen voor de klas. *Velon*, 27, 19-22.
- BlessingWhite (2008). *The state of employment engagement-2008: North American Overview*. Princeton, NJ: Author. Online op 22 juli 2010 via http://www.blessingwhite.com/eee_report.asp
- De Croon, E. M., Blonk, R. W. B., de Zwart, B. C. H., Frings-Dresen, M. H. W., Broersen, J. P. J., (2002) Job stress, fatigue, and job dissatisfaction in Dutch lorry drivers: towards an occupation specific model of job demands and control. *Occupational and environmental medicine*, 59, 356-61.
- De Lange, A.H., de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., Bongers, P.M. (2009). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: does age matter? *Journal of Organizational Behavior*.
- Demerouti, E., Bakker, A., Jonge, J. de, Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Fredrickson, B. L. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. Target article in *Prevention and Treatment*, 3. Available on the World Wide Web: <http://journals.apa.org/prevention>.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 165-174.
- Gorter, R., Brake, J. te, Hoogstraten, J., Eijkman, M. (2007). Positive engagement and job resources in dental practice. *Community Dentistry & Oral Epidemiology*, 35, 1-8.
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hobfoll, S. & Shirom, A. (2001). Stress and burnout in the workplace. In: R. Golembiewski (Red.). *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 41-60). New York: Dekker.
- Horst P. The role of predictor variables which are independent of the criterion. *Social Science*
-

Research Council Bulletin. 1941;48:431–436.

- Houtman, I., Broersen, S., Heus, P. de, Zuidhof, A. & Meijman, T. (2000). De epidemiologie van vermoeidheid op het werk. In: I.Houtman, W.B. Schaufeli & T.Taris (Red.), *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses* (pp. 37-64). Alphen a/d Rijn: NWO/Samson.
- IWS (2004). Benchmarkonderzoek Thuiszorg 2002. Utrecht/Bilthoven: Instituut Werk & Stress/PriceWaterhouseCoopers.
- Jonge, J. de, Breukelen, G.J.P. van, Landeweerd, J.A., & Nijhuis, F.J.N. (1999). Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the Job Demand-Control Model: A multilevel approach. *Human Relations*, 52(1), 95-122.
- Jonge, J. de, & Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanisms in job stress. In: M. Dollard, A. Winefield & H. Winefield (Red.). *Occupational stress in the service professions* (pp. 43-74). London: Taylor & Francis.
- Jonge, J. de, Le Blanc, P. & Schaufeli, W. (2003). Psychosociale theorieën over werkstress. In: W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge (Red.). *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu van Loghum.
- Komter, A. (2003) *Solidariteit en de gift : sociale banden en uitsluiting*. - Amsterdam : Amsterdam University Press, 2003.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behaviour*, 23, 825-841.
- Macey, William H. and Schneider, B. (2008) 'The Meaning of Employee Engagement', *Industrial and Organizational Psychology*, Volume 1, Issue 1, Pages 3-30.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology*, 2, 5-33. Hove, England: Psychology Press.
- Myers, D.G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
-

- Niessink, D. (2004). Hou de touwtjes in handen! Een onderzoek naar de individuele en werkgerelateerde kenmerken die samenhangen met burnout en bevlogenheid. Licentiescriptie van Universiteit Tilburg.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Crows Nest, Australia: Alan & Unwin.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UBES – Utrechtse Bevlogenheids Schaal*. Utrecht University, Department of Psychology. Gedownload in april 2010 van www.schaufeli.com.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004a). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004b). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp.341-358). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- 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.
- Schaufeli, W., Leiter, M.P., Maslach, C., (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organisations. In S. Gilliland, D. Steiner & D. Skarlicki (Red.). *Managing Social and Ethical Issues in Organisations* (pp.135-177). Greenwich, CT: IAP.
- Schaufeli, W.B., T.W. Taris & A.B. Bakker (2006). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research*
-

- companion to working time and work addiction, pp. 193-217. Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & Jonge, J. de (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Schaufeli, W., & 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, 323-344.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sheldon, K., & King, L. (2001). Why Positive Psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217.
- Taris, T.W. (2006). Burnout and objectively recorded performance: A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316-334.
- Taris, T., Kompier, N., Lange, A. de, Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). Bevordert het werk het leren van leraren? Een longitudinale toets van de actief lerenhypothesen in Karasek's Demand-Control model. *Gedrag & Organisatie*, 16, 142-167.
- Taris, T., Schaufeli, W., Schreurs, P., & Caljé, D. (2000). Opgebrand in het onderwijs: stress, psychische vermoeidheid en ziekteverzuim onder leraren. In I. Houtman, W. Schaufeli & T. Taris (Red.). *Psychische vermoeidheid en werk: Cijfers, trends en analyses (pp.97-106)*. Alphen a/d Rijn: NOW/Samson.
- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: definitions, implications and applications. *Psychological Bulletin*, 109, 524-536.
- Towers Perrin (2008). Employee engagement underpins business transformation. Online op 26 juli 2010 via http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=GBR/2008/200807/TP_ISR_July08.pdf
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid*. Amsterdam: NIA.
- Van Veldhoven, M., Taris, T., Jonge, J. de, & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management*, 12, 3-28.

- Van Yperen, N.W. en T.A.B. Snijders (2000). A Multi-level Analysis of the Demand-Control Model: Is Stress at Work Determined by Factors at the Group Level or the Individual Level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 182-190.
- Xanthopoulou, D. (2007). *A work Psychological Model that Works: Expanding the Job Demands-Resources Model*. Utrecht: Doctoraatsproefschrift van Universiteit Utrecht.
-