

Van burn-out tot bevlogenheid

WERK EN WELBEVINDEN IN NEDERLAND

Dit artikel¹ doet verslag van een onderzoek naar werk en welbevinden bij een representatieve steekproef uit de Nederlandse beroepsbevolking ($n = 1213$). Het blijkt dat 14 procent van de werknemers als bevlogen kan worden aangemerkt. Een even groot percentage komt terecht in het tegenovergestelde deel van het spectrum en heeft last van burn-out-klachten. Daarnaast is onderzocht hoe het staat met energiebronnen en stressoren op het werk, als mogelijke oorzaken van welbevinden op de werkvloer of juist een gebrek daaraan. Het blijkt dat eerstgenoemde vaker voorkomen dan laatstgenoemde. Het gaat daarbij vooral om sociale energiebronnen (zoals een goede sfeer in het team), terwijl stressoren vooral te maken hebben met veranderingen op het werk. Overigens wordt arbeidsbelasting maar door een heel kleine minderheid als problematisch ervaren. Al met al ziet het er met de werkbeleving van Nederlandse werknemers redelijk goed uit. Ten slotte is er (met succes) een model getoetst, het Job Demands-Resources model, dat ervan uitgaat dat werkkenmerken (energiebronnen en stressoren) via het welbevinden van werknemers (bevlogenheid en burn-out) gerelateerd zijn aan uitkomstmaten zoals inzetbaarheid, arbeidsprestatie en organisatiebetrokkenheid. De implicatie van het model is dat welbevinden vooral bevorderd kan worden door het vergroten van energiebronnen. Bovendien illustreert het model de centrale rol van het psychologische kapitaal van werknemers en van 'bevlogen' leiderschap.

1. Inleiding

Hoe staat het in Nederland met het welbevinden op de werkvloer? Veel organisaties laten een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren, maar de resultaten daarvan zijn uiteraard niet representatief voor Nederland. Anderzijds voert TNO al jaren de Nationale Enquête Arbeidsom-



Wilmar Schaufeli

Prof. dr. Wilmar Schaufeli is hoogleraar bij de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht en bij de onderzoeksgroep Arbeids- en Organisationspsychologie en Opleidingskunde van de KU Leuven.

standigheden (NEA) uit² die weliswaar representatief is, maar zich vooral richt op risicofactoren en stress en ons dus weinig leert over de positieve aspecten van werk.

Dit artikel doet daarom verslag van een representatief onderzoek dat zich voornamelijk richt op de positieve aspecten van werk. Daarbij staat bevologenheid (ofwel ‘employee engagement’) centraal als maat voor welbevinden op de werkvloer. Bevologenheid is gedefinieerd als ‘(...) een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie’ (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 91). Bij vitaliteit gaat het om het bruisen van energie op het werk, bij toewijding om het sterk betrokken zijn bij het werk en bij absorptie om het helemaal opgaan in het werk. Een bevologen werknemer is dus iemand die veel voldoening haalt uit zijn werk, energiek en betrokken is en door het werk wordt geboeid.

Een kritiekpunt bij veel werkbelevingsonderzoek – of dat nu wordt uitgevoerd door commerciële organisatieadviesbureaus of overheden – is het ontbreken van een theoretisch kader met een degelijk empirisch fundament. Een dergelijk kader is essentieel voor het interpreteren van de gegevens; anders ziet men immers door de bomen het bos niet meer. Om die reden is gebruikgemaakt van het Job Demands-Resources model (JD-R; Schaufeli & Taris, 2013), dat het afgelopen decennium uitvoerig in allerlei landen is onderzocht en inmiddels kan bogen op aanzienlijke empirische ondersteuning (voor een recent overzicht zie Schaufeli & Taris, 2013).

Het doel van het onderzoek is tweeledig. In de eerste plaats wordt nagegaan wat volgens Nederlandse werknemers anno 2013 de meest positieve en meest negatieve werkkenmerken zijn en hoe bevologen respectievelijk opgebrand zij zich voelen. In de tweede plaats wordt aan de hand van het JD-R model nagegaan wat de mogelijke oorzaken en gevolgen van bevologenheid zijn en welke rol ‘psychologisch kapitaal’ van werknemers en leiderschap daarbij spelen. Het JD-R model is een gebalanceerd model dat naast positieve aspecten ook betrekking heeft op negatieve aspecten van werk (zoals stress en burn-out). Aldus ontstaat een compleet beeld van wat Nederlandse werknemers bevologen of juist gestrest maakt.

Bij het onderzoek is voor een praktische aanpak gekozen. Daar waar in de regel een klein aantal concepten met een groot aantal vragen wordt gemeten, is bij dit onderzoek het omgekeerde het geval: er zijn 55 concepten gemeten met ‘slechts’ 126 vragenlijst-items. Vanzelfsprekend roept dat vragen op over de betrouwbaarheid van de metingen. Kan dat zomaar, zoveel verschillende begrippen meten, met zo weinig vragen? Jazeker en wel om twee redenen. Ten eerste kunnen veel begrippen goed met een enkele vraag worden gemeten, ook op het terrein van organisatie en management (Fuchs & Diamantopoulos, 2009). Bekende voorbeelden zijn arbeidstevredenheid (Wanous, Reiches & Hurdy, 1997) en werkvermogen (Thorsen, Burr, Diderichsen & Bjorner, 2012).

Ten tweede stond er voor dit artikel ook een grote database ter beschikking met vragenlijstgegevens van meer dan dertigduizend werknemers. Daardoor konden correlaties worden berekend tussen de langere, originele versies van veel vragenlijsten enerzijds en de sterk verkorte versies of enkelvoudige vragen anderzijds. Die correlaties waren altijd hoger dan 0,80 en in de meeste gevallen zelfs hoger dan 0,90, hetgeen dus betekent dat de korte en lange versies elkaar grotendeels overlappen.

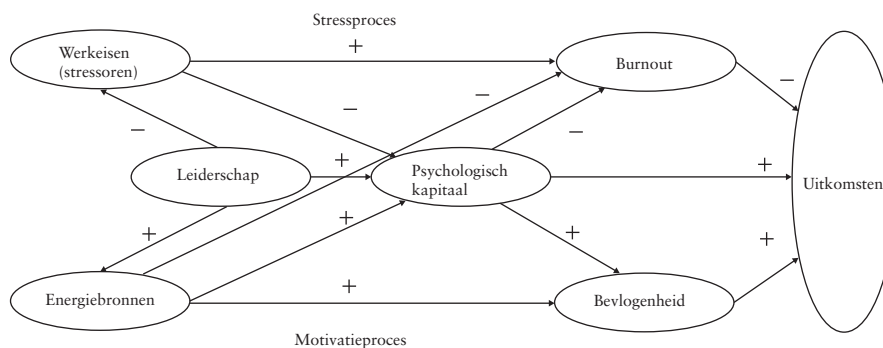
ONDERZOEKSMODEL

Het JD-R model gaat ervan uit dat iedere werknemer wordt geconfronteerd met twee soorten werkkenmerken: werkeisen ('job demands') en energiebronnen ('job resources'). Bij werkeisen gaat het om aspecten van het werk die moeite en energie kosten en daardoor verbonden zijn met bepaalde fysiologische en psychologische kosten (zoals vermoeidheid en irritatie). Voorbeelden zijn werkdruk en conflicten op de werkvloer. Werkeisen zijn niet per definitie stressvol; dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, dan wel wanneer er onvoldoende herstel plaatsvindt. Is dat gedurende een langere periode het geval, dan kan dit leiden tot mentale uitputting (burn-out) met alle negatieve gevolgen van dien (zoals ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid).

Bij energiebronnen gaat het om aspecten van het werk die functioneel zijn om aan de eisen van het werk te voldoen, dan wel de groei en ontwikkeling van werknemers stimuleren. Voorbeelden zijn regelruimte en prestatiefeedback. Energiebronnen hebben motivationeel potentieel; hun aanwezigheid bevordert de bereidheid van werknemers om zich in te spannen het werk goed te doen. Bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten (zoals organisatiebetrokkenheid en prestatie), aldus het JD-R model. Werkeisen en energiebronnen hangen negatief met elkaar samen: het werk is immers stressvoller naarmate er minder energiebronnen zijn, terwijl het andersom juist minder belastend is wanneer er voldoende energiebronnen aanwezig zijn.

Uit het voorgaande volgt dat het JD-R model twee processen veronderstelt: a een stressproces, waarbij te hoge werkeisen (stressoren) en een gebrek aan

Figuur 1
Uitgebreid Job Demands-Resources model



energiebronnen via burn-out tot negatieve uitkomsten leiden, en *b* een motivatieproces waarbij energiebronnen en lage werkeisen via bevlogenheid tot positieve uitkomsten leiden.

In het onderzoek zijn leiderschap en psychologisch kapitaal aan het oorspronkelijke JD-R model toegevoegd (zie figuur 1). De reden daarvoor is dat leiderschap een belangrijke hefboom kan vormen om bevlogenheid te bevorderen (en burn-out te verminderen). Gedoeld wordt op ‘bevlogen’ leiderschap dat appelleert aan de diepgewortelde, psychologische basisbehoeften van werknemers aan verbondenheid, autonomie en competentie (Gagné & Deci, 2005). Dat wil zeggen dat werknemers willen samenwerken met anderen (verbinding), zelfstandig en naar eigen inzicht hun werk willen verrichten (autonomie), en hun werk goed willen doen en daar ook in vooruit willen komen (competentie). Bevlogen leidinggevenden richten zich bij uitstek op verbinden (bijvoorbeeld door te zorgen voor een goede sfeer), autonomie (bijvoorbeeld door het geven ruime en handelingsvrijheid) en competentie (bijvoorbeeld door het geven feedback, om leren aan te moedigen). Op die manier bevorderen ze de bevlogenheid van hun medewerkers (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Het uitgebreide JD-R model, dat in het onderzoek wordt getoetst, veronderstelt dat leiderschap een indirect effect heeft op bevlogenheid (en burn-out): via het verminderen van stressoren en vergroten van energiebronnen. Immers, door stressoren te verminderen maar vooral energiebronnen te vergroten, wordt tegemoetgekomen aan de behoefte aan verbondenheid, autonomie en competentie.

Naast leiderschap is ook psychologisch kapitaal toegevoegd, omdat verwacht kan worden dat het een sleutelrol vervult in het JDR model. Bij psychologisch kapitaal gaat het om positieve persoonseigenschappen, zoals weerbaarheid, optimisme, flexibiliteit en vertrouwen in het eigen kunnen. Deze eigenschappen zorgen er niet alleen voor dat werknemers zich prettiger voelen op het werk, doordat ze beter kunnen omgaan met moeilijkheden en problemen (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010), maar ook doordat het hun prestatie bevordert (Stajkovic & Luthans, 1998). Er is gebleken dat energiebronnen het psychologische kapitaal van werknemers kunnen bevorderen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007), evenals transformationeel leiderschap, dat nauw verwant is aan wat hiervoor als bevlogen leiderschap is omschreven (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier & Snow, 2009).

In het oorspronkelijke JD-R model worden directe relaties verondersteld tussen enerzijds werkeisen en energiebronnen en anderzijds respectievelijk bevlogenheid en burn-out. In het uitgebreide model dat in het onderzoek is getoetst, wordt daarnaast aangenomen dat werkeisen en energiebronnen een negatief respectievelijk positief effect op het psychologisch kapitaal hebben, dat op zijn beurt weer

van invloed is op bevlogenheid en burn-out. Met andere woorden: in het uitgebreide model wordt de mediërende rol van psychologisch kapitaal onderzocht.

Tabel 1

Onderzoeksvariabelen
(aantal items/
coëfficiënt α)

<p>Werkeisen (26)</p> <p>Kwalitatieve belasting</p> <ul style="list-style-type: none"> • emotionele belasting (1) • geestelijke belasting (1) • lichamelijke belasting (1) • werk-privéconflict (1) <p>Kwantitatieve belasting</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkdruk (3/0,82) • onderbelasting (1) • tempo van verandering (1) <p>Organisatiebelasting</p> <ul style="list-style-type: none"> • veranderingen (3/0,71) • bureaucratie (3/0,86) • ongewenst gedrag (4/0,81) • rolconflicten (3/0,80) • conflicten met anderen (4/0,83) 	<p>Leiderschap (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • inspireren (3/0,93) • versterken (3/0,88) • verbinden (3/0,92)
<p>Energiebronnen (51)</p> <p>Sociale energiebronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • steun collega's (3/0,85) • steun leiding (3/0,92) • teamsfeer (2/0,92) • teameffectiviteit (3/0,86) • rolduidelijkheid (3/0,88) • voldoen aan verwachtingen (2/0,86) • waardering (1) <p>Werk energiebronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • regelruimte (7/0,90) • passend werk (2/0,86) • afwisseling (2/0,85) • inspraak (1) • gebruik van vaardigheden (1) • hulpmiddelen (1) <p>Organisatie energiebronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • communicatie (3/0,82) • richting ('alignment') (2/0,82) • vertrouwen in de leiding (2/0,82) • rechtvaardigheid (3/0,81) • beloning (1) • waardencongruentie (1) <p>Groei energiebronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • prestatiefeedback (3/0,80) • leer- ontwikkelingsmogelijkheden (3/0,92) • loopbaanperspectief (2/0,90) 	<p>Psychologisch kapitaal (12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • weerbaarheid (3/0,85) • geloof in eigen kunnen (3/0,87) • optimisme (3/0,82) • flexibiliteit (3/0,83)
<p>Burn-out (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • burn-out (3/0,83) 	<p>Bevlogenheid (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • bevlogenheid (3/0,86)
<p>Uitkomsten (22)</p> <p>Betrokkenheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • team (1) • organisatie (1) • verlooptententie (1) <p>Inzetbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkvermogen (1) • verzuimduur (1) • verzuimfrequentie (1) <p>Oordeel arbeidsprestatie (1)</p> <p>Prestatiegedrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • initiatief (3/0,86) • doelgerichtheid (3/0,88) • eigen regie (3/0,89) • inrolprestatie (3/0,91) • extrarolprestatie (3/0,85) 	

ONDERZOEK

Tabel 1 beschrijft de variabelen waarmee invulling is gegeven aan het uitgebreide JD-R model (zie figuur 1). Het accent is daarbij gelegd op positieve factoren die te maken hebben met bevoegenheid. Er zijn meer energiebronnen (22 concepten) dan potentiële stressoren (12) opgenomen, terwijl leiderschap (3), psychologisch kapitaal (4) en de meeste uitkomsten eveneens positief van aard zijn (9 van de 11, met uitzondering van verzuimduur en -frequentie). De keuze voor de specifieke werkeisen, energiebronnen en uitkomsten is gebaseerd op de onderzoeksliteratuur betreffende het JD-R model (Schaufeli & Taris 2013).

2. Methode

PROCEDURE EN STEEKPROEF

Het onderzoek is in mei 2013 door PanelClix online uitgevoerd onder 1213 Nederlandse werknemers, in leeftijd variërend van 18-65 jaar ($M = 37,5$; $SD = 12,2$). De steekproef is dusdanig getrokken³ dat deze representatief is wat betreft bedrijfstak, dat wil zeggen overeenkomt met de Standaard Bedrijfsindeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek.⁴ De drie meestvertegenwoordigde bedrijfstakken zijn gezondheids- en welzijnzorg (17,4%), zakelijke dienstverlening (14,2%) en handel en reparatie (13,1%). Ruim de helft is man (51,5%); wat betreft onderwijs volgden zij vmbo (10%), havo/vwo (13,9%), mbo (32,3%), hbo (31,5%) en wo (11,5%).

VRAGENLIJST

In tabel 1 staan alle 55 variabelen van het onderzoek, waarvan er 18 (32%) met behulp van een enkele vraag zijn gemeten. De lengte van de schalen waarmee de overige variabelen zijn gemeten varieert van 2-7 vragen. De betrouwbaarheid voldoet in alle gevallen aan het gangbare criterium: de interne-consistentiecoëfficiënt is groter dan 0,70 (zie tabel 1). Nagenoeg alle vragen zijn afkomstig uit bestaande vragenlijsten, zoals de Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000) en de Utrechtse Bevoegenheidschaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2004). Zoals gezegd, zijn de correlaties met de oorspronkelijke (langere) schalen zonder uitzondering hoog. Zo correleren de drie burn-out- en bevoegenheidsvragen uit het onderzoek respectievelijk 0,92 en 0,95 met de originele versies van de UBOS en UBES.

Nagenoeg alle vragen zijn gescoord op een vijfpuntsschaal (nooit = 1, altijd = 5; geheel mee oneens = 1, geheel mee eens = 5). Voor het oordeel over de eigen arbeidsprestatie is naar een schoolcijfer gevraagd (1-10); de duur en

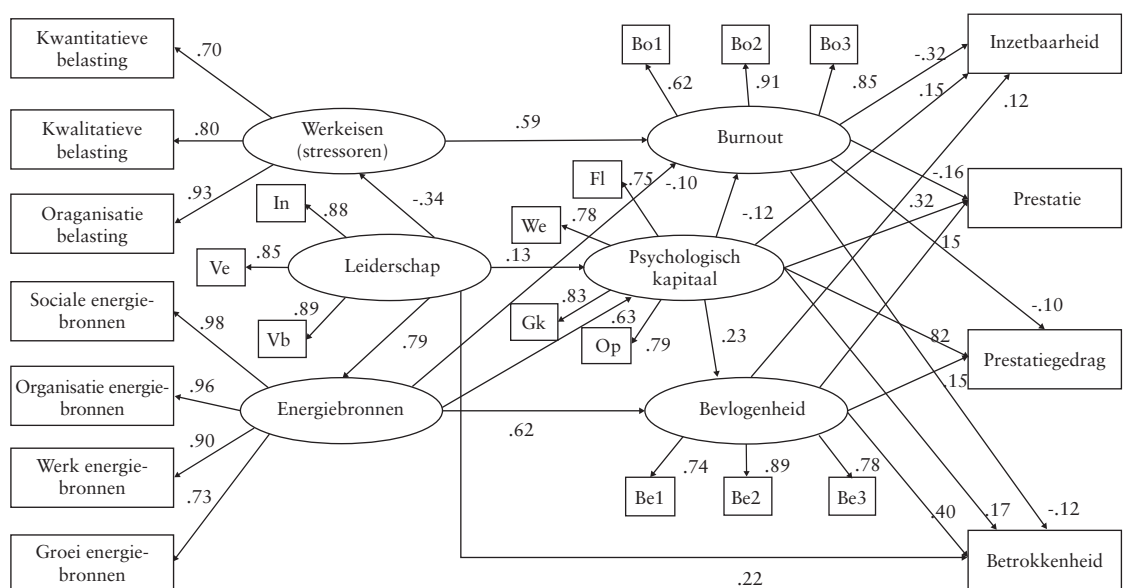
frequentie van het ziekteverzuim zijn gemeten door respectievelijk te vragen naar het aantal dagen en het aantal keren dat men het afgelopen jaar van het werk heeft verzuimd. Uit onderzoek blijkt dat zelfgerapporteerd verzuim een relatief goede indicator is van geregistreerd ziekteverzuim. Zo vonden Ferrie, Kivimäki, Head, Shipley, Vahtera en Marmot (2005) dat het verschil tussen zelfgerapporteerd en geregistreerd verzuim bij twee derde van de werknemers slechts twee dagen of minder was.

3. Resultaten

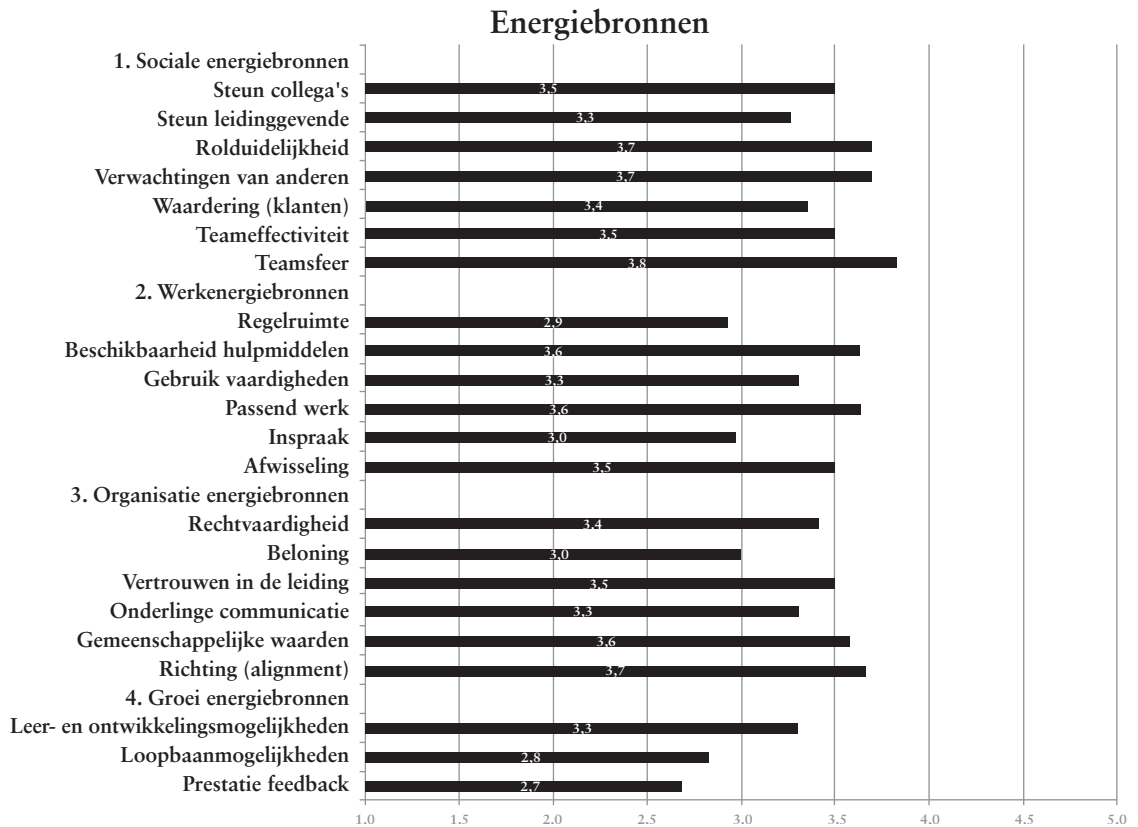
De resultaten van het onderzoek worden in twee gedeelten besproken. In het eerste gedeelte wordt ingegaan op de werkbeleving van Nederlandse werknemers en in de tweede gedeelte op mogelijke oorzaken en gevolgen van bevlogenheid (en burn-out), aan de hand van het JD-R model. Eerst wordt echter kort stilgestaan bij de indeling in werkeisen, energiebronnen en uitkomsten.

Om te verifiëren of de indeling in de verschillende soorten werkeisen, energiebronnen en uitkomsten (zie tabel 1) klopt met de gegevens uit het onderzoek, is een drietal confirmatieve factoranalyses uitgevoerd. Daaruit kwam naar voren dat de gepostuleerde indeling inderdaad 'past' bij de onderzoeksgegevens, zoals blijkt uit de zogenoemde fit-indices van de factormodellen voor werkeisen ($\chi^2 = 281,94$, $df = 47$; RMSEA = 0,06; NFI = 0,93; TLI = 0,91; CFI = 0,94), energiebronnen ($\chi^2 = 1454,70$, $df = 193$; RMSEA = 0,07; NFI = 0,90; TLI = 0,89; CFI = 0,91) en uitkomsten ($\chi^2 = 229,72$, $df = 47$; RMSEA = 0,06; NFI = 0,95; TLI = 0,95; CFI = 0,96).⁵

Figuur 2
Gemiddelde scores op
energiebronnen
($n = 1213$)



Figuur 3
Gemiddelde scores op
stressoren (n = 1213)



WERKBELEVING⁶

Energiebronnen. In figuur 2 staan de gemiddelde scores op de 22 energiebronnen weergegeven. De energiebronnen die het hoogste scores zijn achtereenvolgens: een goede teamsfeer, het hebben van een duidelijke rol, het voldoen aan verwachtingen van anderen op het werk, het bijdragen aan doel en missie van de organisatie ('alignment') en het hebben van passend werk. Relatief gesproken schort het daarentegen aan prestatiefeedback, loopbaanmogelijkheden, inspraak, regelmogelijkheden en financiële beloning. In percentages uitgedrukt loopt de score uiteen van 67 procent die aangeeft een prettige sfeer in het team te ervaren, tot 31 procent die vindt dat men voldoende wordt betaald voor het werk dat men doet.

Stressoren. In figuur 3 staan de gemiddelde scores op de twaalf werkeisen (potentiële stressoren) weergegeven. Het blijkt dat Nederlandse werknemers het meeste last hebben van veranderingen op het werk, werkdruk, geestelijke belasting en bureaucratie. Onderbelasting en ongewenst gedrag lijken daarentegen nauwelijks een probleem te zijn; minder dan 2 procent voelt zich onderbelast en slechts 2-3 procent heeft (zeer) vaak te maken met enigerlei vorm van ongewenst gedrag op de werkvloer. Kwantitatieve belasting komt het meest voor (gemiddeld 2,5 op een schaal van 1-5), gevolgd door kwalitatieve belasting (ge-

middeld 2,2) en belasting door de organisatie (gemiddeld 2,0). Meer specifiek vindt 47 procent dat veranderingen in hun bedrijf zelden of nooit verbeteringen zijn; 35 procent geeft aan vaak of altijd te veel werk te moeten doen (werkdruk) en 47 procent dat het werk vaak of altijd veel aandacht en concentratie vergt (geestelijke belasting); 18 procent heeft vaak of altijd te maken met overbodige regels, procedures en voorschriften (bureaucratie). Er is ook expliciet gevraagd in hoeverre verandertempo, werkdruk of geestelijke belasting daadwerkelijk een probleem vormen. Dit blijkt nauwelijks het geval; 3-5 procent vindt het tempo, de werkdruk of de geestelijke belasting te hoog.

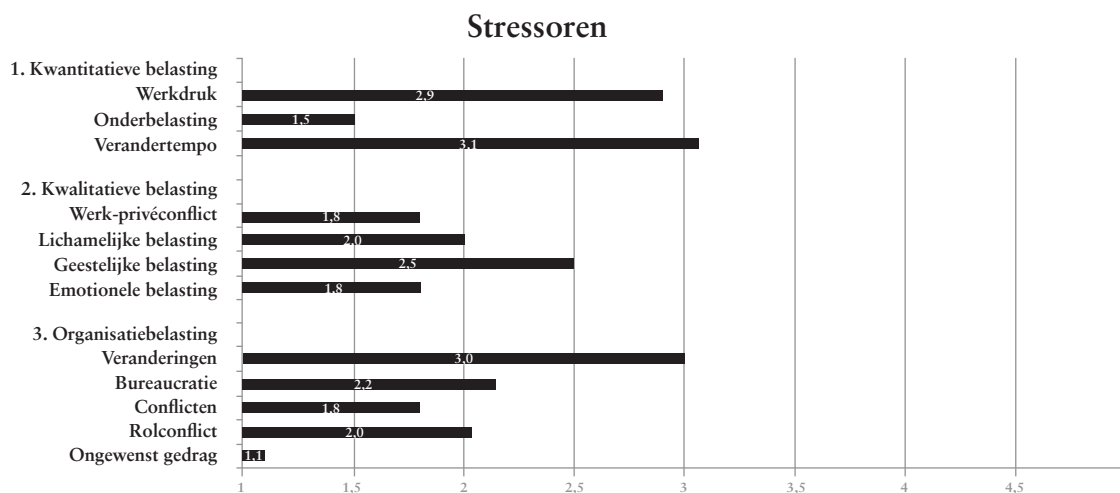
BEVLOGENHEID EN BURN-OUT

Het blijkt dat nagenoeg evenveel Nederlandse werknemers zich bevlogen als opgebrand voelen: ruim 14 procent. Voor wat bevlogenheid betreft zijn eerder gepubliceerde normwaarden gebruikt die gebaseerd zijn op een (niet geheel representatieve) groep van 9679 Nederlandse werknemers (Schaufeli & Bakker, 2004).⁷ Voor burn-out konden de normwaarden uit de handleiding niet worden gebruikt, omdat deze alleen per subschaal beschikbaar zijn en er in het onderzoek een enkele schaal voor burn-out is gebruikt. Als criterium voor burn-out is een gemiddelde score van 3 of meer aangehouden. Dat wil zeggen dat werknemers als opgebrand zijn geclassificeerd, wanneer ze aangeven regelmatig, vaak of altijd last te hebben van burn-outklachten (vermoeidheid en mentale distantie).

JD-R MODEL

Toetsing van het model. Voor het toetsen van het JD-R model is gebruikgemaakt van 'structural equation modeling', uitgevoerd met behulp van het AMOS-computerprogramma (Byrne, 2001). Deze geavanceerde statistische techniek maakt het mogelijk om te toetsen in hoeverre een bepaald van tevoren opgesteld model (zie figuur 1) in zijn totaliteit 'past' bij de empirische gegevens die zijn verzameld.

Figuur 4
SEM-analyse van het
Job Demands-Resources
model (n = 1213)



In plaats van alle 44 afzonderlijke stressoren, energiebronnen en uitkomsten op te nemen in het te toetsen model, zijn factorscores gebruikt. Uit confirmatieve factoranalyses kwam immers naar voren dat de informatie over 12 stressoren, 22 energiebronnen en 12 uitkomsten zonder veel informatieverlies in respectievelijk 3, 4 en 4 factoren kan worden samengevat (zie tabel 1). Het blijkt dat het model in figuur 1 goed past bij de data ($\chi^2 = 1907,39$, $df = 225$; RMSEA = 0,08; NFI = 0,93; TLI = 0,92; CFI = 0,94). In figuur 4 staan de zogenaamde padcoëfficiënten die de richting en de sterkte van het verband tussen de onderdelen van het model aangeven (0 = geen verband; 1 = perfect verband). Voor de overzichtelijkheid zijn de correlaties tussen de vier uitkomsten niet weergegeven ($0,10 < r < 0,32$) in figuur 4⁸, evenals de indicatoren voor leiderschap en psychologisch kapitaal. De relatie van leiderschap met zijn drie componenten is sterk (0,85-0,89), evenals die van psychologisch kapitaal met zijn vier componenten (0,75-0,83). De relaties van de verschillende soorten werkeisen en energiebronnen met hun 'latente variabelen' (werkeisen respectievelijk energiebronnen) zijn wel in figuur 4 opgenomen en zijn eveneens zeer sterk (0,70-0,98).

Stress en motivatieproces. In figuur 4 zien we de beide processen van het JD-R model duidelijk terug. Stressoren zijn van invloed⁹ op burn-out, dat op zijn beurt weer een negatief effect heeft op inzetbaarheid, prestatie(gedrag) en betrokkenheid (het stressproces). Met andere woorden: wanneer er sprake is van een hoge arbeidsbelasting, leidt dit via mentale uitputting (burn-out) tot negatieve gevolgen in de zin van verminderde inzetbaarheid, prestaties en betrokkenheid. Anderzijds zijn energiebronnen van invloed op bevlogenheid, dat op zijn beurt weer een gunstig effect heeft op inzetbaarheid, prestatie(gedrag) en betrokkenheid (het motivatieproces). Met andere woorden: wanneer er voldoende energiebronnen op het werk aanwezig zijn, leidt dit via mentale vitaliteit (bevlogenheid) tot betere inzetbaarheid en prestaties, en grotere betrokkenheid.

Leiderschap. Versterkend, verbindend en inspirerend ofwel bevlogen leiderschap heeft, zoals verwacht, een positief effect op energiebronnen en een (minder sterk) negatief effect op stressoren. Dat suggereert dat bevlogen leidinggevers vooral zorgen voor meer energiebronnen op het werk. Anderzijds leidt het ontbreken van bevlogen leiderschap juist tot een hogere belasting op het werk. Zoals volgt uit figuur 4, heeft leiderschap dus een indirect effect op bevlogenheid en burn-out, via respectievelijk energiebronnen en stressoren. Ook via een andere route is leiderschap van invloed op burn-out en bevlogenheid: via het versterken van het psychologisch kapitaal van werknemers. Ten slotte heeft leiderschap nog een positief, direct effect op betrokkenheid, hetgeen vooraf niet was verondersteld (zie figuur 1). Het is opvallend dat de invloed van leiderschap op het stressproces minder sterk is dan op het motivatieproces.

Psychologisch kapitaal. Hoe optimistischer, weerbaarder en flexibeler werknemers zijn en hoe groter het vertrouwen in hun eigen kunnen, des te meer

bevlogen en minder opgebrand voelen zij zich. Naast een indirect effect via bevlogenheid en burn-out heeft psychologisch kapitaal ook een direct effect op alle uitkomsten. Verder blijkt dat de aanwezigheid van energiebronnen het psychologisch kapitaal van werknemers versterkt. Daarmee hebben energiebronnen dus, naast een direct effect op bevlogenheid, ook een indirect effect via het psychologisch kapitaal van werknemers. De aanwezigheid van stressoren ondermijnt, anders dan verwacht, het psychologisch kapitaal niet.

4. Conclusies

Doel van het onderhavige, representatieve onderzoek was na te gaan hoe het anno 2013 in Nederland staat met het welbevinden op de werkvloer. Daarbij is welbevinden geoperationaliseerd als bevlogenheid. Bevlogenheid heeft betrekking op een positieve toestand, waarbij werknemers zich energiek en betrokken voelen, en geboeid zijn door hun werk.

Behalve naar bevlogenheid is er gekeken naar de tegenpool: burn-out. Opgebrande werknemers hebben weinig energie en voelen zich uitgeput, en in plaats van betrokken en geboeid zijn ze cynisch en afstandelijk.

In de eerste plaats is onderzocht wat in de ogen van Nederlandse werknemers de meestvoorkomende positieve en negatieve werkkenmerken zijn, en hoe bevlogen en opgebrand ze zich voelen. In de tweede plaats is een uitgebreide versie getoetst van het JD-R model dat inzicht geeft in mogelijke oorzaken en gevolgen van bevlogenheid (en burn-out), alsmede in de rol van leiderschap en psychologisch kapitaal.

BEVLOGENHEID EN BURN-OUT OP DE WERKVLOER

Het blijkt dat 14 procent van de Nederlandse werknemers zich bevlogen voelt. Dit percentage komt redelijk overeen met cijfers uit onderzoek van internationale consultancybedrijven. Zo blijkt uit een onderzoek van Towers Perrin (2006) onder 85.000 werknemers in 16 landen dat gemiddeld 14 procent bevlogen is. Nederland scoort met 8 procent beneden het gemiddelde, evenals Italië (7%) en Spanje (11%), terwijl onze buurlanden Duitsland (15%) en België (18%) juist boven het gemiddelde scoren.

Concurrent Gallup (2013) komt met soortgelijke schattingen, op basis van een wereldwijd onderzoek in 142 landen onder 230.000 werknemers. Gemiddeld over alle landen is 13 procent bevlogen. In West-Europa behoort Nederland volgens Gallup, samen met Frankrijk, met 9 procent tot de hekkensluiters. Bovenaan staat Denemarken (21%), terwijl onze buurlanden Duitsland (15%) en België (12%) wederom hoger scoren. Opvallend is voorts dat Spanje (18%) en Italië (14%) bij Gallup veel hoger scoren dan in het onderzoek van Towers Perrin.

Nu moet men deze percentages met een flinke korrel zout nemen, zoals al blijkt uit de verschillen tussen de resultaten van beide consultancybedrijven. Ten eerste omdat er verschillende (niet-gevalideerde) meetinstrumenten voor bevlogenheid zijn gebruikt. Ten tweede omdat er, ondanks de indrukwekkende aantallen, geen representatieve steekproeven zijn gebruikt. Ten derde omdat de onderzoeken op verschillende tijdstippen plaatsgevonden. Met inachtneming van dit voorbehoud kan men voorzichtig concluderen dat de Nederlandse werknemer niet tot de wereldtop behoort, als het om bevlogenheid gaat.

Dergelijke internationale cijfers over burn-out bestaan er helaas niet. Daarentegen is er wel een vergelijking mogelijk met de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) uit 2012. Daarin wordt de emotionele uitputtingschaal van de UBOS – waaruit ook de vragen van de studie afkomstig zijn – als maat voor burn-out gebruikt. Het percentage werknemers met burn-out in het onderzoek (14%) komt zeer dicht in de buurt van de 13 procent die in de NEA is gevonden (Smulders, Houtman & Van Rijssen, 2013). Het feit dat beide percentages redelijk met elkaar overeenkomen, bevestigt de betrouwbaarheid van de schatting. Dit ondanks het feit dat het gehanteerde criterium gebaseerd was op de schaalankers ('regelmatig', 'vaak' of 'altijd') en niet op een gevalideerd afkappunt. Al met al lijkt het er dus op dat er ongeveer evenveel mensen op werkvoer bevlogen zijn, als dat er mensen met een burn-out zijn.

WAT GEEFT EN WAT VREET ENERGIE OP HET WERK?

Energiebronnen komen vaker op het werk voor dan stressoren. De belangrijkste energiebronnen hebben met sociale aspecten op het werk te maken (zoals de onderlinge sfeer, het voldoen aan verwachtingen van anderen en het hebben van een duidelijke rol op het werk). Deze sociale energiebronnen komen het meest voor (gemiddeld 3,6 op een schaal van 1-5), gevolgd door energiebronnen die te maken hebben met de organisatie (gemiddeld 3,4), met het werk zelf (gemiddeld 3,3) en met groei- en ontwikkeling (gemiddeld 2,9). Drie van de vijf meestvoorkomende energiebronnen hebben betrekking op het sociale aspect van werk, terwijl geen enkele van de vijf minstvoorkomende energiebronnen sociaal van aard is. Kennelijk doen vooral de sociale energiebronnen er in de beleving van de Nederlandse werknemers toe.

Ook de NEA-2012 illustreert het belang van het sociale aspect van werk. Zo geeft ruim 40 procent aan heel tevreden te zijn over de sfeer op het werk; maar liefst 75 procent vindt een goede sfeer heel belangrijk. Daarmee is sfeer op het werk in de ogen van de Nederlandse werknemer belangrijker dan gezond werk (53%) of een goed salaris (47%), aldus de NEA.

De energiebronnen die het minst aanwezig zijn, hebben te maken met mogelijkheden voor groei en ontwikkeling (prestatiefeedback en loopbaanper-

spectief), inspraak, regelmogelijkheden en beloning. Een vergelijking met de NEA-2012 is op deze punten lastig te maken, doordat de vragen en antwoordcategorieën verschillen met die uit het onderzoek. Met enige slagen om de arm zou men echter kunnen stellen dat de uitkomsten van beide onderzoeken niet erg van elkaar lijken te verschillen. Zo vindt circa 40 procent van de deelnemers van zowel de NEA-2012 als het onderzoek dat zij niet of nauwelijks invloed hebben op de manier waarop het werk moet worden uitgevoerd en op de volgorde van de werkzaamheden. De NEA-2012 schat dat 23 procent ontevreden is met het salaris. Bij het onderzoek is dat 30 procent; geen dramatisch verschil dus.

Alhoewel er sprake is van verschillende soorten arbeidsbelasting (met name veranderingen, werkdruk, geestelijke belasting en bureaucratie) vormt dit in de beleving van de meeste werknemers geen groot probleem. Overigens komen de schattingen over de werkdruk van beide onderzoeken redelijk met elkaar overeen. In de NEA-2012 geeft 40 procent aan te veel werk te moeten doen; in de studie is dat 35 procent. Helaas wordt in de NEA niet gevraagd in hoeverre deze werkdruk ook daadwerkelijk een probleem vormt. Dit zou, zoals uit de studie blijkt, het relatief hoge percentage belaste werknemers kunnen nuanceren.

Samengevat lijken sociale energiebronnen het vaakst voor te komen op de werkvloer. Daarentegen schort het aan mogelijkheden voor groei en ontwikkeling, inspraak en regelmogelijkheden. Enigszins gechargeerd zou men kunnen zeggen dat het weliswaar gezellig is op de werkvloer, maar dat men weinig vooruitkomt en niet veel te zeggen heeft.

PAST HET JD-R MODEL?

Het JD-R model lijkt te kloppen, dat wil zeggen dat het goed ‘past’ bij de gegevens van het onderzoek; het vormt dus een goede afspiegeling van de werkelijkheid. Dit impliceert dat het model gebruikt kan worden om de invloed van persoons- en werkkenmerken op de mentale fitheid van werknemers te verklaren, en – wellicht nog belangrijker – te beïnvloeden.

Het a priori opgestelde model (zie figuur 1) wijkt nauwelijks af van het model dat naar voren komt uit de analyse (zie figuur 2). Desalniettemin springen twee verschillen in het oog. Ten eerste ondermijnen, anders dan verwacht, stressoren het psychologisch kapitaal niet. Met andere woorden: de flexibiliteit, weerbaarheid, het geloof in eigen kunnen en het optimisme van werknemers worden niet aangetast, wanneer werknemers zwaar belast worden op het werk. Ten tweede heeft leiderschap, behalve een indirect effect (via bevlogenheid), ook een direct effect op betrokkenheid. Het zou kunnen zijn dat bevlogen leidinggevend hun medewerkers ‘aansteken’ met hun eigen betrokkenheid (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011).

In het onderzoek is bevlogen leiderschap voor het eerst, en naar het schijnt succesvol, geïntegreerd in het JD-R model. Leiderschap blijkt te fungeren als een spin in het JD-R-web en is direct of indirect verbonden met alle elementen van het model. Dit is vanzelfsprekend van grote praktische waarde, omdat leiderschap daarmee een hefboom vormt om welbevinden (bevlogenheid en burn-out) en psychologisch kapitaal te bevorderen, en daarmee dus ook gezond en productief werken.

Daarnaast valt de centrale rol van energiebronnen op. Deze verminderen burn-out en bevorderen bevlogenheid; dit laatste zowel direct als indirect, via het psychologisch kapitaal van werknemers. Ook speelt het psychologische kapitaal zelf – dat ‘gevoed’ wordt door leiderschap en energiebronnen – een heel belangrijke rol, omdat het een effect heeft op alle uitkomstmaten.

Ten slotte is het opmerkelijk dat inzetbaarheid (ofwel de combinatie van werkvermogen min verzuimfrequentie en verzuimduur) vooral samenhangt met burn-out. Prestatie(gedrag) hangt daarentegen vooral samen met psychologisch kapitaal, en betrokkenheid vooral met bevlogenheid. Met andere woorden: de verschillende uitkomsten hangen samen met andere factoren van het model. Dit weerspiegelt respectievelijk het belang van het stressproces voor inzetbaarheid, van persoonsfactoren voor prestatie(gedrag), en van het motivatieproces voor betrokkenheid.

ZWAKKE EN STERKE PUNTEN

Zoals gezegd, zijn er weinig vragen gebruikt om bepaalde begrippen te meten; soms zelfs maar één vraag. Desalniettemin bleek de interne consistentie van de korte schalen voldoende. Bovendien blijkt uit eerder onderzoek dat éénitemvragen minder hoog correleren met andere constructen dan multi-itemschalen (Warren & Landis, 2007). Dat betekent dat er in het onderzoek eerder sprake is van een onderschatting dan van een overschatting van de ‘ware’ correlaties.

Een tweede zwak punt betreft het cross-sectionele onderzoeksontwerp, waarbij alle informatie op een enkel tijdstip is vergaard. Omdat er geen sprake is van herhaalmetingen, kunnen er dus geen conclusies over oorzaak en gevolg worden getrokken, zoals die door het JD-R model zijn gepostuleerd. Daar staat echter tegenover dat er een groeiend aantal longitudinale studies naar dit model verschijnt, op grond waarvan het aannemelijk is te veronderstellen dat stressoren en energiebronnen leiden tot burn-out en bevlogenheid, in plaats van andersom (voor een overzicht zie Schaufeli & Taris, 2013).

Ten slotte is het onderzoek uitsluitend gebaseerd op zelfbeoordelvragen. Alhoewel sommige begrippen per definitie het beste via zelfbeoordelingen gemeten kunnen worden (zoals bevlogenheid en burn-out), zou toekomstig onderzoek gebaat zijn bij het opnemen van ‘objectieve’ indicatoren (bijvoorbeeld voor verzuim en arbeidsprestatie).

De sterke punten van het onderzoek zijn de representatieve steekproef, efficiëntie (veel concepten met weinig vragen gemeten) en het feit dat er een wetenschappelijk gevalideerd model is gebruikt, dat is aangevuld met twee componenten (leiderschap en psychologisch kapitaal).

PRAKTISCHE IMPLICATIES

Het onderzoek levert referentiewaarden die als ijkpunt kunnen worden gebruikt bij herhalingsonderzoek. Op die manier kunnen trends in de werkbeleving van de Nederlandse werknemer opgespoord worden. Het onderzoek is daarbij een aanvulling op de NEA, die vooral gericht is op stress- en risicofactoren en niet op energiebronnen, en waaraan bovendien geen theoretisch model ten grondslag ligt. Tevens kunnen de referentiewaarden van de studie op bedrijfsniveau als benchmark gebruikt worden voor 'de gemiddelde Nederlandse werknemer'.

Uit de analyses met het JD-R model komt naar voren dat het voor bedrijven vooral loont om in energiebronnen te investeren, omdat daarmee meerdere vliegen in één klap worden geslagen: bevlogenheid zal toenemen en het psychologisch kapitaal zal worden versterkt, hetgeen op zijn beurt burn-out vermindert.

De uitkomsten van de analyses illustreren tevens het eminente belang van leiderschap en legitimeren daarmee het investeren in leiderschapsonwikkelingstrajecten die gericht zijn op het bevorderen van 'bevlogen' leiderschap (ofwel leiderschap dat gericht is op het verstrekken, verbinden en inspireren van medewerkers). Dit kan worden bereikt via organisatiebrede leiderschapsonwikkelingsprogramma's (Shuck & Herd, 2012) of door middel van workshops voor groepen leidinggevenden, die meestal gebaseerd zijn op de principes van 'goalsetting' (Seegers, De Prins & Brouwenrs, 2010). Welke route er ook gekozen wordt, bevlogen leiders, aldus Sloane, '(...) have abundant potential to create a positive working environment that promotes engagement and a host of other beneficial outcomes' (Sloane, 2014, p. 147).

Noten

1. Dit onderzoek werd mede mogelijk gemaakt door het Onderzoeksfonds van de KU Leuven.
2. Zie www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea.
3. Gehanteerd is een foutenmarge van 3 procent en een betrouwbaarheidsinterval van 5 procent.
4. Zie <http://bit.ly/MO2-cbs>.
5. Beschouwd als indicatoren voor een goede 'fit' (Byrne, 2001) zijn waarden kleiner dan 0,08 voor de Square Error of Approximation en waarden groter dan 0,90 voor de Normed Fit Index, Tucker-Lewis Index en Comparative Fit Index.

6. Uitgebreidere informatie is te vinden in het rapport Energie op de werkvloer: werkbeleving in Nederland anno 2013 (zie <http://www.3ihc.nl>).
7. Omdat de oorspronkelijke normwaarde gebaseerd was op een zevenpuntschaal, is er een lineaire transformatie toegepast naar een vijfpuntschaal.
8. Hetzelfde geldt voor vier correlaties tussen meetfouten.
9. Omdat het een cross-sectioneel onderzoek betreft, kunnen de gevonden relaties niet causaal worden geïnterpreteerd. Er is echter wel wetenschappelijk bewijs voor dergelijke causale relaties uit ander, longitudinaal onderzoek (voor een overzicht zie Schaufeli & Taris, 2013).

Literatuur

- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. & Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 17-28.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS*. Nahwah, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Ferrie, J.E., Kivimäki, M., Head, J., Shipley, M.J., Vahtera, J. & Marmot, M.G. (2005). A comparison of self-reported sickness absence with absence s recorded in employers' registers: evidence from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine, 62*, 74-79.
- Fuchs, C. & Diamantopoulos, A. (2009). Using single-item measures for construct measurement in management research. *Betriebswirtschaft, 69*, 195-210.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour, 26*, 331-362
- Gallup (2013). *State of the global workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide*. Internet: www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx (8 december 2013).
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P.D., Frazier, M.L. & Snow, B.D. (2009). In the eye of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 253-267.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S.O. (2008). The effects of transformational leadership in followers perceived work characteristics and well-being: a longitudinal study. *Work and Stress, 22*, 16-32.
- Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., Taris, T.W., Beek, I. van & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry: validation of the Dutch Burnout Scale. *Anxiety, Stress and Coping, 26*, 508-525.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie, 17*, 89-112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.) (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e dr.). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. van (2000). *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie, 26*, 182-204.

- Segers, L., Prins, P. de & Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. In S. Albrecht (ed.), *Handbook of employee engagement* (pp. 149-158). Cheltenham: Edgar Elgar.
- Shuck, B. & Herd, A.M. (2012). Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resources Management Review*, 11, 156-181.
- Smulders, P., Houtman, I., Rijssen, J. van & Mol, M. (2013). Burnout: trends, internationale verschillen, determinanten en effecten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29, 258-278.
- Soane, E. (2014). Leadership and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K., Alfes, A. Shantz & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 149-162). Londen: Routledge.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Thorsen, S.V., Burr, H., Diderichsen, F. & Bjorner, J.B. (2012). A one-item workability measure mediates work demands, individual resources and health in the prediction of sickness absence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 755-766.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Towers Perrin (2006). *Ten steps to creating an engaged workforce: key European findings. Towers Perrin global workforce survey 2005*. White paper. Internet: wcats.co.za/wp-content/uploads/2012/03/ten-steps-to-creating-an-engaged-workforce.pdf (8 december 2013).
- 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 and Stress*, 22, 277-294.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hurdy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- 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.