

Bouwen aan bevlogenheid

Bevlogen werknemers zijn meer geneigd om te leren op het werk en presteren beter. Slechts twintig procent van de werknemers blijkt echter bevlogen te zijn. Er is dus nog veel onbenut potentieel, doordat werknemers niet het maximale uit zichzelf halen. Hoe kunnen werknemers bouwen aan hun bevlogenheid?

Else Ouweneel

In deze tijden van aanhoudende crisis worstelen veel organisaties om te overleven en zijn ze meer dan ooit tevoren afhankelijk van de productiviteit en toegewijde inzet van hun werknemers. Tegenwoordig is bevlogenheid een van de meest gevestigde begrippen binnen de positieve organisatiepsychologie. Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een positieve en werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Na ruim tien jaar onderzoek naar bevlogenheid weten we dat bevlogen werknemers een betere gezondheid hebben, sneller her-

Bevlogen werknemers zijn vaker proactief en leergierig op het werk

stellen, beter presteren, meer tevreden klanten hebben (Salanova, Agut & Peiró, 2005) en hun collega's 'besmetten' met hun enthousiasme (Bakker, Van Emmerik & Euwema, 2006). Bovendien zijn bevlogen werknemers vaker proactief en leergierig op het werk (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Werknemers stimuleren om meer bevlogen te zijn lijkt dus zinvol.

In analogie met curatie (genezen) en preventie (symptomen bestrijden of voorkomen), bestempelen we interventies die bevlogenheid bevorderen met de term *amplitie*, afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken en vergroten betekent (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Om onbenut potentieel onder werknemers tot het minimum te beperken, is het belangrijk om te focussen op werknemers die nog niet optimaal bevlogen zijn, om dat wat in hen zit er ook echt uit te laten komen en verder tot ontwikkeling te brengen. Hiertoe heb ik promotieonderzoek verricht, waarbij twee vragen centraal stonden (Ouweneel, 2012):

1. Welke individuele kenmerken leiden tot bevlogenheid?
2. Hoe kunnen deze kenmerken beïnvloed worden door middel van interventies, om het niveau van bevlogenheid ook daadwerkelijk te verhogen?

Individueel perspectief: B&B theorie

Er is nog maar weinig kennis beschikbaar over individuele kenmerken die kunnen bijdragen aan bevlogenheid en over hoe op het individu gerichte interventies bevlogenheid zouden kunnen stimuleren. Echter, op basis van de *Broaden & Build (B&B) theorie* (Fredrickson, 2001) hebben we een behoorlijke hoeveelheid empirische kennis over de manier waarop individu gebonden facto-

Kader 1. Individuele kenmerken die leiden tot bevlogenheid (onderzoeksvraag 1)

Vragenlijststudie

Met de B&B theorie (Fredrickson, 2001) als achtergrond heb ik een vragenlijststudie en een dagboekstudie onder werknemers uitgevoerd. In de vragenlijststudie heb ik twee metingen uitgevoerd, met een tussentermijn van zes maanden. De resultaten lieten zien dat de ervaring van positieve emoties op het werk – zoals je op je gemak voelen of enthousiast zijn – leiden tot meer persoonlijke hulpbronnen, namelijk hoop, optimisme en self-efficacy onder werknemers. Daarnaast is gebleken dat wanneer werknemers beschikken over deze persoonlijke hulpbronnen, ze na zes maanden meer bevlogen aan het werk zijn.

Dagboekstudie

De dagboekstudie bevestigde deze resultaten op korte termijn. Het dagboek (verkorte vragenlijst) werd door de deelnemende werknemers voor en na de werkdag ingevuld gedurende één werkweek. Uit de resultaten bleek dat de ervaring van positieve emoties na afloop van een werkdag leidde tot meer hoop, voorafgaand aan de volgende werkdag. Bovendien werd zichtbaar dat werknemers die zich in de ochtend hoopvol voelden over de werkdag, nadien ook een hoger niveau van bevlogenheid rapporteerden.

Conclusie

Concluderend kan dus gesteld worden dat deze twee studies aangetoond hebben dat de B&B theorie toepasbaar is op de werkcontext; positieve emoties 'bouwen' persoonlijke hulpbronnen op, die op hun beurt een belangrijke bijdrage leveren aan bevlogenheid van werknemers, zowel op korte als op lange termijn.

ren (bijvoorbeeld positieve emoties en persoonlijke hulpbronnen) samenhangen met geluk of welbevinden in het algemeen. Ik heb deze kennis vanuit de B&B theorie gebruikt om het individuele perspectief op bevlogenheid theoretisch uit te diepen.

Volgens de B&B theorie zijn positieve emoties het startpunt van zogenaamde opwaartse spiralen. Het begint bij een positieve ervaring op het werk, die een stijging in positieve emoties veroorzaakt. Deze positieve emoties leiden er vervolgens toe dat mensen hun denk- en handelingsrepertoire (op het werk) verbreden en tevens nieuwe energiebronnen aanboren of opbouwen. Simpel gezegd, door het ervaren van positieve emoties voelen mensen zich veilig en vrij om te experimenteren met een ander type gedrag en met andere denkwijzen, waardoor ze hun horizon verbreden, nieuwe kennis opdoen, andere vaardigheden leren – kortom, zich verder ontwikkelen (Fredrickson & Joiner, 2002). Het ervaren van positieve emoties op het werk lijkt dus te leiden tot meer leergedrag. Dit leergedrag resulteert vervolgens in meer vertrouwen in het eigen kunnen (in het Engels: self-efficacy; Bandura, 1997) van werknemers en een positieve blik op de toekomst in het werk (hoop en optimisme). Op die manier 'bouwen' werknemers dus als het ware persoonlijke hulpbronnen op. Bovendien is gebleken dat deze bronnen op hun beurt weer verband

houden met bevlogenheid. Hoe positieve emoties en persoonlijke hulpbronnen kunnen bijdragen aan bevlogenheid heb ik in enkele studies onderzocht. In kader 1 beschrijf ik de resultaten.

Individuele positieve interventies

De gevonden relaties tussen positieve emoties, persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid (zie kader 1) heb ik als basis gebruikt om individuele bevlogenheidsbevorderende interventies – die dus gericht zijn op amplitie – te ontwikkelen en te evalueren. Zoals gezegd, is er nog maar zeer weinig bekend over hoe we bevlogenheid zouden kunnen bevorderen. Wel is er al meer bekend over de zogenaamde geluksinterventies (zie voor een overzicht Lyubomirsky, King & Diener, 2005a). Ik heb de kennis over dit type interventies overgenomen door te stellen dat bevlogenheid conceptueel vergelijkbaar is met geluk. Geluk kan namelijk – net als bevlogenheid – worden gedefinieerd als een positieve affectief-cognitieve gemoedstoestand die bestaat uit zowel een goed gevoel hebben (affect) als het positief evalueren van je leven (cognitie). Hetzelfde geldt voor bevlogenheid: het omvat het hebben van een goed gevoel op het werk en bevlogen werknemers evalueren hun werk positief (Ouweneel et al., 2009).

Geluk (en bevlogenheid) is natuurlijk niet volledig beïnvloedbaar; iedereen beschikt over een soort basisniveau van geluk. Zo stelt een aantal onderzoekers dat de mogelijkheid tot het ervaren van geluk in hoge mate wordt bepaald door hetzij de persoonlijkheid (McCrae & Costa, 1990), hetzij het genotype van de persoon in kwestie (Lykken & Tellegen, 1996). Er wordt geschat dat geluk voor ongeveer de helft wordt bepaald door stabiele persoonlijke en genetische factoren. Tien procent heeft te maken met de persoonlijke situatie die relatief moeilijk beïnvloedbaar is, zoals

Iedereen beschikt over een soort basisniveau van geluk

het al dan niet hebben van een baan, getrouwd of gescheiden zijn, bepaalde arbeidsomstandigheden, iemands uiterlijk, het inkomen en de gezondheidsstatus. De resterende veertig procent vormt het aandeel in de geluksbeleving dat we bewust kunnen beïnvloeden aan de hand van intentionele activiteiten. Intentionele activiteiten – zoals complimentjes geven, een positief dagboekje bijhouden of mooie herinneringen ophalen, maar ook persoonlijke doelen stellen – zijn *zelfgeïnitieerde* activiteiten die gedragsmatig, cognitief of motivationeel van aard zijn en die mensen inzetten in hun streven naar geluk (Lyubo-



mirsky, Sheldon & Schkade, 2005b). Juist dat gedeelte is interessant voor de ontwikkeling van interventies. Het lijkt erop dat we met interventies gericht op amplitie speelruimte hebben van veertig procent om aan het niveau van bevlogenheid te 'sleutelen'.

Boehm & Lyubomirsky (2009) geven aan dat veranderingen in geluk vaak slechts van korte duur zijn. Daarvoor is het fenomeen dat onder de naam 'hedonische tredmolen' (ook wel 'hedonische aanpassing') bekend staat, verantwoordelijk. Dat houdt in dat vaak geen duurzame toename in geluk wordt bereikt, omdat men zich snel aan de positieve veranderingen aanpast (Lyubomirsky et al., 2005b). Wanneer mensen bijvoorbeeld een groot bedrag winnen in een loterij, blijken zij zich aanvankelijk weliswaar gelukkiger te voelen, maar na ongeveer een jaar zijn ze weer op hun oude, grotendeels genetisch bepaalde geluksniveau beland (Brickman, Coates & Janoff-Bulman, 1978). Hetzelfde geldt, maar dan in omgekeerde richting, ook voor mensen die werkloos worden, of die gaan scheiden, of wiens partner komt te overlijden (Diener, Lucas & Scollon, 2006). Uit onderzoek van Sheldon & Lyubomirsky (2006) is echter gebleken dat individuen veel minder snel wennen aan door henzelf geïnitieerde verande-

degelijk langdurig (en misschien zelfs blijvend) kan worden beïnvloed. Dit fenomeen is ook toepasbaar op de werkomgeving. Veranderingen in de werkomgeving die door anderen dan de werknemers zelf in werking zijn gesteld, zullen waarschijnlijk een korter durend effect hebben op hun niveau van geluk c.q. bevlogenheid, dan zelfgeïnitieerde veranderingen in de werkomgeving. Wanneer werknemers het gevoel hebben oorzaak te zijn van hun eigen gedrag en zo invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving, zijn zij meer bevlogen en gemotiveerd om goed te presteren en zich te ontwikkelen op het werk (zie voor een overzicht Ng, Sorensen & Eby, 2006). Deze zelfgeïnitieerde ontwikkelingen zullen werknemers daarmee nog meer motiveren om leermogelijkheden te benutten en om zichzelf verder te ontplooien op de werkplek en nieuwe, uitdagende werkdoelen te stellen. De mogelijkheid om met aanpassingen zoals loonsverhoging, vermindering van werkdruk en promoties het niveau van bevlogenheid te beïnvloeden, zal dus beperkter zijn. Dit vormt een extra reden waarom ik me in mijn onderzoek heb gericht op interventies op *individueel niveau* – bestaande uit intentionele activiteiten zoals die zojuist zijn besproken – en niet op organisatieniveau. Immers, individuele interventies hebben per definitie betrekking op de intentie van werknemers *zelf* om te veranderen. Interventies op organisatieniveau hebben daarentegen betrekking op de omstandigheden van werknemers, waardoor deze interventies wellicht een minder langdurig effect hebben op hun niveau van bevlogenheid.

Zelfgeïnitieerde ontwikkelingen zullen werknemers meer motiveren zich verder te ontplooien

ringen, dan aan veranderingen die hen als het ware overkomen zijn (zoals het winnen van een loterij, of het werkloos worden). Met andere woorden, het effect van de hedonische tredmolen kan door zelfgeïnitieerde activiteiten sterk worden beperkt, waardoor het niveau van geluk wel

Online interventie

Op basis van voorgaande uitgangspunten heb ik in samenwerking met Schouten & Nelissen een online interventie ontwikkeld en ingezet, waarin individuele werknemers aan de hand van intentionele activiteiten konden bouwen aan hun bevlogenheid. Om het 'bouwproces' naar bevlogenheid in gang te zetten, is het ervaren van positieve emoties op de werkplek zeer belangrijk, zoals is beargumenteerd in de B&B theorie. Het

Kader 2. Drie didactische lijnen om bevlogenheid te verhogen (onderzoeksvraag 2)

Opdrachten rondom stimuleren van positieve emoties (lijn 1).

In het leertraject waren drie typen opdrachten verwerkt, die erop gericht waren positieve emoties op het werk te bevorderen:

- (1) interactie met anderen, bijvoorbeeld sociale relaties koesteren, goed nieuws delen en vriendelijk gedrag vertonen;
- (2) de perceptie van positieve gebeurtenissen, bijvoorbeeld je eigen zegeningen tellen, ofwel je richten op positieve aspecten en het bewust oproepen van positieve ervaringen en gebeurtenissen;
- (3) het stimuleren van positieve emoties met behulp van tekst- en beeldmateriaal, om zo positieve emoties aan te wakkeren.

Opdrachten rondom doelen stellen (lijn 2).

De deelnemers startten met een uitgebreide vragenlijst die een volledig beeld gaf van de werkbeleving van de deelnemer. Vervolgens kregen de deelnemers opdrachten die zich richtten op het stellen en behalen van persoonlijke werkgerelateerde doelen. De opdrachten gingen uit van de volgende vijf stappen:

- (1) doelen concreet maken en opdelen in stappen (formuleren van implementatie-intenties);
- (2) doelen afstemmen met de werkomgeving door de leidinggevende en collega's erbij te betrekken;
- (3) verschillende wegen benoemen en exploreren die naar het doel leiden;
- (4) monitoren van de voortgang via feedback en eventueel bijstellen van doelen;
- (5) successen opmerken en vieren.

Opdrachten rondom het vergroten van weerbaarheid (lijn 3).

Als laatste werd met opdrachten geprobeerd om de weerbaarheid te vergroten door self-efficacy bij werknemers te versterken. De opdrachten bestonden uit:

- (1) het voorbereiden op toekomstige obstakels bij het bereiken van de gestelde doelen en het bedenken van manieren om deze obstakels te overwinnen;
- (2) het aanleren van vaardigheden om sociale steun te genereren en om hulp te vragen;
- (3) het relativeren van tegenslagen en;
- (4) het onderkennen van saboterende gedachtepatronen (pessimisme, zelfonderminning) die een oplossingsgerichte houding in de weg staan (Wild et al., 2012).

uitgangspunt van individuele interventies is dat werknemers ook zelf die positieve ervaringen kunnen *creëren*.

In eerste instantie richtte de interventie zich op het bieden van handvatten om werknemers meer positieve emoties op het werk te laten ervaren (lijn 1). De interventie ging daarna nog een stapje verder, doordat werknemers werden begeleid om zelf de condities te creëren die deze positieve ervaringen doen ontstaan. Werknemers hebben invloed op hoe hun werkomgeving eruitziet in termen van hulpbronnen die op het werk beschikbaar zijn. Die invloed begint in de regel met de bewustwording van hoe de huidige situatie is en in welke opzichten die wel en niet aan de individuele wensen voldoet en kan bijdragen aan individuele ontwikkeling. Daarvoor is dus inzicht vereist in de factoren die bevlogenheid zouden kunnen bevorderen. Uiteraard is het niet moge-

lijk voor werknemers om hun werk volledig naar hun hand te zetten. Daarom is het belangrijk om realistische en doelgerichte plannen te maken (lijn 2). Om doelen te bereiken moet men ook leren obstakels te overwinnen en met tegenslagen om te gaan. Dat vraagt om een positieve houding: werknemers moeten niet bij de pakken neer gaan zitten na een tegenslag, maar gebruikmaken van hun creativiteit om een oplossing te vinden (lijn 3). Om werknemers zich meer bevlogen te laten voelen, is het dus ook belangrijk om – naast het ervaren van positieve emoties – te leren om doelen te stellen en deze te behalen. Dit om enerzijds meer zelfvertrouwen te genereren op het werk en anderzijds om hun werkomgeving in positieve zin te veranderen, door meer bronnen in het werk te verzamelen (Wild et al., 2012).

Op basis hiervan – en van de kennis over de bevordering van geluk – hebben wij drie didactische lijnen verwerkt in een online leertraject. We hebben opdrachten ontwikkeld rondom:

1. het stimuleren van positieve emoties,
2. het stellen (en behalen) van doelen en
3. het vergroten van weerbaarheid door werknemers zelf.

Met deze drie lijnen gezamenlijk is het mogelijk om een opwaartse spiraal te creëren, waarbij successen en ervaren positieve emoties op het werk de motivatie stimuleren om doelen te stellen en te behalen. Wanneer werknemers deze doelen behalen, zullen zij vervolgens weer meer successen en positieve emoties ervaren. Kader 2 geeft een overzicht.

Om de werkbeleving van werknemers te beïnvloeden en werknemers te ondersteunen in hun ontwikkeling is het vaak gebruikelijk om een kortdurende klassikale interventie aan te bieden. Er wordt dan geprobeerd om via korte, intensieve sessies veranderingen bij werknemers tot stand te brengen en hen tegelijkertijd nieuwe gedragspatronen te laten ontwikkelen. De lange termijn leereffecten van zulke trainingsinterventies zijn niet bijzonder hoog, want oude gewoontes slijten slecht. De belangrijkste reden hiervoor is dat goede voornemens vaak te weinig in praktijk

Het online leerproces richt zich niet op een korte injectie

worden gebracht en de deelnemers zich daardoor geen nieuw gedrag eigen maken.

De hierboven beschreven interventie is online van aard. Het effect van online interventies is groter, blijkt beter en is meer kosteneffectief (Tate & Zabinski, 2004). Met deze online inter-



ventie werd het leerproces stapsgewijs aangeboden. Concreet kregen de deelnemende werknemers via een digitaal programma (bijna) dagelijks een kleine opdracht waardoor zij kennis tot zich konden nemen, persoonlijke doelen konden stellen, konden reflecteren en delen met andere deelnemers op een forum en – het allerbelangrijkste – meteen aangezet werden om er actief mee te experimenteren in hun dagelijkse werksituatie. Deze dagelijkse ‘activering’ om aan hun leerdoel te werken, zorgde ervoor dat de werknemers meer ‘eigenaar’ werden van hun eigen leerproces (in plaats van de trainer of coach), waardoor ze stapsgewijs konden wennen aan het uitvoeren van nieuwe gedragspatronen. Hierdoor bleven

Vooral de weinig bevlogen werknemers haken af tijdens de interventie

werknemers gefocust op leren en gedragsverandering. De online interventie werd op afstand geregisseerd door een ‘e-coach’. Deze coach keek mee, reageerde op reflecties van deelnemers op het forum en borgde zo de verbinding tussen theorie en praktijk. Kortom, het online leerproces richtte zich niet op ‘een korte injectie’, maar op dagelijks ervaringsleren, waarbij stapsgewijs gewerkt werd aan de implementatie van leerdoelen in de eigen praktijk.

Door de training in te richten volgens de hierboven beschreven inhoud en procedure, werd getracht om deelnemende werknemers meer posi-

tieve emoties te laten ervaren en tevens (persoonlijke) hulpbronnen op te laten bouwen. Op die manier was het de bedoeling om de bevologenheid van werknemers meer aan te wakkeren op het werk. De resultaten lieten zien dat de training inderdaad zinvol bleek in de bevordering van positieve emoties en een persoonlijke hulpbron (self-efficacy). Echter, niet bij alle deelnemers was ook de bevologenheid toegenomen na de interventie. Juist de werknemers die weinig bevologen waren bleken de meeste baat bij de interventie te hebben. Hun niveau van bevologenheid steeg namelijk significant ten opzichte van de controlegroep, terwijl dat bij de overige deelnemende werknemers niet het geval was. Echter, vooral relatief bevologen werknemers hadden de behoefte om hun bevologenheid verder te verhogen. Zij waren namelijk degenen die vaker met de interventie startten en het tevens afmaakten. Dit heb ik de ‘selection benefit paradox’ genoemd: de werknemers die zichzelf selecteren voor een bevologenheidsinterventie, hebben er relatief het minste baat (benefit) bij. Ondanks deze bevindingen lijkt het niet zinvol om interventies als deze verplicht te stellen, daar het niet mogelijk is om werknemers verplicht aan hun bevologenheid te laten werken. Met andere woorden: om werknemers aan hun eigen ontwikkeling en bevologenheid te laten werken, dienen zij intrinsiek gemotiveerd te zijn. De vraag is dan: hoe kunnen trainers en coaches, maar ook leidinggevers, hun werknemers enthousiasmeren om aan bevologenheidsinterventies deel te nemen en ze af te maken?

Een andere belangrijke geleerde les heeft te maken met de manier waarop de interventie is geïmplementeerd. De interventie is niet in de context

van een organisatie ingezet, maar landelijk bij individuele werknemers die zich vrijwillig op een website hadden aangemeld. Voordelen van implementatie binnen één organisatie zouden zijn dat werknemers elkaar in hun team of afdeling kunnen ondersteunen in het ervaren van positieve emoties, het behalen van persoonlijke doelen of het opbouwen van hulpbronnen. Tevens kunnen werknemers elkaar dan enthousiasmeren voor deelname aan de interventie. Deze mogelijkheden waren er door de landelijke implementatie niet, wat wellicht de deelname en de positieve effecten van de interventie heeft beperkt.

Conclusie

In dit artikel heb ik onderzoeksbevindingen gepresenteerd over (1) welke individuele kenmerken leiden tot bevlogenheid en (2) hoe vervolgens ingegrepen kan worden op deze individuele kenmerken om het niveau van bevlogenheid te verhogen. Aangetoond is dat wanneer werknemers positieve emoties ervaren en beschikken over persoonlijke hulpbronnen ze meer bevlogen werken. Met een online interventie is het gelukt om positieve emoties en een persoonlijke hulpbron te doen stijgen. Voor een deel van de deelnemende werknemers heeft dat erin geresulteerd tevens hun niveau van bevlogenheid te stimuleren. Een online interventie kan op die manier dus een bijdrage leveren aan meer bevlogen en daarmee meer proactieve en leergierige werknemers. Echter, zoals hierboven gesteld, haken vooral de weinig bevlogen werknemers af tijdens de interventie. Er ligt dan ook een belangrijke taak voor trainers en leidinggevendenden om juist de werknemers die weinig bevlogen zijn te enthousiasmeren om deel te nemen aan bevlogenheidsbevorderende interventies. Omdat dit type interventies geen *probleem* als aanleiding heeft, kan het voor werknemers – zeker diegenen die van nature weinig bevlogen en proactief zijn – in eerste instantie onduidelijk zijn wat het nut van deelname aan interventies, gericht op amplitie, voor henzelf is. Tevens kunnen potentiële deelnemers de uitnodiging tot deelname aan een interventie opvatten als een verwijt dat ze niet hard genoeg werken. Een gedegen introductie en uitleg aan werknemers voorafgaand aan dergelijke leerinterventies is daarom van cruciaal belang voor succes. ●

Literatuur

- Bakker, A.B., I.J.H. van Emmerik & M.C. Euwema (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations* 33 (4), pp. 464-489.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Co.
- Boehm, J.K. & S. Lyubomirsky (2009). The promise of sustainable happiness. In: S.J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 667-677). Oxford: Oxford University Press.

- Brickman, P., D. Coates & R. Janoff-Bulman (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (8), pp. 917-927.
- Diener, E., R.E. Lucas & C.N. Scollon (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist* 61 (4), pp. 305-314.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist* 56 (3), pp. 218-226.
- Fredrickson, B.L. & T. Joiner (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science* 13 (2), pp. 172-175.
- Hakanen, J.J., R. Perhoniemi & S. Toppinen-Tanner (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73 (1), pp. 78-91.
- Lykken, D. & A. Tellegen (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science* 7 (3), pp. 186-189.
- Lyubomirsky, S., L. King & E. Diener (2005a). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin* 131 (6), pp. 803-855.
- Lyubomirsky, S., K.M. Sheldon & D. Schkade (2005b). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology* 9 (2), pp. 111-131.
- McCrae, R.R. & P.T. Costa (1990). *Personality in adulthood*. New York: Guilford Press.
- Ng, T.W.H., K.L. Sorensen & L.T. Eby (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 27 (8), pp. 1057-1087.
- Ouwenel, E., W.B. Schaufeli & P.M. Le Blanc (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie* 22 (2), pp. 118-135.
- Ouwenel, E. (2012). *Building towards engagement: An individual perspective* (proefschrift). Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Salanova, M., S. Agut & J.M. Peiró (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), pp. 1217-1227.
- Schaufeli, W.B. & A.B. Bakker (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), pp. 293-315.
- Sheldon, K.M. & S. Lyubomirsky (2006). Achieving sustainable gains in happiness: Change your actions, not your circumstances. *Journal of Happiness Studies* 7 (1), pp. 55-86.
- Tate, D.F. & M.F. Zabinski (2004). Computer and internet applications for psychological treatment: Update for clinicians. *Journal of Clinical Psychology* 60 (2), pp. 209-220.
- Wild, U., E. Ouwenel, W.B. Schaufeli & P.M. Le Blanc (2012). Bevlogen aan het werk: Een web-based training. In: J. De Jonge, M.C.W. Peeters, S. Sjollem & H. De Zeeuw (Eds.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 79-95). Assen: Van Gorcum.



Dr. Else Ouwenel werkt als post doc onderzoekster aan het thema duurzame inzetbaarheid op de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht. E-mail: e.ouwenel@uu.nl