



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Determinanten van work engagement

Mandy Swerts

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Determinanten van work engagement

Mandy Swerts

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn opleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de universiteit van Hasselt heb ik deze masterproef gerealiseerd. Ik heb ervoor gekozen om voor mijn masterproef het onderwerp "Determinanten van work engagement" van naderbij te onderzoeken. Het leek me interessant om het onderwerp verder uit te diepen want er is naar mijn mening nog niet genoeg onderzoek gedaan naar welke factoren nu precies de betrokkenheid op de werkvloer beïnvloeden.

Het doel van deze masterproef is de kennis die gedurende de hele opleiding is opgedaan, toe te passen bij het uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een paper in een thema dat aansluit bij de afstudeerrichting. Specifiek sluit deze masterproef aan bij het domein van "Ondernemerschap en Management".

Via deze weg wil ik graag ook enkele mensen bedanken want zonder hun hulp zou deze thesis niet mogelijk geweest zijn. Allereerst gaat mijn dank uit naar Pieter Vandekerkhof, mijn promotor die mij op weg heeft geholpen met mijn masterproef en die mij telkens concrete feedback gaf over de opbouw en inhoud van de masterproef. Ik kon altijd bij hem terecht met mijn vragen als er zich problemen voordeden. Zonder hem had ik dit werkstuk niet tot een goed einde kunnen brengen. Ten tweede wil ik Vlerick Business School bedanken voor de data die ze ter beschikking hebben gesteld.

Verder zou ik ook graag mijn mama willen bedanken omdat ze mij de mogelijkheid heeft gegeven om deze studie te voltooien en hierbij altijd volledig achter mijn keuze heeft gestaan. Bovendien wil ik haar bedanken voor de morele steun en motivatie die ze mij heeft geboden bij het schrijven van deze masterproef.

Mandy Swerts

Hasselt, 25 mei 2019

Samenvatting

Work engagement is een hot topic geworden in de recente academische literatuur vanwege de positieve effecten op de uitkomsten van organisaties. Hoewel work engagement al meerdere keren bestudeerd werd, is er nog steeds een grote engagement gap/ betrokkenheidskloof, wat leidt tot een groot verlies aan productiviteit in organisaties (Gallup, 2013). Echter is er ook nog een gebrek aan de determinanten van werkbetrokkenheid in de academische literatuur (Saks, 2006). Het is dus noodzakelijk om het engagement van gedreven medewerkers te boosten en om meer aandacht te schenken aan de factoren die invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Het doel van dit onderzoek was daarom om de determinanten van work engagement te bestuderen. Meer specifiek zullen we onderzoeken welke determinanten een invloed hebben op de betrokkenheid van CEO's bij hun werk. De centrale onderzoeksvraag luidt dus als volgt:

"Welke factoren beïnvloeden de betrokkenheid van CEO's op de werkvloer?"

Om een duidelijk en goed geformuleerd antwoord te vinden op deze brede onderzoeksvraag, zullen verschillende deelaspecten bekeken worden in deze masterproef.

Volgens het Job Demands-Resources Model spelen zowel personal resources (persoonlijke hulpbronnen) als job resources (werkgerelateerde hulpbronnen) een prominente rol in het stimuleren van de werkbetrokkenheid (Bakker & Demerouti, 2008). Bijgevolg zal er in deze masterproef een onderscheid gemaakt worden tussen persoonsgebonden factoren en organisatie gebonden factoren. Concreet willen we allereerst onderzoeken welke persoonlijke kenmerken een invloed hebben op work engagement. Vervolgens zal onderzocht worden welke organisatiekenmerken nu precies een impact hebben op de betrokkenheid van medewerkers. We proberen dus een antwoord te formuleren op volgende deelaspecten:

"Welke persoonlijke kenmerken zorgen voor een sterke werkbetrokkenheid?"

"Welke organisatiekenmerken zorgen voor een sterke werkbetrokkenheid?"

Op basis van inzichten verworven uit deze twee deelaspecten kan er dan een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag van deze masterproef.

Wat betreft de persoonlijke kenmerken zullen we kijken naar de positieve houding ten opzichte van je job en organisatie, positief organisatiegedrag, de positieve houding ten opzichte van je loon en veerkracht. Deze persoonlijke kenmerken worden verwacht een positieve invloed te hebben op work engagement. Wat betreft de organisatiekenmerken zullen we daarentegen kijken naar doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, de hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, de tewerkstellingsduur van een leider, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Ook deze organisatiekenmerken worden verwacht een positieve invloed te hebben op work engagement.

Gebruikmakend van een steekproef van Belgische en Nederlands CEO's, suggereren de resultaten van deze studie dat er slechts 3 hypothesen bevestigd kunnen worden. Op persoonlijk niveau werd er significantie gevonden dat het aannemen van een positieve houding ten opzichte van je job en organisatie een positieve invloed zal hebben op het niveau van work engagement. Hypothese 1 wordt

dus bevestigd door de resultaten. Hypothese 2, 3 en 4 vertonen echter geen significantie. We concluderen dus dat er onvoldoende bewijs gevonden werd om een uitspraak te doen over deze hypothesen. Op organisationeel niveau vonden we significantie dat het niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden een positieve invloed heeft op het niveau van work engagement. Hieruit kunnen we afleiden dat hypothese 5 bevestigd wordt door de resultaten. Verder blijkt dat een open communicatie- en bedrijfscultuur een positieve invloed heeft op het niveau van work engagement, daar we significantie vonden. Hypothese 10 wordt bijgevolg bevestigd door de resultaten. Aangezien hypothese 6, 7a, 7b, 8 en 9 geen significantie vertonen, kunnen we geen conclusies trekken over deze resultaten. Omdat er slechts 3 hypothesen worden bevestigd door de resultaten willen we onderzoekers graag aanzetten om zich toe te spitsen op een verdere analyse van de determinanten van work engagement.

Als implicatie voor de praktijk kan men stellen dat er meer aandacht moet worden geschonken aan deze drie determinanten als men de intentie heeft work engagement te stimuleren. Allereerst zouden werknemers en leidinggevenden een positieve houding moeten aannemen ten opzichte van hun job en organisatie. Wanneer men hier namelijk positiever tegenover staat, zal men zich automatisch ook meer betrokken voelen bij zijn/ haar werk. Vervolgens moeten organisaties ervoor zorgen dat ze voldoende doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voorzien voor hun mensen. Door deze mogelijkheden aan te bieden, zal zowel de arbeidstevredenheid als de werkbetrokkenheid groeien. Tenslotte moet er ook een open communicatie- en bedrijfscultuur aanwezig zijn en moeten de werknemers en leidinggevenden zich kunnen vinden in de normen en waarden van het bedrijf. Dit zal er namelijk voor zorgen dat medewerkers zich zullen identificeren en vereenzelvigen met hun werk, waardoor het niveau van work engagement toeneemt.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Woord vooraf | 3 |
| Samenvatting | 5 |
| Inhoudsopgave | 7 |
| 1. Inleiding | 9 |
| 2. Literatuurstudie: Theoretisch kader | 13 |
| 2.1 Wat is work engagement | 13 |
| 2.2 Het belang van work engagement | 17 |
| 2.2.1 Work engagement in cijfers | 17 |
| 2.2.2 De gevolgen van work engagement | 18 |
| 2.3 Gerelateerde theorieën/ modellen..... | 19 |
| 2.3.1 Het Job Demands-Resources Model | 19 |
| 2.3.1.1 Het oorspronkelijke JD-R model | 19 |
| 2.3.1.2 Het uitgebreide JD-R model..... | 20 |
| 2.3.1.3 De integratie van persoonlijke hulpbronnen | 22 |
| 2.3.1.4 Empirische ondersteuning van het model | 23 |
| 2.4 Determinanten van work engagement..... | 25 |
| 2.4.1 Persoonsgebonden factoren | 25 |
| 2.4.2 Organisatie gebonden factoren..... | 26 |
| 2.4.3 Samenvatting | 29 |
| 3. Hypothese ontwikkeling met conceptueel model | 31 |
| 3.1 Hypothese ontwikkeling | 31 |
| 3.1.1 "Welke persoonlijke kenmerken zorgen voor een sterke werkbetrokkenheid?"..... | 31 |
| 3.1.2 "Welke organisatiekenmerken zorgen voor een sterke werkbetrokkenheid?" | 33 |
| 3.2 Conceptueel model | 38 |
| 4. Empirische analyse: Methodologie | 39 |
| 4.1 Dataset | 39 |
| 4.2 Variabelen | 39 |
| 4.2.1 Afhankelijke variabele..... | 39 |
| 4.2.2 Onafhankelijke variabelen | 40 |
| 4.2.3 Controlevariabelen | 41 |
| 4.3 Descriptive analysis | 43 |
| 4.3.1 Beschrijvende statistieken | 43 |
| 4.3.2 Correlatiematrix | 45 |
| 5. Empirische analyse: Resultaten | 49 |
| 5.1 Lineaire regressie | 49 |
| 5.1.1 Lineaire regressie op persoonlijk niveau | 49 |
| 5.1.2 Lineaire regressie op organisationeel niveau | 49 |
| 5.2 Resultaten | 52 |
| 6. Conclusie..... | 55 |
| 6.1 Discussie van de resultaten | 55 |

| | |
|--|----|
| 6.2 Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek | 57 |
| 7. Bijlagen..... | 59 |
| 7.1 Frequentietabel bedrijfsgrootte | 59 |
| 7.2 Frequentietabel eigenaarschap | 59 |
| 7.3 Frequentietabel geslacht van de CEO | 59 |
| Referenties..... | 61 |

1. Inleiding

In de huidige bedrijfswereld gaat het erom een competitief voordeel te behalen met als doel beter te presteren dan concurrenten. In het verleden werden vooral twee vormen van competitief voordeel waargenomen; namelijk low cost leadership en differentiation (Porter, 1986; Hill, 1988). Vandaag de dag is human capital echter een belangrijke bron van competitief voordeel geworden (Argote & Ingram, 2000). Hierdoor zijn werknemers de sleutel geworden voor organisaties om een competitief voordeel te behalen en te behouden (Argote & Ingram, 2000; Pfeffer, 1994). Het is dus het personeel zelf en de manier waarop het wordt gemanaged en georganiseerd dat tegenwoordig een belangrijke bron van competitief voordeel is geworden (Pfeffer, 1994). Daarom is het cruciaal voor een organisatie om werknemers te hebben die hun capaciteiten optimaal benutten. Om dit te bereiken moet een organisatie haar werknemers stimuleren om het maximale uit hun capaciteiten te halen en optimaal te presteren. Een goede manier om dit te bereiken is om de betrokkenheid van werknemers te vergroten (Leiter & Bakker, 2010). Betrokken werknemers hebben namelijk veel energie en focus op hun werk en dit kan natuurlijk resulteren in verschillende positieve resultaten voor de organisatie zoals bijvoorbeeld verhoogde prestaties en minder absentieïsme. Dit komt omdat betrokken werknemers in het algemeen goed of zelfs beter presteren (Leiter & Bakker, 2010).

Work engagement, de veronderstelde "tegenpool" van burn-outs, wordt omschreven als de positieve werkgerelateerde voldoening (Schaufeli et al., 2002). Het is algemeen geweten dat dit fenomeen allerlei problematieken op de werkvloer kan voorkomen. Maslach en Leiter (1997) namen aan dat "engagement" wordt gekenmerkt door energie, betrokkenheid en werkeffectiviteit en dat dit de directe tegenstellingen zijn van de drie burn-out dimensies: uitputting, cynisme en gebrek aan professionele werkeffectiviteit. Lage scores op uitputting en cynisme en hoge scores op de werkeffectiviteit geven dus een goede indicatie voor engagement weer (Schaufeli et al, 2002). Betrokken medewerkers hebben een gevoel van energieke en effectieve verbinding met hun werkactiviteiten en ze zien zichzelf in staat om volledig te handelen naar de eisen van hun werk (Maslach & Leiter, 1997). Work engagement kan dus gedefinieerd worden als een participatief proces om de volledige capaciteit van werknemers te gebruiken, dat is ontworpen om de betrokkenheid van werknemers bij het succes van de organisatie te stimuleren (Cotton, 1993). Het is voor bedrijven dus belangrijk om hun werknemers te betrekken want zo kunnen ze veel problemen voorkomen en veel voordelen creëren voor zowel het bedrijf als voor het individu. Toch zijn er tot op de dag van vandaag nog veel bedrijven die geen of slechts heel weinig aandacht schenken aan work engagement (SD Worx, 2018).

Uit het betrokkenheidsonderzoek van SD Worx is namelijk gebleken dat Belgische medewerkers zich alsmear minder tevreden en betrokken voelen op de werkvloer, en dat al zes jaar op rij (SD Worx, 2017). Het is dus noodzakelijk om het engagement van gedreven werknemers te boosten en om meer aandacht te schenken aan de factoren die impact hebben op de betrokkenheid van werknemers. Hoewel tevredenheid en betrokkenheid heel erg samenhangen, zijn de effecten van beide begrippen op de werkvloer niet helemaal hetzelfde. Een tevreden werknemer doet zijn job graag en voelt zich goed bij zijn job. Maar een betrokken werknemer gaat nog net iets verder en zet sterke prestaties neer die de bedrijfsresultaten positief beïnvloeden. Zo toont onderzoek aan dat sterke betrokkenheid leidt tot 13% meer productiviteit, 41% minder ziekteverzuim en 34% minder personeelsverloop.

Daarbovenop hebben betrokken werknemers een hechtere band met klanten en komen ze ook energiever en loyaler over (SD Worx, 2017). Een tevreden werknemer is dus niet noodzakelijk een betrokken werknemer.

Ook consultancybureau Gallup heeft in kaart proberen te brengen hoe betrokken mensen op de werkvloer nu werkelijk zijn. Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen drie categorieën van werknemers; engaged, niet engaged en actief disengaged werknemers. Uit dit onderzoek is gebleken dat 13% van de werknemers wereldwijd engaged is. Dit wil zeggen dat ongeveer 1 op de 10 werknemers betrokken is bij het werk en bereid is om zich extra in te zetten voor de doelen van de organisatie. 63% is niet engaged en 24% is actief disengaged (Harter et al., 2002). Werknemers die actief niet betrokken zijn zetten zich bewust zo minimaal mogelijk in om het gewenste resultaat te behalen. De resultaten voor België zijn even teleurstellend als het wereldwijd gemiddelde. In België voelt slechts 12% van de werknemers zich betrokken. 22% gedraagt zich zelfs actief niet betrokken (Gallup, 2013). Het is dus bedroevend gesteld met de betrokkenheid van werknemers bij hun organisatie. Er kan zelfs geconcludeerd worden dat werknemersbetrokkenheid wereldwijd een probleem is waarin Europa zelfs nog achterloopt ten opzichte van de rest van de ontwikkelde wereld (Gallup, 2013).

Een model dat vaak ter sprake komt als men het heeft over de relatie tussen work engagement en prestaties is het Job Demands-Resources Model. Het Job Demands-Resources Model toont het belang van job resources, personal resources en job demands voor de betrokkenheid van werknemers en het belang van work engagement voor de prestaties van organisaties (Bakker & Demerouti, 2008). Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model gaat ervan uit dat werkgerelateerde hulpbronnen (job resources) en persoonlijke hulpbronnen (personal resources) zowel onafhankelijk als gecombineerd de werkbetrokkenheid van werknemers kunnen voorspellen (Bakker & Demerouti, 2008). De relatie tussen hulpbronnen en werkbetrokkenheid zou worden gemodereerd door verschillende job demands. Het afgelopen decennium is er reeds veel onderzoek gedaan met het JD-R model. Dat onderzoek had voornamelijk als doel om de veronderstellingen van het model te onderzoeken. Hieruit bleek dat alle studies het JD-R model ondersteunden (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Ten slotte komt dit model tot de conclusie dat betrokken en goed presterende werknemers hun eigen middelen zouden creëren en daardoor hun betrokkenheid in de tijd verbeteren (Bakker & Demerouti, 2008).

Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar de effecten van work engagement op de prestaties van ondernemingen en de relatie tussen work engagement en burn-out blijft tot op heden het onderzoek naar de determinanten van work engagement te beperkt in de literatuur (Saks, 2006). Hoewel er echter al veel onderzoek is gedaan met het JD-R model en dus onrechtstreeks al een aantal determinanten onderzocht zijn, is het naar mijn mening toch noodzakelijk om verder onderzoek hiernaar te doen. Dit JD-R model is echter nogal breed gedragen en daarom is het nuttig om een

allesomvattende analyse in de Belgische context te doen. Daarbovenop werd er nooit eerder een onderzoek gedaan naar de determinanten die een invloed hebben op de betrokkenheid van CEO's bij hun werk. Aangezien het Job Demands-Resources Model dus al verschillende keren onderzocht en erkend werd maar er nog geen specifiek onderzoek werd gedaan in de Belgische context is het noodzakelijk om verder onderzoek hiernaar te doen. Daarom zal hierop verder worden ingegaan in deze masterproef.

Zoals al eerder werd aangehaald zorgt work engagement namelijk voor veel voordelen voor zowel het bedrijf als het individu en daarom is het belangrijk om te analyseren welke factoren een impact hebben op work engagement. Door middel van een kwantitatief onderzoek worden er in deze masterproef verbanden gelegd om zo te achterhalen welke factoren nu precies belangrijk zijn om de werknemersbetrokkenheid te stimuleren. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt daarom als volgt: "*Welke factoren beïnvloeden de betrokkenheid van CEO's op de werkvloer?*" Om een antwoord te formuleren op deze brede onderzoeksvraag, zullen verschillende deelaspecten bekeken worden in deze masterproef.

Zoals reeds werd aangehaald is werknemersbetrokkenheid wereldwijd een probleem. Uit de cijfers van het onderzoek van Gallup (2013) kan men afleiden dat er tegenwoordig nog veel te weinig aandacht wordt geschonken aan work engagement en dat het merendeel van de mensen zich niet betrokken voelt bij hun werk. Het is dus van uiterst belang om hier verandering in te brengen en om meer aandacht te schenken aan de factoren die een invloed hebben op de betrokkenheid van werknemers. Enkel op deze manier kan de betrokkenheid van werknemers gestimuleerd worden. Volgens het Job Demands-Resources Model zijn zowel job resources (werkgerelateerde hulpbronnen) als personal resources (persoonlijke hulpbronnen) van cruciaal belang om de werkbetrokkenheid te stimuleren (Bakker & Demerouti, 2008). Bijgevolg zal er in deze masterproef een onderscheid gemaakt worden tussen persoonsgebonden factoren en organisatie gebonden factoren. Op basis van inzichten verworven uit deze twee deelaspecten kan er dan een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag van deze masterproef.

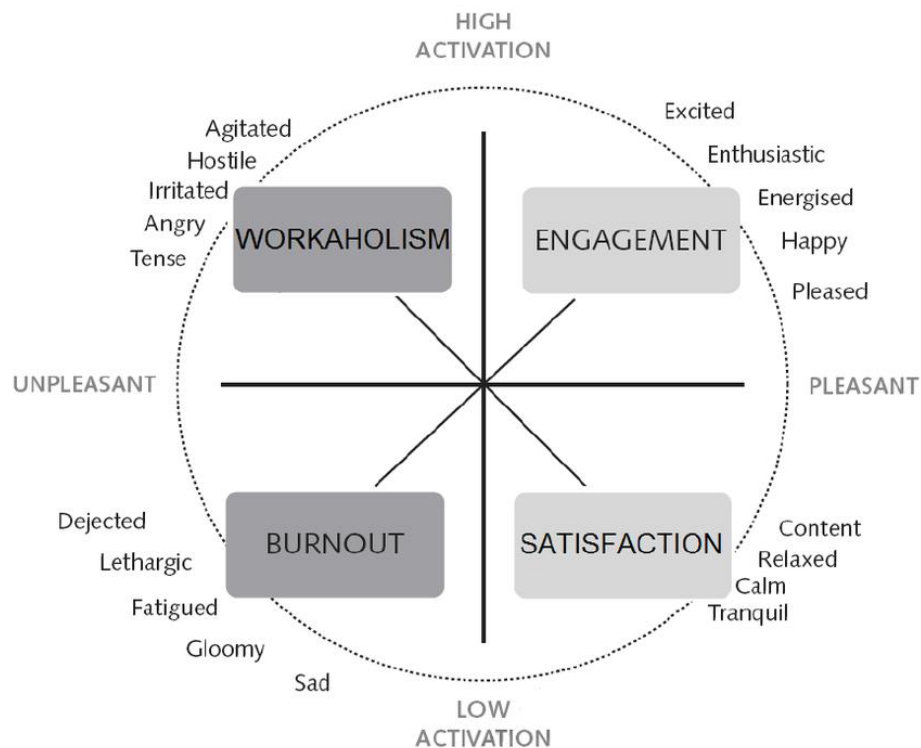
2. Literatuurstudie: Theoretisch kader

2.1 Wat is work engagement

William Kahn (1990) was één van de eerste wetenschappers die het begrip work engagement in kaart heeft proberen te brengen. Hij beweert het concept work engagement te hebben ontwikkeld omdat hij vond dat het eerder uitgevoerde onderzoek over werkmotivatie iets fundamenteels over het hoofd zag (van Rhenen, 2011). Kahn was van mening dat een werknemer bij een goede arbeidsprestatie iets van zichzelf opgeeft, bewust of onbewust. Dit betekent dat werknemers in hun werk voortdurend kiezen hoeveel zij van zichzelf willen inbrengen in hun rol op het werk. De mate waarin iemand zijn werkrol accepteert, bepaalt de mate van arbeidsprestaties, aldus Kahn (1990). Hij omschrijft betrokken werknemers als volledig fysiek, cognitief en emotioneel verbonden met hun werkrollen (Kahn, 1990). Work engagement wordt op deze manier dus verklaard vanuit een werkrol en niet vanuit een werkactiviteit. Onder disengagement, het tegenovergestelde van engagement, verstaat Kahn (1990) het jezelf losmaken van je werkrollen en jezelf fysiek, cognitief en emotioneel terugtrekken van rolgedrag. Om emotioneel betrokken te zijn, moeten werknemers een bepaalde band met hun collega's en managers hebben. Deze band is gebaseerd op wederzijds respect en erkenning. Een cognitieve vorm van betrokkenheid kan worden bereikt wanneer de werknemer het gevoel heeft belangrijk te zijn en als doel heeft zijn taken goed uit te voeren. Dit doel kan resulteren in de vorm van een beloning, of in de vorm van status en reputatie op een persoonlijk en organisationeel niveau (van Rhenen, 2011). Fysieke betrokkenheid refereert naar een zekere passie en energie die nodig is om doelen in het werk te bereiken. Deze energie kan voortkomen uit de mate waarin iemand emotioneel of cognitief betrokken is (May et al., 2004). Een werknemer kan zowel op één enkel niveau als op alle drie niveaus betrokken zijn. De hoogste vorm van work engagement komt natuurlijk voor wanneer iemand op alle niveaus betrokken is (Kahn, 1990).

Nadat Kahn de grondslag had gelegd, zijn ook andere wetenschappers met het concept work engagement aan de slag gegaan. Nancy Rothbard werkte het concept van de werkrollen verder uit (van Rhenen, 2011). Volgens haar kent work engagement twee componenten; namelijk attention en absorption. Attentie verwijst naar de cognitieve beschikbaarheid en hoeveelheid tijd die iemand gebruikt om na te denken over zijn of haar werkrol. Deze "aandacht" kan op die manier worden ingezet wanneer de werknemer dat wil. Met absorptie wordt bedoeld dat iemand helemaal opgaat in zijn of haar werkrol en verwijst dan ook naar de intensiteit waarmee iemand zich focust op deze rol. In die zin kan het vergeleken worden met intrinsieke motivatie en is de link tussen engagement en motivatie gelegd (van Rhenen, 2011). Christina Maslach (2001) benadert work engagement, in tegenstelling tot de anderen, niet meer zo zeer vanuit de werkrollen, maar vanuit de werkactiviteiten. Zij beschrijft work engagement als het tegenovergestelde van *burn-out* (Maslach et al., 2001). Bij *burn-out* is de werknemer mentaal uitgeput, distantieert de werknemer zich van het werk en voelt hij of zij zich minder competent om zijn of haar taken uit te voeren. Bij work engagement zou het volgens Maslach gaan om werknemers die zich energiek voelen en effectief verbonden zijn met hun werk. Maslach en Leiter (1997) beschrijven work engagement dan ook met de eigenschappen energiek, betrokken en doeltreffend. Zij brengen deze kenmerken van work engagement in kaart door de scores van de *burn-out* vragenlijst om te draaien.

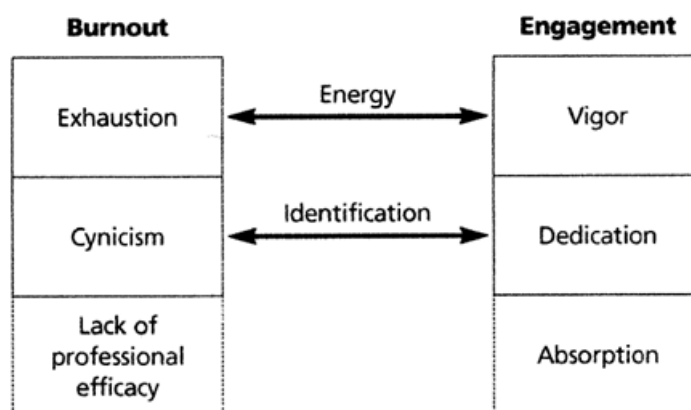
In het kader van de positieve psychologie kan work engagement ook benaderd worden als een zelfstandig concept in plaats van het omgekeerde van burn-out. Work engagement wordt dan als volgt gedefinieerd: "a positive, fulfilling, affective-motivational state of work-related well-being" (Leiter & Bakker, 2010). Volgens Bakker (2011) is work engagement een positieve vorm van werkgerelateerd subjectief welzijn. Bakker's begrip van welzijn is gebaseerd op Russel's (2003) tweedimensionale kijk op subjectief welzijn. Volgens Russel (2003) beïnvloeden twee fundamentele neuropsychologische systemen (een pleasure-displeasure dimensie enerzijds en een arousal and activation dimensie anderzijds) de affectieve toestanden van een persoon. De pleasure-displeasure dimensie heeft betrekking op de positiviteit van een emotie en reikt van zeer onaangenaam tot zeer aangenaam. De arousal and activation dimensie gaat over de mate van opwinding en reikt van zeer kalm tot zeer opgewonden (Russel, 2003). Bakker (2011) gaat er vanuit dat betrokken werknemers worden gekenmerkt door een hoge mate van activering en plezier (zie figuur 1). Betrokken werknemers voelen zich tevreden en gelukkig, zijn opgewonden en enthousiast over hun werk en krijgen er veel energie van (Bakker, 2011). Zoals ook in de figuur te zien is bestaat engagement in tegenstelling tot gevoelens van burn-out (Bakker, 2011).



Figuur 1: Een tweedimensionale weergave van werkgerelateerd subjectief welzijn (Bakker, 2011)

"Work engagement" heeft niet dezelfde betekenis als "organizational engagement". Werknemers kunnen zich niet alleen betrokken voelen met hun organisatie, maar ook met hun werk (Engelberg-Moston et al., 2009). Nochtans worden deze begrippen vaak door elkaar gebruikt in de literatuur net zoals de termen "work engagement" en "employee engagement" (Schaufeli & Bakker, 2010). Work engagement is echter een engere term die verwijst naar de relatie van een werknemer met zijn of haar werk (Schaufeli & Bakker, 2010). Terwijl employee engagement ook de relatie van de werknemer met de organisatie kan inhouden (=organizational engagement) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Work engagement is een positieve werkgerelateerde staat van vervulling die wordt gekenmerkt door zijn drie dimensies: kracht, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2006). In deze definitie wordt engagement beschreven als een "toestand" waarin iemand zich bevindt (Schaufeli et al., 2006). *Kracht* wordt gekarakteriseerd als zich fit en sterk voelen, energiek zijn, het beschikken over een goede mentale veerkracht, in staat zijn om lang te kunnen werken zonder moe te worden (doorzettingsvermogen) en in staat zijn om te volharden wanneer de tijden moeilijk worden (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, 2009). *Toewijding* wordt gespecificeerd als het hebben van veel enthousiasme en inspiratie, het hebben van een eigen inbreng in het werk, trots zijn op je werk en je uitgedaagd en tevreden voelen met betrekking tot je werk (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, 2009). Toewijding heeft dus betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk. *Absorptie* wordt gedefinieerd als het volledig worden geabsorbeerd door het werk en moeite hebben om er afstand van te nemen, maar dit alles wel op een positieve manier (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, 2009). Geabsorbeerde werknemers hebben het gevoel dat de tijd voorbijvliegt wanneer ze aan het werk zijn en dat ze andere dingen om zich heen vergeten (Schaufeli & Bakker, 2004). Ze zijn dus geconcentreerd en met plezier bezig met hun werk. Als deze kenmerken van engagement worden afgezet tegen de kenmerken van burn-out, dan kennen engagement en burn-out eigenlijk twee relevante assen; die van energie enerzijds en die van identificatie anderzijds (González-Roma et al., 2006).



Figuur 2: Definiëring burn-out en engagement (Schaufeli & Bakker, 2004)

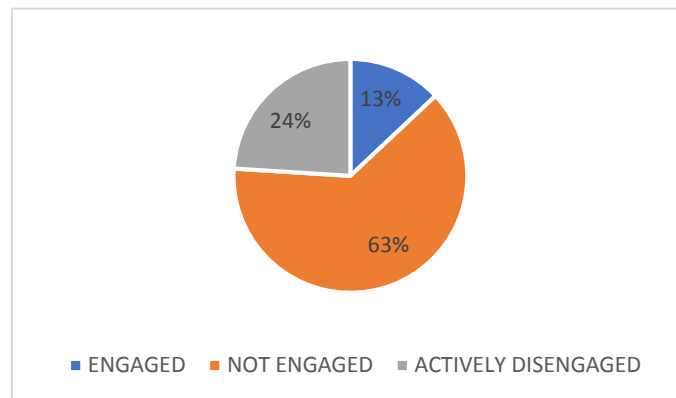
Werkbetrokkenheid is een motiverend concept omdat betrokken werknemers willen streven naar uitdagende doelen en er ook daadwerkelijk in willen slagen (Leiter & Bakker, 2010). Het gaat dus verder dan enkel het uitvoeren van de algemene taken omdat werknemers zich persoonlijk betrokken voelen bij hun werkdoelen (Leiter & Bakker, 2010). Een betrokken werknemer besteedt enthousiast zijn of haar energie aan het werk en wordt er intensief bij betrokken en gaat er helemaal in op (Leiter & Bakker, 2010). Work engagement kan dus worden gedefinieerd als de psychologische identificatie van de werknemer met zijn of haar job (Kanungo, 1982). De psychologische identificatie van werknemers met hun job zorgt ervoor dat ze energiek en effectief worden en bereid zijn om te voldoen aan de vereisten van hun beroep bij het uitvoeren van activiteiten gerelateerd aan hun werk (Maslach & Leiter 1997; Schaufeli & Bakker, 2001). Work engagement kan dus worden gezien als een belangrijke factor in het verbeteren van de prestaties van werknemers en als gevolg daarvan ook het verbeteren van het efficiëntieniveau van de organisatie.

Hoe ziet een betrokken werknemer er nu eigenlijk uit? Volgens Kahn (2011) zijn betrokken werknemers veel meer dan enkel mensen die zorg dragen voor het werk dat ze moeten doen, een hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel hebben en goed overkomen bij klanten en collega's. Het enthousiasme en het harde werken zijn volgens hem het gevolg van de mate waarin iemand zich met hart en ziel inzet voor het werkproces. Betrokken werknemers voldoen echter niet aan het standaardbeeld van een nine-to-five werknemer. Het zijn werknemers die hun ideeën, intuïtie en gevoel volgen om de problemen die ze mogelijk kunnen tegenkomen op een goede manier op te lossen (Kahn, 2011). Daarnaast kan men aan hen zien dat zij plezier hebben in het werk. Het zijn de mensen die in de organisatie net dat extra doen, wat je als collega of klant niet verwacht. En het blijken juist deze onverwachte zaken te zijn die in een werknemer heel erg worden gewaardeerd en voor klanten zelfs de keuze voor een organisatie kunnen bepalen (kahn, 2011).

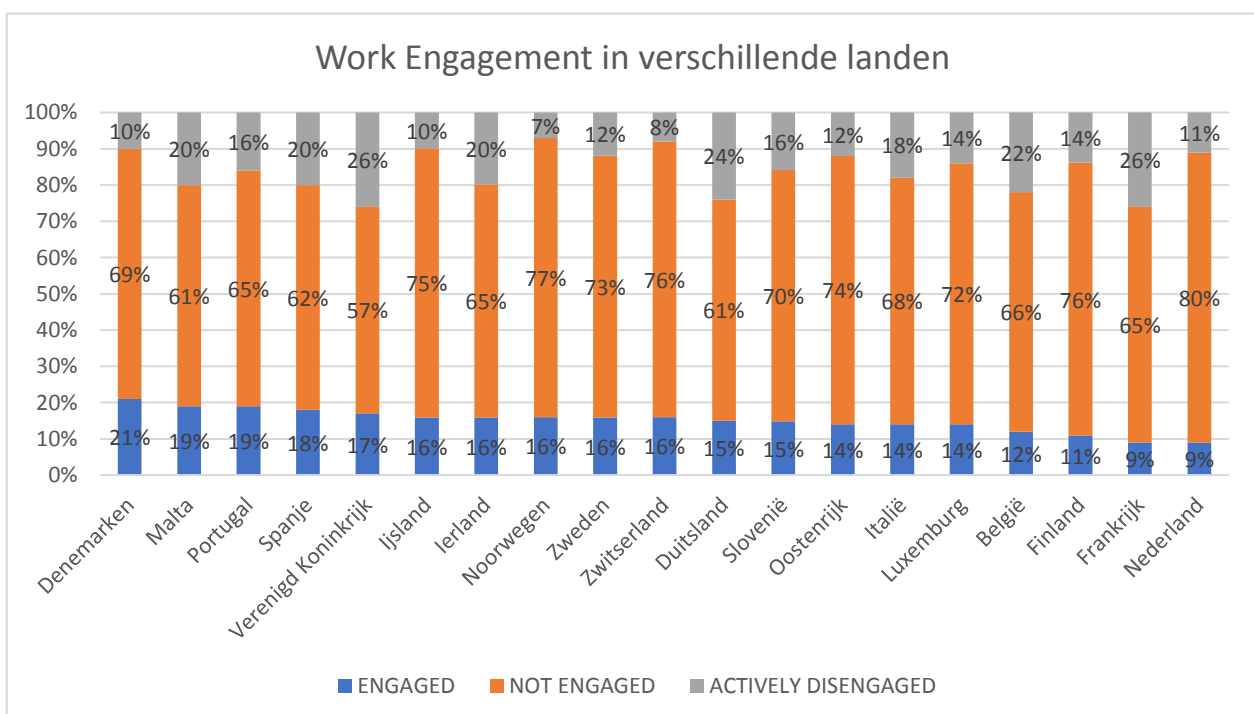
2.2 Het belang van work engagement

2.2.1 Work engagement in cijfers

Zoals reeds werd aangehaald in de inleiding is het heel belangrijk om te investeren in work engagement omdat men zo een competitief voordeel kan behalen ten opzichte van de concurrentie (Pfeffer, 1994; Leiter & Bakker, 2010). Work engagement zorgt namelijk voor veel voordelen voor zowel het bedrijf als voor het individu en kan op deze manier ook veel problemen voorkomen (Leiter & Bakker, 2010). Dit omdat betrokken werknemers doorgaans beter presteren dan niet-betrokken werknemers (Bakker, 2009). Het is dus van uiterst belang om je werknemers te betrekken bij het werk en om meer aandacht te schenken aan dit begrip want tegenwoordig is het echter bedroevend gesteld met de betrokkenheid van werknemers. Uit het onderzoek van Gallup (2013) is echter gebleken dat slechts 13% van de werknemers in de hele wereld betrokken is bij het werk (zie grafiek 1). In België vertegenwoordigt dit percentage zelfs maar 12% (zie grafiek 2). Dit wil zeggen dat het merendeel van de mensen zich dus niet betrokken voelt bij hun werk. Hieruit kan men afleiden dat de werknemersbetrokkenheid wereldwijd een probleem is en dat daar wel degelijk verandering in moet komen.



Grafiek 1: Global Work Engagement (Gallup, 2013)



Grafiek 2: Work Engagement in verschillende landen (Gallup, 2013)

Het belang van work engagement in de huidige economie wordt snel duidelijk wanneer we naar de cijfers van de effecten kijken. Onderzoek toont echter aan dat een sterke betrokkenheid op de werkvloer leidt tot allerlei voordelen zoals bijvoorbeeld 13% meer productiviteit, 41% minder ziekteverzuim en 34% minder personeelsverloop (SD Worx, 2017). Daarbovenop zou work engagement ook zorgen voor verhoogde prestaties en een hogere job tevredenheid (Scott et al., 2003). Work engagement is dus één van de factoren die een invloed heeft op de prestaties en de productiviteit van een werknemer (Leiter & Bakker, 2010). Volgens Bakker et al. (2008) uit engagement zich bovendien in passie, energie en de bereidheid om meer te doen dan van een werknemer wordt gevraagd. Work engagement vormt dus een belangrijke index voor de kwaliteit van het beroepsleven. Bovendien is het een belangrijke factor voor het begrijpen van gedrag dat werknemers vertonen zoals bijvoorbeeld arbeidsoverdracht, terughoudendheid tot werken en absentieïsme (Aryee, 1994). Werkgevers hebben er dus alle baat bij om hun werknemers te betrekken bij het werk.

2.2.2 De gevolgen van work engagement

Work engagement is goud waard. De betrokkenheid van werknemers zorgt er op verschillende manieren voor dat het werk positief beïnvloed wordt omdat betrokken werknemers doorgaans betere prestaties verrichten (Leiter & Bakker, 2010). Zo zijn er vier redenen waarom betrokken werknemers beter zouden moeten presteren dan niet-betrokken werknemers (Bakker, 2009). Ten eerste ervaren betrokken werknemers vaak positieve emoties die een reden kunnen zijn voor hun verhoogde productiviteit (Bakker & Demerouti, 2008). Ten tweede lijkt betrokkenheid/ engagement positief gerelateerd te zijn aan een goede gezondheid. Dit plaatst werknemers in een gunstigere positie om goed te presteren. Ten derde kunnen betrokken werknemers hun eigen middelen creëren. En ten slotte is er een kruising van betrokkenheid tussen de leden van een team wat hun prestaties verhoogt (Bakker & Demerouti, 2008). De positieve effecten van work engagement op de prestaties van organisaties zijn reeds door verschillende onderzoeken ondersteund. Zo is uit Amerikaans onderzoek gebleken dat work engagement zorgt voor voordelen zoals verhoogde prestaties (zowel individueel als in team), een hogere kwaliteit, minder absentieïsme en een verbetering in de productiecyclustijd (Scott, Bishop & Chen, 2003). Bovendien is work engagement positief gerelateerd aan job tevredenheid door gevoelens van eigenaarschap en betrokkenheid te vergroten, de mogelijkheid te hebben om deel te nemen, het gevoel van controle te geven en de mogelijkheid te hebben om met anderen om te gaan (Scott et al., 2003). Engagement lijkt ook een positieve relatie te hebben met taakprestaties en contextuele prestaties (Christian, Graza & Slaughter, 2011).

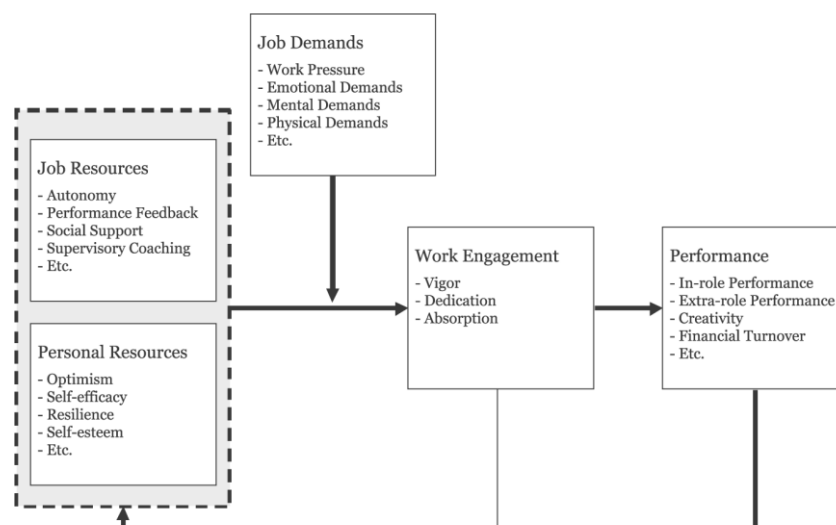
2.3 Gerelateerde theorieën/ modellen

2.3.1 Het Job Demands-Resources Model

Het *Job Demands-Resources* (JD-R) Model is tegenwoordig één van de meest populaire benaderingen in de psychologie van arbeid en gezondheid. Het ziet er ook naar uit dat de populariteit van het JD-R model op korte termijn niet zal verminderen; haar open karakter dat een brede toepassing mogelijk maakt, staat daarvoor garant (Schaufeli & Taris, 2013). In tegenstelling tot de voorafgaande modellen gaat het JD-R model echter niet uit van specifieke negatieve en positieve werkkenmerken, maar gaat het ervan uit dat ieder werkkenmerk als potentiële bron van werkstress of energie in het model kan worden opgenomen. Deze flexibiliteit is een andere reden voor de populariteit van het model (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model biedt dus een eenvoudig en bruikbaar conceptueel kader waarmee veel verschillende onderzoeksvragen bestudeerd kunnen worden.

2.3.1.1 Het oorspronkelijke JD-R model

Het JD-R model is voor het eerst onder deze naam gepubliceerd door Demerouti en zijn collega's (2001), met als doel inzicht te geven in de oorzaken van burn-out (de tegenhanger van work engagement). De meta-analyse van Lee en Ashforth (1996), die acht werkeisen (job demands) en dertien energiebronnen (job resources) in verband bracht met burn-out, lag ten grondslag aan het oorspronkelijke model. Demerouti et al. (2001) omschreven *job demands* (oftewel werkeisen) als "... those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs". Voorbeelden hiervan zijn werkdruk, zwaar tillen, interpersoonlijke conflicten en job onzekerheid (zie figuur 3). Belangrijk hierbij is dat werkeisen niet per definitie stressvol zijn, dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn. *Job resources* (oftewel energiebronnen/ werkgerelateerde hulpbronnen) werden gedefinieerd als "... those physical, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development". Voorbeelden hiervan zijn feedback, autonomie en sociale steun (Demerouti, 2001) (zie figuur 3).



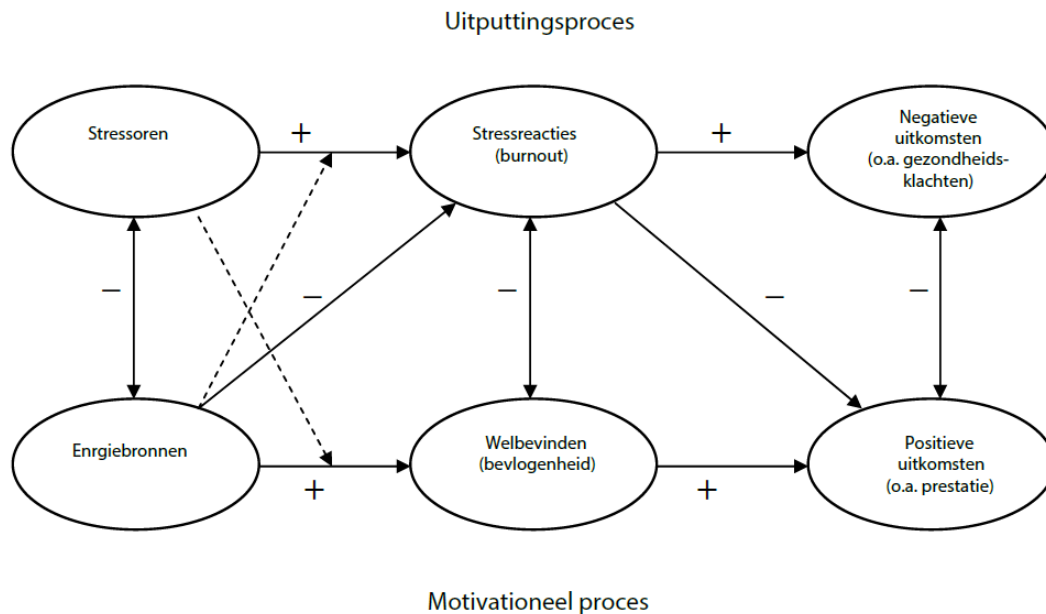
Figuur 3: Job resources, personal resources en job demands in het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007)

Het oorspronkelijke JD-R model stelt dat er twee processen een rol spelen bij het ontstaan van een burn-out (de tegenhanger van work engagement). Ten eerste veronderstelt het JD-R model dat er supplementaire inspanningen geleverd moeten worden om de arbeidsprestatie op peil te houden als er sprake is van te hoge werkeisen (Demerouti et al., 2001). Het moeten werken onder hoge druk vereist extra energie. Dit heeft echter zijn prijs in de vorm van lichamelijke en psychologische kosten die daarmee gemoeid zijn, zoals bijvoorbeeld vermoeidheid en irritatie. Werknemers kunnen deze extra inspanningen dragelijker maken door bijvoorbeeld af en toe een pauze te nemen, op regelmatige basis van taak te wisselen of door langzamer te werken (Demerouti et al., 2001). Maar wanneer de werknemer hier niet in slaagt, zal er een toestand van continue activatie ontstaan (*sustained activation*; Knardahl & Ursin, 1985), die uiteindelijk kan leiden tot lichamelijke en geestelijke uitputting - het tegengestelde van de energetische component van work engagement (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Ten tweede leidt een gebrek aan energiebronnen er volgens het JD-R model toe dat de werknemer niet goed kan inspelen op de werkeisen, waardoor de werkdoelen niet gehaald kunnen worden (Demerouti et al., 2001). Dit leidt op zijn beurt tot mentale distantie in de vorm van cynisme - het tegengestelde van de motivationele component van work engagement (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Hoge werkeisen en een gebrek aan energiebronnen hebben dus een negatieve invloed op work engagement en zorgen ervoor dat werknemers niet betrokken zijn.

Onderzoek heeft ook wel degelijk een hoofdeffect van werkeisen en energiebronnen op burn-out aangetoond, waarbij werkeisen gerelateerd waren aan uitputting en een gebrek aan energiebronnen aan cynisme (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Hieruit kan men ook het hoofdeffect van werkeisen en energiebronnen op work engagement afleiden, waarbij de afwezigheid van werkeisen gerelateerd is aan kracht en de aanwezigheid van energiebronnen aan toewijding. Daarnaast voorspelt het JD-R model dat energiebronnen het negatieve effect van werkeisen op uitputting verminderen (Hakanen & Roodt, 2010). Dit effect volgt rechtstreeks uit de definitie van energiebronnen die impliceert dat energiebronnen de werkeisen helpen verminderen en als gevolg daarvan ook hun effect op uitputting (Demerouti et al., 2001). Bakker, Demerouti, Taris et al. (2003) toonden zelfs aan dat het effect van werkeisen op uitputting vooral sterk is wanneer werknemers over weinig energiebronnen op het werk kunnen beschikken. Dit onderzoek liet ook zien dat het effect van gebrek aan energiebronnen op cynisme vooral sterk is wanneer werknemers geconfronteerd worden met hoge werkeisen. Al bij al kan dus geconcludeerd worden dat de aannames van het oorspronkelijke JD-R model grotendeels bevestigd zijn door empirisch onderzoek.

2.3.1.2 Het uitgebreide JD-R model

Drie jaar na het verschijnen van het oorspronkelijke JD-R model ontwikkelden Schaufeli en Bakker (2004) een uitgebreide versie van het model waarin naast burn-out ook bevlogenheid, of de door ons gekende term "work engagement", is opgenomen (zie figuur 4). Het uitgebreide JD-R model verkiest om niet alleen inzicht te geven in de oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand (burn-out) maar ook van een overeenstemmende, positieve toestand (bevlogenheid of work engagement). Work engagement heeft, zoals al eerder aangehaald, betrekking op een gevoel van grootste voldoening bij werknemers dat wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (zie figuur 3) (Schaufeli & Bakker, 2004).



Figuur 4: Het uitgebreide Job Demands-Resources model (Schaufeli & Taris, 2013)

Net zoals het oorspronkelijke JD-R model veronderstelt het uitgebreide model dat burn-out ontstaat als gevolg van de aanwezigheid van werkeisen die als stressoren functioneren en de afwezigheid van energiebronnen (Schaufeli & Bakker, 2004). Bovendien wordt aangenomen dat burn-out kan leiden tot gezondheidsproblemen zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen en psychosomatische klachten (Melamed, Shirom, Toker, Berliner & Shapira, 2006). Met andere woorden vindt er door de aanwezigheid van werkeisen en de afwezigheid van energiebronnen een voortdurende afname van de mentale energie plaats, hetgeen tot burn-out en uiteindelijk tot gezondheidsklachten kan leiden. Dit gezondheidsbedreigende proces wordt het *uitputtingsproces* genoemd (zie figuur 4) (Schaufeli & Taris, 2013). Langs de andere kant is er sprake van een *motivatieel proces* dat zijn oorsprong vindt in de aanwezigheid van energiebronnen op het werk zoals bijvoorbeeld feedback, autonomie en sociale steun (zie figuur 4) (Schaufeli & Taris, 2013). Volgens de inspannings-hersteltheorie (Meijman & Mulder, 1998) bevordert een werkomgeving met veel energiebronnen de bereidheid van werknemers om zich extra in te spannen om het werk goed te doen. Energiebronnen spelen dus een *extrinsieke* motivationele rol omdat ze de bereidheid vergroten om mentale inspanningen te verrichten waardoor de kans dat de werkdoelen worden bereikt toeneemt (Schaufeli & Taris, 2013). Energiebronnen zijn daarom erg belangrijk voor het bereiken van werkdoelen. Hier bovenop spelen zij echter ook een *intrinsieke* motivationele rol omdat ze de menselijke basisbehoeften zoals autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Zo bevordert feedback het leergedrag, wat op zijn beurt de behoefte aan competentie bevredigt terwijl zelfstandigheid en sociale steun bijdragen aan respectievelijk de behoefte aan autonomie en verbondenheid. Energiebronnen hebben dus op twee manieren invloed op de affectief-motivationele toestand (work engagement); namelijk via het bereiken van werkdoelen (extrinsiek) enerzijds en via het bevredigen van basisbehoeften (intrinsiek) anderzijds. Work engagement of bevlogenheid leidt op haar beurt tot positieve uitkomsten zoals organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en verhoogde prestaties (zie figuur 4). Op deze manier bemiddelt

work engagement de relatie tussen enerzijds energiebronnen en anderzijds attitudes en gedrag die positief zijn voor de organisatie (Schaufeli & Taris, 2013).

Behalve afzonderlijk zijn werkeisen en energiebronnen (oftewel job resources) ook in combinatie met elkaar van invloed op burn-out en work engagement (de stippellijnen in figuur 4). Er is reeds aangehaald dat energiebronnen de negatieve effecten van werkeisen op stressreacties (uitputting) kunnen verminderen (Schaufeli & Taris, 2013). Dit staat ook wel bekend als stress-buffering; een energiebron zoals autonomie stelt werknemers beter in staat om het hoofd te bieden aan een stresserende werkeis zoals werkdruk omdat men er dan bijvoorbeeld voor kan kiezen om bepaalde werkzaamheden op een andere manier of op een ander tijdstip te verrichten (Karasek, 1979). Energiebronnen spelen ook een extra belangrijke rol bij het stimuleren van welbevinden (work engagement) wanneer er sprake is van aanzienlijke stress op het werk. Dit is ook erg logisch want naarmate werknemers meer onder druk staan, neemt het belang van energiebronnen uiteraard toe. Zo komt autonomie bijvoorbeeld vooral tot kracht wanneer deze kan worden ingezet als energiebron om werkstress te neutraliseren (Schaufeli & Taris, 2013).

2.3.1.3 De integratie van persoonlijke hulpbronnen

Aanvankelijk was er in het JD-R model alleen plaats voor hulpbronnen uit de werkomgeving (energiebronnen) en niet voor persoonlijke hulpbronnen. Maar uiteraard is het voor de hand liggend om ook persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model op te nemen. Deze persoonlijke hulpbronnen worden gedefinieerd als psychologische kenmerken of aspecten van een persoon die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden (Schaufeli & Taris, 2013). Voorbeelden hiervan zijn emotionele stabiliteit, extraversie, optimisme, geloof in eigen kunnen, waargenomen eigen competentie (zelfeffectiviteit), veerkracht en zelfvertrouwen (Schaufeli & Bakker, 2004)(zie figuur 3). Evenals energiebronnen stellen persoonlijke hulpbronnen iemand in staat om werkdoelen te realiseren en stimuleren ze persoonlijke groei en ontwikkeling (Demerouti et al., 2001). Persoonlijke hulpbronnen zijn dan ook op verschillende manieren opgenomen in het JD-R model. Ten eerste hebben persoonlijke hulpbronnen een directe invloed op stressreacties en welbevinden. Omdat persoonlijke hulpbronnen gedefinieerd zijn in termen van weerbaarheid, hebben ze in principe een positief effect op work engagement en een negatief effect op burn-out (Schaufeli & Taris, 2013). Uit studies is echter ook gebleken dat persoonlijke hulpbronnen wel degelijk de mate van burn-out en work engagement voorspelt, onafhankelijk van de aanwezige werkeisen en energiebronnen (Xanthopoulou et al., 2009; Llorente et al., 2008). Ten tweede zouden persoonlijke hulpbronnen het effect van werkkenmerken op stressreacties en welbevinden modereren. De definitie van persoonlijke hulpbronnen impliceert dat deze de negatieve gevolgen van werkeisen op burn-out verminderen en de positieve effecten van energiebronnen op work engagement versterken (Schaufeli & Taris, 2013). Dit werd bevestigd in een onderzoek bij Nederlandse werknemers waarbij intrinsieke motivatie de negatieve invloed van een gebrek aan leermogelijkheden op uitputting verminderde en het positieve effect van zelfstandigheid op work engagement versterkte (Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders & De Witte, 2011). Hieruit kunnen we afleiden dat het toch van uiterst belang is om persoonlijke hulpbronnen mee op te nemen in het JD-R model.

2.3.1.4 Empirische ondersteuning van het model

Het afgelopen decennium is er veel onderzoek met het JD-R model gedaan. Dat onderzoek had deels de functie om de veronderstellingen van het model te onderzoeken, anderzijds werd het model ook ingezet als raamwerk om andere concepten en verschijnselen te kunnen bestuderen. Aan de hand van deze onderzoeken kunnen we nagaan in hoeverre het model empirisch ondersteund wordt.

De eerste studies met het uitgebreide JD-R model zijn uitgevoerd in Nederland bij medewerkers van callcenters (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003), productiemedewerkers (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003) en administratieve medewerkers en werknemers in de zorg (Schaufeli & Bakker, 2004), en al deze studies ondersteunen het model. Deze positieve bevindingen zijn inmiddels internationaal en bij andere beroepsgroepen gerepliceerd, zoals bij Finse tandartsen (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006), Australische vrijwilligers (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard & Metzger, 2007), Oostenrijkse arbeiders en ambtenaren (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker, 2009), Belgische arbeiders en ambtenaren (Hansez & Chmiel, 2010), Chinese arbeiders en werkers in de gezondheidszorg (Hu, Schaufeli & Taris, 2011), en bij werknemers van Chinese familiebedrijven (Hu & Schaufeli, 2011). Bovendien bleken de belangrijkste parameters van het uitgebreide JD-R model grotendeels invariant te zijn bij Nederlandse en Spaanse werknemers (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006). In totaal gaat het bij de hierboven genoemde studies om zestien steekproeven, waarbij in slechts vier gevallen gedeeltelijke in plaats van volledige mediatie van burn-out of work engagement is gevonden. Verder werden in dertien steekproeven significante kruisverbanden gevonden tussen energiebronnen en work engagement, of tussen work engagement en uitkomsten.

Gecombineerde effecten van werkeisen en energiebronnen (de stippellijnen in figuur 4) zijn veel minder vaak onderzocht. Zo werd in een studie bij Finse leerkrachten gevonden dat energiebronnen zoals een positief schoolklimaat, sociale steun en waardering door de leidinggevende, vooral een positief effect op work engagement hadden wanneer er sprake was van stressvolle interacties met leerlingen (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Ook Hu et al. (2011) analyseerden interacties tussen werkeisen en energiebronnen en hun effect op burn-out en work engagement. Daarbij bleek dat de aanwezigheid van energiebronnen het negatieve effect van hoge werkeisen op burn-out in één van de twee onderzochte steekproeven verminderde. Verder nam het risico op burn-out toe en nam work engagement af wanneer er sprake was van een combinatie van hoge werkeisen en weinig energiebronnen. Dit effect was echter nogal zwak, dat wil zeggen dat het gecombineerde effect van werkeisen en energiebronnen op burn-out en work engagement relatief weinig toevoegde aan het effect van beide typen werkkenmerken afzonderlijk.

Een studie onder Finse tandartsen (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008) toonde echter aan dat energiebronnen de mate van work engagement drie jaar later voorspelden en dat deze op hun beurt gerelateerd waren aan de betrokkenheid van de tandartsen bij hun kliniek. Verder liet deze studie zien dat werkeisen de mate van burn-out drie jaar later voorspelden terwijl burn-out weer de mate van depressie voorspelde. Zowel het motivationele als het uitputtingsproces werd dus ondersteund zonder dat er aanwijzingen werden gevonden voor eveneens getoetste alternatieve causale verbanden. Een Nederlands onderzoek bij managers liet zien dat een toename van werkeisen en een afname van energiebronnen over de periode van één jaar leidden tot meer burn-outklachten in datzelfde jaar (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Verder hing een toename van

energiebronnen samen met een stijging van work engagement. Ten slotte voorspelde burn-out de duur van het ziekteverzuim (een indicator voor gezondheid) bij deze managers, terwijl work engagement de frequentie van het ziekteverzuim (een indicator voor arbeidsmotivatie) voorspelde. Ook deze Nederlandse studie bevestigde dus het uitputtings- en motivatieproces van het JD-R model. Samengevat: werkeisen en energiebronnen hebben invloed op burn-out en work engagement op een later tijdstip, zoals verondersteld in het uitgebreide JD-R model.

Samengevat, kunnen we stellen dat het Job Demands-Resources model een belangrijk model is om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te analyseren en dat het model aanneemt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot hogere motivatie en productiviteit. Daarbovenop toont het Job Demands-Resources Model het belang van job resources, personal resources en job demands voor de betrokkenheid van werknemers en het belang van work engagement voor de prestaties van organisaties (Bakker & Demerouti, 2008). Het JD-R model heeft dus eigenlijk als doel om inzicht te geven in de oorzaken van work engagement en burn-out.

2.4 Determinanten van work engagement

Work engagement kan bepaald worden door allerlei verschillende factoren. Vaak ontstaat work engagement uit een tweezijdige relatie. Organisaties moeten aan de ene kant hun werknemers in staat stellen om betrokken te kunnen zijn, werknemers op hun beurt hebben een bepaalde keuze in de mate van engagement die zij te bieden hebben (Robinson, 2004). Volgens het Job Demands-Resources Model spelen zowel job resources (werkgerelateerde hulpbronnen) als personal resources (persoonlijke hulpbronnen) een prominente rol in het stimuleren van de werknemersbetrokkenheid (Bakker & Demerouti, 2008). Daarom zal er in deze literatuurstudie een onderscheid gemaakt worden tussen persoonsgebonden factoren en organisatie gebonden factoren. Aan de hand hiervan proberen we een duidelijk overzicht te maken van wat er nu precies een impact heeft op de betrokkenheid van werknemers.

2.4.1 Persoonsgebonden factoren

Het is belangrijk om personal resources of persoonlijke hulpbronnen mee op te nemen in de determinanten van work engagement. De reden hiervoor is dat hoe hoger de persoonlijke hulpbronnen van een persoon zijn, hoe positiever de zelfachting van de persoon en hoe meer betrokken de persoon zich bij zijn of haar werk gaat voelen. Individuen met hoge persoonlijke hulpbronnen zijn echter intrinsiek gemotiveerd om hun doelen na te streven en als gevolg daarvan leiden ze tot hogere prestaties en voldoening (Bakker, 2011).

Work engagement kan in de eerste plaats worden beïnvloed door **de positieve houding van werknemers ten opzichte van hun job en organisatie**. Een lage intentie hebben om je werk te verlaten, werk tevredenheid en betrokkenheid met de organisatie behoren tot deze houding (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2001; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). Work engagement houdt ook verband met **positief organisatiegedrag** zoals het nemen van persoonlijk initiatief en de motivatie hebben om te leren, aanvullende rollen aan te nemen en te plannen (Sonnentag, 2003; Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Daarbovenop speelt ook **de houding van werknemers ten opzichte van hun loon** een erg belangrijke rol als het gaat over de term work engagement. Zo zullen werknemers die tevreden zijn met hun loon zich uiteindelijk meer betrokken voelen bij hun werk dan werknemers die niet tevreden zijn met hun loon (Stachowska, 2016). Uit een onderzoek van SD Worx (2017) is gebleken dat loonmaatregelen op zich geen garantie bieden op meer betrokkenheid maar dat een zwak loonbeleid echter wel een negatieve impact heeft op de betrokkenheid. Een compensation & benefits-beleid is dus wel degelijk nuttig om de retentie en betrokkenheid te verhogen, maar het zijn in eerste instantie de intrinsieke factoren (zoals erkenning, groeikansen en autonomie) die leiden tot een hogere mate van betrokkenheid. De verloning van werknemers kan dus onrechtstreeks ook worden opgenomen in de factoren die van invloed zijn op het niveau van werknemersbetrokkenheid.

Het vertrouwen van werknemers in hun organisatie kan ook in deze factoren worden opgenomen. Vertrouwen betekent dat de ene partij in een relatie ervan overtuigd is dat de andere partij zijn of haar zwakte niet zal uitbuiten (Korczynski, 2003). Vertrouwen hebben in je organisatie is belangrijk voor zowel de werknemer als de organisatie omdat er problemen zullen worden

ondervonden bij het bereiken van doelen in een organisatie die trust issues heeft (Yilmaz, 2004). Vertrouwen vormt de basis voor harmonieuze en productieve relaties, effectieve samenwerking en communicatie binnen de organisatie en betrokkenheid van werknemers met hun werk (Baier, 1986). Wanneer werknemers dus vertrouwen hebben in hun organisatie zullen ze zich eerder betrokken voelen waardoor de prestaties en de productiviteit van de werknemers zullen verbeteren (Gülbahar, 2017). Daarom kan gesteld worden dat het vertrouwen in een organisatie een variabele is dat de mate van betrokkenheid van de werknemers bepaalt.

Naast het vertrouwen van werknemers in hun organisatie is het ook belangrijk dat werknemers **zelfvertrouwen** hebben (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Zelfvertrouwen is de mate waarin men vertrouwen heeft in het eigen kunnen. Wanneer werknemers vertrouwen hebben in zichzelf en een positief zelfbeeld hebben gaan ze niet alleen positiever in het leven staan maar gaan ze zich ook meer betrokken voelen bij hun werk (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Verder kan **veerkracht** een zeer belangrijke factor vormen als het gaat om work engagement (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Veerkracht is namelijk het vermogen om je aan te passen aan stress en tegenslag en daar misschien zelfs sterker uit te komen. Werknemers met een hoge veerkracht laten minder snel de moed zakken. Ze gaan door, wat er ook gebeurt. Veerkracht wordt dus eigenlijk voor een groot deel bepaald door iemands vaardigheden om met problemen en stress om te gaan. Werknemers die beschikken over deze vaardigheden zullen bijgevolg sneller gevoelens van betrokkenheid bij het werk ontwikkelen (Bakker, 2009).

Daarnaast kan **optimisme** ook een impact hebben op de betrokkenheid van werknemers. Optimistische werknemers zullen een houding aannemen waarbij ze alles van de gunstige kant bekijken, ze zijn positief ingesteld en hebben de neiging om te geloven dat zij over het algemeen goede resultaten in het leven zullen ervaren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Ook **zelfeffectiviteit**, het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, kan er voor zorgen dat werknemers betrokken zijn bij hun werk (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Feldt, 2010). Uit de resultaten van een onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, en Schaufeli (2009) bleek echter dat betrokken werknemers zeer "self-efficacious" zijn; ze geloven dat ze in een breed scala aan contexten kunnen voldoen aan de eisen die ze stellen.

Tenslotte mag **emotionele stabiliteit** niet vergeten worden als factor van werkbetrokkenheid. In het leven is stabiliteit erg belangrijk, maar ook in je hoofd en werkomgeving is het essentieel. Het is voor werknemers dus van belang om hun emoties onder controle te kunnen houden want dit kan de betrokkenheid bij hun werk bevorderen (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

2.4.2 Organisatie gebonden factoren

Volgens Bakker, Demerouti en Xanthopoulou (2012) zijn job resources of werkgerelateerde hulpbronnen de belangrijkste drivers van work engagement aangezien deze hulpbronnen verschillende negatieve effecten van werkeisen bufferen (Hakanen & Roodt, 2010). Voor een

organisatie die de werkbetrokkenheid wil vergroten, zijn werkgerelateerde hulpbronnen echter ook gemakkelijker te beïnvloeden en te veranderen dan persoonlijke hulpbronnen van werknemers.

Zo is **autonomie** of het kunnen beschikken over de nodige vrijheid en zelfstandigheid om het werk uit te voeren ten eerste al een belangrijke hulpbron op het werk (Karasek, 1979). Wanneer werknemers veel vrijheid hebben en zelfstandig kunnen werken zonder bemoeienis van de leidinggevende gaan ze het gevoel hebben dat de leidinggevende hen vertrouwt bij het uitvoeren van het werk. Wie dus meer verantwoordelijkheden krijgt, wordt zich sterker bewust van zijn bijdrage aan het team en de hele organisatie en hierdoor gaan ze zich veel sneller betrokken voelen bij hun werk (Karasek, 1979).

Een tweede belangrijke factor is **participatie**. Dit heeft betrekking op inspraak in de besluitvorming over de eigen functie, de afdeling waarin men werkt of de ruimere organisatie en is consistent positief gerelateerd aan work engagement (Schaufeli & Enzmann, 1998). Betrokken worden bij de besluitvorming vermindert als gevolg hiervan ook de emotionele uitputting en depersonalisatie bij werknemers (Deckard et al., 1994).

Ook de **doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden** kunnen in deze factoren worden opgenomen. De meeste werknemers willen kunnen doorgroeien en willen zichzelf ontwikkelen op de werkvloer en hechten hier dan ook veel belang aan. Hierdoor kan de mate waarin het werk op zich mogelijkheden biedt voor persoonlijke groei en ontwikkeling van vaardigheden work engagement stimuleren (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Daarnaast kunnen ook job resources zoals de **sociale steun** van collega's en de **feedback** van leiders als determinanten van work engagement worden opgenomen (Bakker, 2009). Zo zal het krijgen van sociale steun van zowel collega's als leidinggevendenden erg belangrijk zijn om de betrokkenheid bij het werk te stimuleren. Sociale steun heeft echter ook een belangrijke invloed op de persoonlijke bekwaamheid van werknemers (Moors et al., 2001). Het krijgen van feedback zal op zijn beurt ook gerelateerd zijn aan een hogere score op alle dimensies van work engagement (Bakker, 2009).

Verder kan **leiderschap** een belangrijke rol spelen als het gaat om work engagement. Volgens Janssen en Van Yperen (2004) zijn leiders een bron van werkgerelateerde kennis, informatie en ervaring en kunnen ze werknemers helpen bij het ontwikkelen en verbeteren van hun vaardigheden. Volgens de leader member exchange theory brengt een hoogwaardige relatie tussen leider en werknemer veel voordelen met zich mee voor beide partijen, zoals bijvoorbeeld wederzijdse ondersteuning (Graen & Uhl-Bien, 1995). Door een goede relatie tussen de werknemers en de leider, die wordt gekenmerkt door wederzijdse steun, kan een werknemer dus ook meer betrokken raken bij zijn of haar werk (Graen & Uhl-Bien, 1995). Als men work engagement wil stimuleren heeft men er dus alle baat bij om goed overeen te komen met elkaar. Daarentegen kan leiderschap ook op een andere manier een prominente rol spelen binnen work engagement. Zo heeft het aantal jaar dat een leider of CEO actief is in een bedrijf ook een invloed op de werkbetrokkenheid. Des te langer iemand actief is in een bedrijf, des te meer die persoon betrokken gaat zijn met zijn/ haar werk (Lu et al., 2016). Mensen of CEO's die dus al lang werkzaam zijn in een bepaald bedrijf zullen automatisch een hogere mate van werkbetrokkenheid ervaren.

Ook **het organisatieklimaat** en **de werksfeer** kunnen een impact hebben op de werknemersbetrokkenheid. Wanneer werknemers zich thuis voelen op hun werk en er een aangename werksfeer hangt gaan ze veel meer betrokken zijn met hun werk. Het is dus de taak van de organisatie om een organisatieklimaat en werksfeer te creëren die werknemers in staat stelt om betrokken te zijn of te worden (Robinson, 2004).

Waardering, erkenning en **respect** zijn ook erg belangrijk wanneer het gaat om work engagement. Iedere persoon heeft behoefte aan waardering, erkenning en respect. Wanneer deze behoefte wordt vervuld en werknemers daadwerkelijk een gevoel van waardering en respect binnen een organisatie ervaren gaan ze zich dan ook veel sneller betrokken voelen met hun werk (Ketter, 2008). Vandaag de dag wordt de impact van erkenning op betrokkenheid echter nog altijd onderschat. Werknemers die zich gewaardeerd voelen door hun leidinggevenden, hechten meer waarde aan hun job en putten er bijgevolg voldoening uit. Dit vertaalt zich op zijn beurt in meer gedrevenheid en betrokkenheid (Ketter, 2008).

Tot slot is een **open communicatie- en bedrijfscultuur** nodig om betrokkenheid te doen kiemen. Als werknemers zich kunnen vinden in de normen en waarden van het bedrijf zullen zij zich er ook sneller mee vereenzelvigen en zich sneller verbonden voelen met de organisatie (Bakker & Demerouti, 2008).

2.4.3 Samenvatting

De voornaamste determinanten van work engagement, die zijn opgedeeld in persoonsgebonden factoren en organisatie gebonden factoren, kunnen we samenvatten in onderstaande tabel.

| Determinanten van work engagement | |
|--|---|
| <p><u>Persoonsgebonden factoren</u></p> <ul style="list-style-type: none">• De positieve houding van werknemers t.o.v. hun job en organisatie• Positief organisatiegedrag• De positieve houding van werknemers t.o.v. hun loon• Het vertrouwen van werknemers in hun organisatie• Zelfvertrouwen• Veerkracht• Optimisme• Zelfeffectiviteit• Emotionele stabiliteit | <p><u>Organisatie gebonden factoren</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Autonomie• Participatie• Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden• Sociale steun• Feedback• Leiderschap• Het organisatieklimaat• De werksfeer• Waardering, erkenning en respect• Open communicatie- en bedrijfscultuur |

3. Hypothese ontwikkeling met conceptueel model

3.1 Hypothese ontwikkeling

In deze thesis gaan we op zoek naar de determinanten van work engagement. Specifiek zullen we ons focussen op de betrokkenheid van CEO's bij hun werk. Volgens het Job Demands-Resources Model zijn zowel job resources (werkgerelateerde hulpbronnen) als personal resources (persoonlijke hulpbronnen) van cruciaal belang om de werkbetrokkenheid te stimuleren (Bakker & Demerouti, 2008). Vandaar zal er in deze masterproef ook een onderscheid gemaakt worden tussen persoonsgebonden factoren en organisatie gebonden factoren die een invloed kunnen uitoefenen op work engagement. In eerste instantie zal er dieper worden ingegaan op de persoonsgebonden determinanten van work engagement. Later zullen immers ook de determinanten op organisationeel niveau aan bod komen.

3.1.1 "Welke persoonlijke kenmerken zorgen voor een sterke werkbetrokkenheid?"

Zoals reeds vermeld in de literatuurstudie kunnen persoonlijke kenmerken zoals de positieve houding van werknemers ten opzichte van hun job en organisatie, positief organisatiegedrag, de positieve houding van werknemers ten opzichte van hun loon, veerkracht, etc. work engagement positief beïnvloeden (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008; Stachowska, 2016; Bakker, 2009). Dit omdat wanneer een werknemer positief ingesteld is, erg gemotiveerd is, tevreden is met zijn/ haar loon en bestand is tegen stress, tegenslag en veranderende situaties er veel sneller gevoelens van betrokkenheid zullen ontstaan omdat de werknemer in kwestie zichzelf hier ook meer voor openstelt. Des te meer dat deze persoonlijke kenmerken dus aanwezig zijn bij een persoon, des te positiever het zelfbeeld van deze persoon en des te meer betrokken deze persoon zich gaat voelen bij zijn of haar werk. Individuen die hoog scoren op deze persoonlijke kenmerken zullen immers intrinsiek gemotiveerd zijn om hun doelen na te streven wat op zijn beurt leidt tot hogere prestaties en voldoening (Bakker, 2011). Alomvattend kan dus gezegd worden dat werknemers, alsook leidinggevenden, zelf een bepaalde keuze hebben in de mate van engagement die zij te bieden hebben (Robinson, 2004).

Een eerste determinant die onderzocht zal worden, is de positieve houding van werknemers of leidinggevenden ten opzichte van hun job en organisatie. Onder deze positieve houding verstaat men een lage intentie hebben om je werk te verlaten, enthousiast en opgewonden zijn over je werk, tevreden zijn met je werk, trots zijn op je werk en je betrokken voelen met de organisatie (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008; Russel, 2003). Wanneer een persoon zo'n positieve houding aanneemt zal diegene zich ook veel meer betrokken voelen met zijn/ haar werk (Demerouti et al., 2001). Dit omdat wanneer iemand positief ingesteld is, hij of zij zich automatisch meer zal inzetten voor zijn/ haar werk. Dit zal zorgen voor toewijding en zal vervolgens ook leiden tot een hogere mate van werkbetrokkenheid (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). Als gevolg hiervan wordt er verwacht dat de positieve houding van werknemers/ CEO's ten opzichte van hun job en organisatie een positief effect heeft op de werkbetrokkenheid. Dit leidt tot hypothese 1:

Hypothese 1: Een positieve houding aannemen ten opzichte van je job en organisatie heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Een andere determinant die onderzocht zal worden is positief organisatiegedrag. Borman en Motowidlo (1997) hebben positief organisatiegedrag gedefinieerd als gedrag dat ontstaat uit vrijwillige keuze, dat niet gerelateerd is aan het formele beloningssysteem van de organisatie, dat niet formeel is vastgelegd in een functieomschrijving als onderdeel van een formele rol en wat het effectief functioneren van de organisatie bevordert. Hierbij wordt aangenomen dat positief organisatiegedrag zoals het nemen van initiatief, het aannemen van een innovatieve houding, het bijstaan van collega's met een zware werklast, zelf met vernieuwende ideeën komen en de motivatie hebben om te leren, om aanvullende rollen aan te nemen en om te plannen,... een positieve impact heeft op work engagement (Sonnentag, 2003; Organ, 1988; Salanova, Agut & Peiró, 2005). Wanneer mensen bereid zijn om zich op vrijwillige basis extra in te zetten voor het werk, zijn ze vaak erg enthousiast over en geïnspireerd door dit werk. Een hoge mate van enthousiasme en inspiratie vertaalt zich in een hoge mate van toewijding, wat bijgevolg resulteert in een hoger niveau van work engagement (Sonnentag, 2003). Hypothese 2 luidt daarom als volgt:

Hypothese 2: Positief organisatiegedrag heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Uit onderzoek is gebleken dat bedrijfsleiders doorheen de jaren naar verschillende manieren hebben gezocht om de toewijding, loyaliteit en betrokkenheid van hun werknemers aan te moedigen. Dit heeft sommigen ertoe gebracht om "remuneration packages" of beloningspakketten in te zetten als hun eigen versie van een belonings- en strafsysteem dat ontworpen is om de gewenste prestaties uit te lokken. Deze remuneration packages zorgen ervoor dat de werknemersbetrokkenheid wordt gestimuleerd, en ze verhogen de tevredenheid en creëren kansen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrière (Stachowska, 2016). Uit een ander onderzoek van SD Worx (2017) is enerzijds gebleken dat loonmaatregelen op zich geen garantie bieden op meer betrokkenheid maar dat een zwak loonbeleid anderzijds wel een negatieve impact heeft op de betrokkenheid. Een duidelijk en sterk loonbeleid is dus wel degelijk nuttig om de retentie en betrokkenheid te verhogen. Hieruit kunnen we afleiden dat de verloning van werknemers en leidinggevenden ook een impact kan hebben op work engagement. Het blijkt namelijk vooral de positieve houding van werknemers of leidinggevenden ten opzichte van hun loon te zijn dat van essentieel belang is om de werkbetrokkenheid te stimuleren. Hierbij wordt verwacht dat werknemers of leidinggevenden die tevreden zijn met hun loon en er positief tegenover staan zich uiteindelijk veel meer betrokken zullen voelen bij hun werk dan werknemers of CEO's die niet tevreden zijn met hun loon (Stachowska, 2016). Dit leidt tot hypothese 3:

Hypothese 3: Een positieve houding aannemen ten opzichte van je loon heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Ook veerkracht kan als determinant worden opgenomen. Veerkracht is namelijk een aangeleerde of aangeboren kracht in de mens om na teleurstellingen of crisissen in het leven weer terug te veren en sterker tevoorschijn te komen. Veerkracht heeft dus betrekking op het vermogen om je aan te passen aan stress en tegenslag en het goed kunnen reageren op veranderende omstandigheden (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Mensen met een hoge veerkracht laten minder snel de moed zakken. Ze gaan door, ook in moeilijke tijden. En het zijn net deze mensen die het meest geapprecieerd worden of nodig zijn in de bedrijfswereld. Veerkracht wordt dus eigenlijk voornamelijk

bepaald door de vaardigheden die iemand bezit om met problemen en stress om te gaan, maar ook door goed te kunnen inspelen op en goed te kunnen omgaan met veranderende situaties. Werknemers of leidinggevenden die dus beschikken over deze vaardigheden zullen bijgevolg sneller gevoelens van betrokkenheid bij het werk ontwikkelen (Bakker, 2009). Het beschikken over een grote mentale veerkracht is sterk gecorreleerd met het algemene aspect 'kracht'; één van de drie dimensies van work engagement. Bijgevolg zal een grote mentale veerkracht een positieve impact hebben op kracht, wat op zijn beurt work engagement positief zal beïnvloeden (Bakker, 2009). Zo komen we bij hypothese 4:

Hypothese 4: Veerkracht heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

3.1.2 "Welke organisatiekenmerken zorgen voor een sterke werkbetrokkenheid?"

Het is echter ook interessant om te kijken naar de organisatiekenmerken die een invloed kunnen hebben op work engagement. De literatuur suggereert dat organisatiekenmerken zoals doorgroeien en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, leiderschap, een aangenaam organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en een open communicatie- en bedrijfscultuur een positieve invloed hebben op work engagement (Schaufeli & Enzmann, 1998; Bakker, 2009; Ketter, 2008; Bakker & Demerouti, 2008). Dit omdat wanneer iemand kan doorgroeien of zich kan ontwikkelen op de werkvloer, sociale steun krijgt van collega's of leidinggevenden, een goede relatie heeft met zijn/haar leidinggevenden, tewerkgesteld is in een aangenaam organisatieklimaat, zich gewaardeerd voelt op het werk en zich kan vinden in de normen en waarden van het bedrijf er veel sneller gevoelens van betrokkenheid zullen ontstaan omdat de organisatie zelf hier ook meer voor openstaat en omdat het bedrijf de werknemers of leidinggevenden ook toelaat om betrokken te kunnen zijn bij hun werk. Volgens Bakker, Demerouti en Xanthopoulou (2012) zijn organisatiekenmerken zelfs de belangrijkste drivers van work engagement aangezien deze kenmerken makkelijker te beïnvloeden zijn voor een organisatie die de werkbetrokkenheid wil vergroten dan persoonlijke kenmerken van werknemers of leidinggevenden. Des te meer dat deze organisatiekenmerken dus aanwezig zijn in een organisatie, des te meer betrokken personen zich gaan voelen bij hun werk. Het is dus van essentieel belang dat organisaties hun werknemers, alsook leidinggevenden, in staat stellen om betrokken te kunnen zijn bij hun werk (Robinson, 2004).

Ten eerste kunnen doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden in deze determinanten worden opgenomen. Iedere medewerker beschikt over kwaliteiten en talenten. De optimale benutting en de ontwikkeling van deze competenties zijn zowel in het belang van de organisatie als van het individu (Schaufeli & Enzmann, 1998). Zo zullen doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden zoals de kans om promotie te maken of een opleiding te volgen er aan de ene kant voor zorgen dat je als werkgever of leidinggevende het beste uit je werknemers haalt. Ook zullen werknemers minder geneigd zijn om van job te veranderen omdat de arbeidstevredenheid groeit, waardoor je als bedrijf de opgebouwde expertise langer in huis kan houden. Als werknemer krijg je aan de andere kant de kans om je talenten te ontwikkelen en beter te worden in je job en krijg je ook de mogelijkheid om door te groeien binnen je functie of te switchen naar een andere functie (Bakker, 2011). De meeste werknemers hechten dan ook veel belang aan het kunnen doorgroeien en willen zichzelf ontwikkelen op de werkvloer. Wanneer een bedrijf ervoor zorgt dat deze mogelijkheden er zijn, wordt er verwacht

dat werknemers zich ook meer betrokken zullen voelen bij hun werk. De aanwezigheid van doorgroeien ontwikkelingsmogelijkheden bevordert namelijk de bereidheid van werknemers en leidinggevenden om zich in te spannen het werk goed te doen, waardoor ze zich onrechtstreeks ook meer betrokken zullen voelen. De ontwikkelingsmogelijkheden die organisaties bieden zijn dan ook van essentieel belang voor engagement. Indien deze niet op één lijn liggen met de ambitie van een individu leidt dit tot disengagement en wordt de stap klein om een organisatie te verlaten (Schaufeli & Enzmann, 1998). Aandacht voor de ontwikkeling en gezonde doorstroom van medewerkers is bijgevolg heel waardevol omdat je op deze manier zowel de mobiliteit in je organisatie als de werkbetrokkenheid kan stimuleren en dat is nodig om scherp en alert te blijven (Schaufeli & Enzmann, 1998). Hierdoor kunnen we stellen dat de mate waarin het werk op zich mogelijkheden biedt voor persoonlijke groei en ontwikkeling van vaardigheden work engagement stimuleert (Schaufeli & Enzmann, 1998). Hypothese 5 luidt dus als volgt:

Hypothese 5: Doorgroeien- en ontwikkelingsmogelijkheden hebben een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Daarnaast kan ook sociale steun gezien worden als een determinant. Sociale steun heeft betrekking op zowel de interactie tussen werknemers onderling als tussen werknemers en leidinggevenden. Hierbij kan onder meer aan emotionele ondersteuning gedacht worden zoals naar elkaars problemen luisteren en elkaar een hart onder de riem steken (Savelkoul et al., 2011). Het is hierbij ook van belang dat de onderlinge sfeer goed is. Werknemers of leidinggevenden die sociale steun krijgen op hun werk hebben bijgevolg ook een kleinere kans op arbeidsongeschiktheid, ziekteverzuim en verminderd werkvermogen (White et al., 2013). Daarbovenop heeft sociale steun echter ook een belangrijke invloed op de persoonlijke bekwaamheid van werknemers (Moors et al., 2001). Zo zal het krijgen van sociale steun van zowel collega's als leidinggevenden op zijn beurt zeer belangrijk zijn om de betrokkenheid bij het werk te stimuleren (Bakker, 2009). Mensen appreciëren het namelijk heel erg dat er zelfs op de werkvloer medeleven wordt getoond. Hierdoor worden er hechtere banden gecreëerd op het werk en zal het werk een plaats zijn waar medewerkers graag naartoe komen. Dit zal er uiteindelijk voor zorgen dat mensen zich automatisch ook meer verbonden en betrokken gaan voelen bij het werk (Bakker, 2009). Duidelijk is dus dat de sociale steun van zowel collega's als leidinggevenden een context kan creëren waarin work engagement zich kan ontwikkelen. Dit leidt tot hypothese 6:

Hypothese 6: Sociale steun heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Een andere determinant die hier onderzocht zal worden is leiderschap. Leiderschap heeft vooral betrekking op de meer persoonlijke aspecten, waarbij het er om gaat de medewerkers te beïnvloeden om gedrag en prestaties in de gewenste richting te sturen (Goleman, 2000). Goede leiders zijn in staat om anderen te stimuleren en inspireren. Daarmee verhogen zij de motivatie, betrokkenheid, prestaties en productiviteit binnen organisaties (Goleman, 2000). Volgens Janssen en Van Yperen (2004) kunnen leiders hun werknemers zelfs helpen bij het ontwikkelen en verbeteren van hun vaardigheden. Verder blijkt uit onderzoek dat transformationeel leiderschap, waarin steun aan werknemers een belangrijk onderdeel vormt, positief samenhangt met work engagement. Dit komt onder andere doordat steun van een leidinggevende maakt dat een werknemer het werk als meer uitdagend en bevredigend ziet en zich meer betrokken voelt, met hoge toewijding als gevolg (Tims,

Bakker & Xanthopoulou, 2011). In tegenstelling tot de andere determinanten kan leiderschap op twee manieren een prominente rol spelen binnen work engagement. Enerzijds brengt een hoogwaardige relatie tussen leider en werknemer veel voordelen met zich mee voor beide partijen, zoals bijvoorbeeld wederzijdse steun (Graen & Uhl-Bien, 1995). Aangezien de raad van bestuur het hoogste leidinggevende orgaan van een organisatie is, is het ook belangrijk dat er een goede relatie ontstaat tussen de leider en de raad van bestuur. Een kwaliteitsvolle relatie tussen leider en raad van bestuur brengt daarentegen ook veel positieve gevolgen met zich mee, zoals wederzijds respect (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hierbij wordt aangenomen dat door een goede relatie tussen werknemer en leider of tussen leider en raad van bestuur, die wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, een werknemer of leider ook daadwerkelijk meer betrokken kan raken bij zijn of haar werk (Graen & Uhl-Bien, 1995). Een meta-analyse van Gernster en Day (1997) toont aan dat personen die een goede relatie met hun leidinggevende hebben, meer betrokken zijn bij hun werk. Bij een hoogwaardige relatie tussen leider en medewerker wordt de medewerker namelijk meer autonomie en beslissingsbevoegdheid gegeven. Hierdoor voelt de medewerker een emotionele verbondenheid, identificatie en betrokkenheid bij het werk, wat uiteindelijk zal leiden tot duurzaam engagement (Graen & Uhl-Bien, 1995). Als men meer betrokkenheid wil creëren is het dus essentieel om goed overeen te komen met elkaar. Hieruit volgt hypothese 7a:

Hypothese 7a: Een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Anderzijds heeft de tewerkstellingsduur van een leider of CEO binnen een bedrijf ook een invloed op de werkbetrokkenheid. Hierbij wordt verwacht dat de werkbetrokkenheid van een persoon hoger zal zijn naarmate deze persoon langer binnen het bedrijf werkt (Lu et al., 2016). Wanneer iemand een langere tijd tewerkgesteld is in een bepaald bedrijf zal die persoon zich er onbewust ook meer thuis voelen en zal diegene zich ook eerder vereenzelvigen met het bedrijf. Je bent als persoon ook automatisch meer vertrouwd met een organisatie als je er voor langere tijd actief bent. Dit alles zal ervoor zorgen dat mensen zich meer zullen inzetten voor hun werk. Dit vertaalt zich vervolgens in meer gedrevenheid en betrokkenheid (Lu et al., 2016). Vanuit deze veronderstelling komen we bij de volgende hypothese die stelt dat leidinggevendenden die al lang werkzaam zijn in een bepaald bedrijf automatisch een hogere mate van werkbetrokkenheid zullen ervaren:

Hypothese 7b: De tewerkstellingsduur van een leider heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Ook het organisatieklimaat kan een impact hebben op de werkbetrokkenheid. Een sterk organisatieklimaat wordt gedefinieerd als een situatie waarin er sprake is van gedeelde percepties binnen een organisatie over gedragspatronen, attitudes, gewoontes en gevoelens die bijgevolg de sfeer in de organisatie karakteriseren (James & Jones, 1974). In een sterk organisatieklimaat is het voor medewerkers duidelijk wat belangrijk is binnen een organisatie en welk gedrag wordt verwacht en beloond, wat vervolgens weer een positieve invloed heeft op de prestatie van de organisatie (Bowen en Ostroff, 2004). Internationaal onderzoek toont ook aan dat organisaties met een dynamisch klimaat beter inspelen op chaos en constante verandering en dat ze beter tegemoet komen aan de noden van klanten (Bowen en Ostroff, 2004). Wanneer werknemers of CEO's zich echter thuis voelen op hun werk, wanneer ze weten wat er van hen verwacht wordt en wanneer er

een aangename werksfeer hangt wordt er veronderstelt dat ze veel meer betrokken gaan zijn bij hun werk. De aanwezigheid van een sterk organisatieklimaat motiveert en moedigt werknemers en leidinggevenden namelijk aan om zich extra in te spannen om het werk goed te doen, waardoor ze zich uiteindelijk ook meer betrokken zullen voelen bij hun werk (Robinson, 2004). Het is dus de organisatie zelf die moet instaan voor het creëren van een organisatieklimaat dat werknemers in staat stelt om betrokken te zijn of te worden met hun werk (Robinson, 2004). Vanuit deze veronderstelling kunnen we stellen dat een sterk organisatieklimaat een positief effect heeft op work engagement. Hypothese 8 luidt vandaar als volgt:

Hypothese 8: Een sterk organisatieklimaat heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Verder kunnen waardering, erkenning en respect als determinanten worden opgenomen. Behoeftes aan waardering, erkenning en respect is een mens eigen. Iedere persoon kent deze behoefte ongeacht waar hij of zij vandaan komt. Zo heeft iedereen er bijvoorbeeld behoefte aan om erbij te horen, om gezien en gehoord te worden, om serieus genomen te worden en om geaccepteerd te worden. Wanneer deze behoefte wordt vervuld ontstaan er positieve gevoelens. Men ervaart vertrouwen en zelfvertrouwen, respect en zelfrespect. Wordt de behoefte niet vervuld dan ontstaan er negatieve gevoelens (Ketter, 2008). Wanneer deze behoefte wordt vervuld op de werkvloer en werknemers of leidinggevenden daadwerkelijk een gevoel van waardering en respect binnen een organisatie ervaren, wordt er zelfs verwacht dat ze zich meer betrokken gaan voelen bij hun werk (Ketter, 2008). Om emotioneel betrokken te zijn moet er namelijk een bepaalde connectie tussen collega's en leidinggevenden aanwezig zijn. Een gevoel van waardering, erkenning en respect zijn hierbij van belang. Werknemers en leidinggevenden die een gevoel van waardering en erkenning hebben, hebben namelijk het idee dat ze beter presteren en voelen zich onderdeel van de groep. De mate waarin men waardering en erkenning voor het geleverde werk krijgt bevordert het gevoel van verbondenheid aanzienlijk. Het geeft namelijk een gevoel dat ze een zinvolle bijdrage leveren aan de organisatie, waardoor ze extra gemotiveerd zijn om hun best te doen (Ketter, 2008). Waardering is bijgevolg de sleutel van betrokkenheid én stimulans om medewerkers hun potentieel maximaal te benutten (Ketter, 2008). Vandaag de dag wordt de impact van erkenning op betrokkenheid echter nog altijd onderschat. Werknemers en leidinggevenden die zich gewaardeerd voelen in hun organisatie, hechten meer waarde aan hun job en putten er bijgevolg voldoening uit. Dit vertaalt zich op zijn beurt in meer gedrevenheid en betrokkenheid (Ketter, 2008). Dit leidt dus tot hypothese 9:

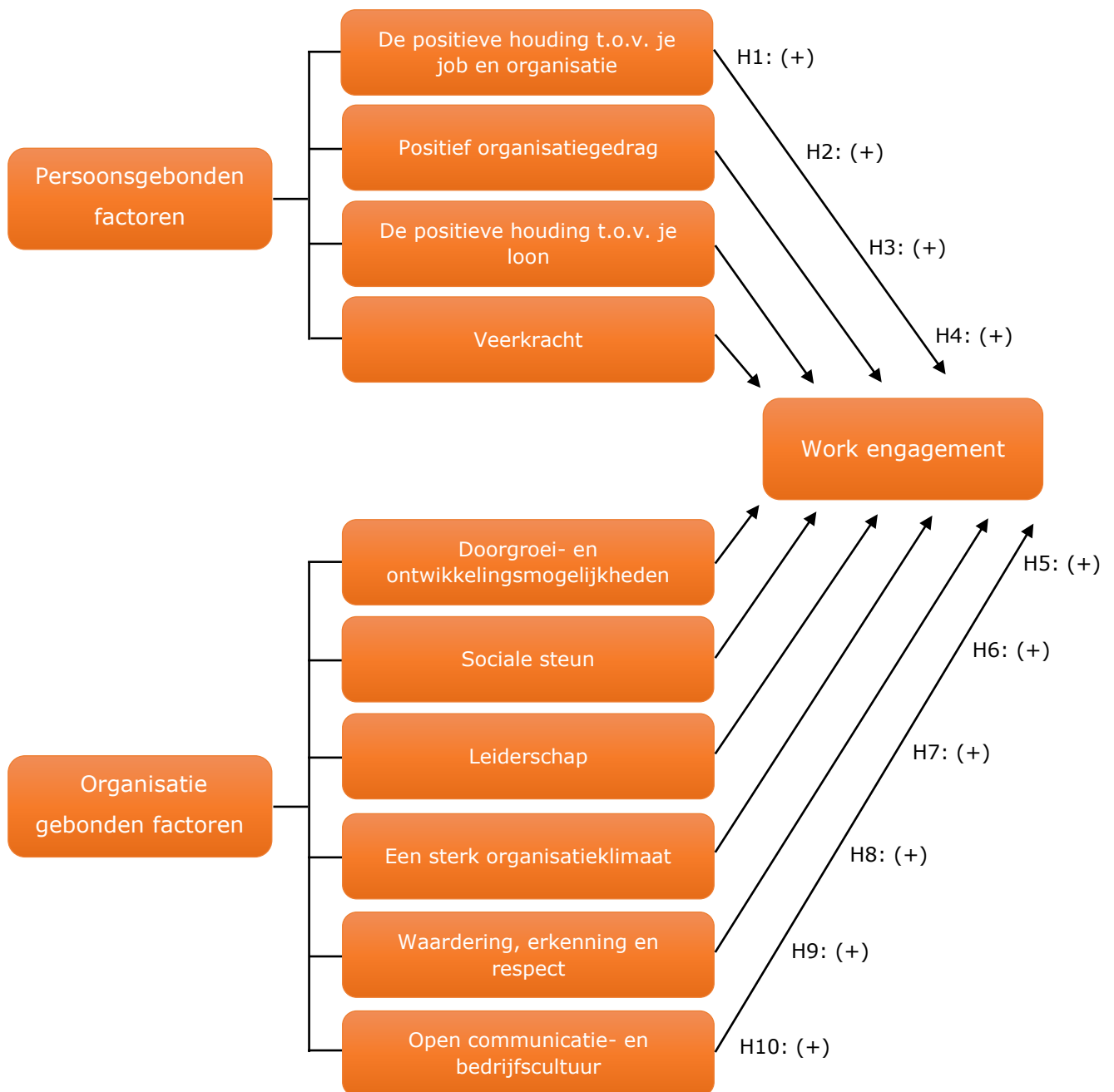
Hypothese 9: Waardering, erkenning en respect hebben een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Tenslotte mag een open communicatie- en bedrijfscultuur niet vergeten worden als determinant van werkbetrokkenheid. Organisaties hebben net als mensen een eigen karakter, een eigen structuur en cultuur die vrij constant zijn. Bedrijfscultuur is namelijk een geheel van relatief stabiele kenmerken van een organisatie, dat voornamelijk betrekking heeft op de waarden, normen en rituelen van het bedrijf. De bedrijfscultuur is bijgevolg belangrijk als richtinggevend kader voor het gedrag van mensen, dat houvast geeft in moeilijke situaties. Daarnaast speelt de bedrijfscultuur een belangrijke rol bij de ontwikkeling van organisaties. Zo kan de bedrijfscultuur de continue evolutie van een bedrijf

stimuleren of afremmen. Succesvolle, innovatieve bedrijven hebben vaak een open bedrijfscultuur en zijn gefocust op de toekomst. Een open bedrijfscultuur is een cultuur waarin we elkaar opbouwende kritiek en complimenten geven en aanspreken op elkaars gedrag met als doel een sterker team te vormen (Bakker & Demerouti, 2008). Open communicatie is daarentegen van belang binnen teams omdat dit bijdraagt aan een positief werkklimaat, een goede werksfeer en zelfvertrouwen van de afzonderlijke teamleden. Daarbovenop bevordert een open communicatie de teamprestaties, de bedrijfsresultaten en voorkomt het uitval en verzuim. Indien er echter een open communicatie- en bedrijfscultuur aanwezig is en werknemers of leidinggevenden zich kunnen vinden in de normen en waarden van een bedrijf, wordt er verwacht dat werknemers en leidinggevenden zich meer betrokken gaan voelen bij hun werk. De betere fit of overeenstemming tussen medewerkers en de waarden van de organisatie zorgt er namelijk voor dat werknemers of leidinggevenden een grotere toewijding tot de organisatie en meer werkmotivatie zullen vertonen (Schaufeli & Salanova, 2011). Ook zullen ze zich eerder identificeren en vereenzelvigen met hun werk. Wanneer werknemers zich identificeren met het werk dat ze doen en met de organisatie waarvoor ze werken ervaren zij dat de gezamenlijke doelen, die binnen de organisatie worden nagestreefd, ook de doelen zijn die zij willen nastreven (van Knippenberg, 2000). Die identificatie met de organisatie en het nastreven van gezamenlijke doelen werkt motiverend (van Knippenberg, 2000; Bakker & Demerouti, 2008). Dit zal bijgevolg leiden tot een hogere mate van work engagement. In de veronderstelling dat wanneer werknemers of leidinggevenden zich kunnen vinden in de normen en waarden van een bedrijf, ze zich er ook sneller mee zullen vereenzelvigen en zich sneller verbonden en betrokken zullen voelen met de organisatie (Bakker & Demerouti, 2008) stellen we de volgende hypothese dat een open communicatie- en bedrijfscultuur een positieve impact heeft op de betrokkenheid bij het werk.

Hypothese 10: Een open communicatie- en bedrijfscultuur heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

3.2 Conceptueel model



Het conceptueel model biedt een kort overzicht van de verwachte relaties. Allereerst verwachten we dat persoonsgebonden factoren zoals de positieve houding ten opzichte van je job en organisatie, positief organisatiegedrag, de positieve houding ten opzichte van je loon en veerkracht een positieve invloed hebben op de werkbetrokkenheid (Hypothesen 1, 2, 3 en 4).

Vervolgens verwachten we dat organisatie gebonden factoren zoals doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, leiderschap, een sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en een open communicatie- en bedrijfscultuur een positieve invloed hebben op de werkbetrokkenheid (Hypothesen 5, 6, 7, 8, 9 en 10).

4. Empirische analyse: Methodologie

4.1 Dataset

In het empirische gedeelte van dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van SPSS om meerdere hypothesen te testen. Om deze hypothesen te testen, zal er in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van een dataset die eveneens werd gebruikt in de studie van Vlerick Business School (2016). Het doel hiervan was om de motivaties van topondernemers en leidinggevendenden te identificeren. Zo wilde men te weten komen welke aspecten van een rol als leider een persoon motiveren, hoe tevreden een leider is met de verschillende aspecten van zijn werkomgeving en wat een leider vindt van zijn vergoeding. De data werd vergaard a.d.h.v. een vragenlijst (namelijk de CEO Motives Survey) die werd afgenomen bij zowel Belgische als Nederlandse CEO's. Uiteindelijk werd deze vragenlijst beantwoord door maar liefst 950 respondenten; waarvan 403 Belgische en 546 Nederlandse CEO's. De data betreft de periode van juni – juli 2016. De focus van dit onderzoek ligt op de determinanten van work engagement. In de dataset zitten echter ook veel andere gegevens die niet bruikbaar zijn voor dit onderzoek. Daarom was het essentieel om een eigen dataset samen te stellen, met enkel de gegevens die nuttig zijn voor deze thesis. De overgebleven dataset bestaat bijgevolg uit 261 respondenten. De hypothesen die uit de literatuurstudie naar voor komen, zullen bijgevolg getest worden in SPSS met de data die er beschikbaar is.

4.2 Variabelen

4.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is work engagement. Doorheen de jaren zijn er verschillende kwantitatieve meetinstrumenten ontwikkeld die work engagement in kaart kunnen brengen. Maar het instrument dat hiervoor wereldwijd het meest wordt gebruikt is de Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2006). De subschalen die voor dit meetinstrument worden gebruikt zijn vitaliteit, toewijding en absorptie. De Utrecht Work Engagement Scale omschrijft work engagement aan de hand van 9 items (UWES-9). Deze 9 items hebben telkens betrekking op één van de drie subschalen. Vitaliteit wordt beoordeeld aan de hand van de volgende drie items die betrekking hebben op hoge niveaus van energie en veerkracht, de bereidheid om inspanningen te leveren, niet snel moe te worden en doorzettingsvermogen bij problemen: "At my work, I feel bursting with energy", "At my job, I feel strong and vigorous" en "When I get up in the morning, I feel like going to work". Toewijding daarentegen wordt beoordeeld aan de hand van drie items die verwijzen naar het verkrijgen van een gevoel van betekenis van het werk, het gevoel enthousiast en trots te zijn op iemands job en zich hierdoor geïnspireerd en uitgedaagd voelen: "I am enthusiastic about my job", "My job inspires me" en "I am proud of the work that I do". Ten slotte wordt absorptie gemeten door drie items die verwijzen naar volledig en gelukkig ondergedompeld zijn in iemands werk en moeite hebben zich ervan los te maken, zodat de tijd snel voorbijgaat en men al het andere rondom zich vergeet: "I am immersed in my work", "I get carried away when I am working" en "I feel happy when I am working intensely" (Schaufeli et al., 2006). Aan de hand van deze items wordt er een factoranalyse uitgevoerd waardoor er voor elke respondent een work engagement factor gevonden wordt. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van work engagement) tot 7 (hoog niveau van work engagement). Door het invullen van deze vragenlijst, die bestaat uit deze 9 items, kan er

dus bepaald worden hoe engaged je als werknemer/ CEO nu werkelijk bent. Om de betrouwbaarheid van de schaal na te gaan berekenen we de Cronbach alpha. De Cronbach alpha voor deze 9-items schaal bedraagt 0,877. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

4.2.2 Onafhankelijke variabelen

Een positieve houding ten opzichte van je job en organisatie is een onafhankelijke variabele die berekend wordt aan de hand van 4 items, namelijk: "The pride I feel working for this organization", "I am enthusiastic about my job", "My job inspires me" en "I am proud of the work I do". Aan de hand van deze 4 items wordt het gemiddelde genomen waardoor er voor elke respondent een bepaalde waarde van deze variabele gevonden wordt. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van positieve houding t.o.v. je job en organisatie) tot 6,5 (hoog niveau van positieve houding t.o.v. je job en organisatie). Om de betrouwbaarheid van de schaal na te gaan berekenen we de Cronbach Alpha. De Cronbach alpha voor deze 4-items schaal bedraagt 0,819. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

Positief organisatiegedrag wordt gemeten aan de hand van de mate waarin creativiteit en innovatie worden gewaardeerd. Deze variabele kan een waarde aannemen van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor een laag niveau van positief organisatiegedrag en 5 voor een hoog niveau van positief organisatiegedrag.

Een positieve houding ten opzichte van je loon is een onafhankelijke variabele die wordt gemeten op basis van 4 items, namelijk: "My remuneration reflects my efforts", "My remuneration is appropriate for the work I do", "My remuneration reflects my contribution to the organization" en "My remuneration is justified given my performance". Van deze 4 items wordt het gemiddelde genomen waardoor er voor elke respondent een bepaalde waarde van deze variabele gevonden wordt. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van positieve houding t.o.v. je loon) tot 5 (hoog niveau van positieve houding t.o.v. je loon). De Cronbach alpha voor deze 4-items schaal bedraagt 0,942. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

De laatste onafhankelijke variabele op persoonlijk niveau die we zullen behandelen is **veerkracht**. Hierbij kijken we naar de mate waarin verandering binnen de organisatie wordt geaccepteerd. De waarde van deze variabele kan variëren van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor een laag niveau van veerkracht en 5 voor een hoog niveau van veerkracht.

Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden is de eerste onafhankelijke variabele die aan bod zal komen op organisationeel niveau. Deze variabele wordt berekend op basis van 4 items, namelijk: "The climate to develop my management skills", "The degree of challenge in my work", "The degree to which I feel I am making progress in my work" en "The extent to which the objectives that I receive are clear and challenging". Om tot één waarde van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden te komen, wordt het gemiddelde genomen van de waarde die de respondenten aan de 4 items hebben toegekend. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden) tot 5 (hoog niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden). De Cronbach alpha voor deze 4-

items schaal bedraagt 0,809. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

De variabele **sociale steun** wordt gemeten aan de hand van de steun die iemand voelt van zijn/haar organisatie. Deze variabele kan een waarde aannemen van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor een laag niveau van sociale steun en 5 voor een hoog niveau van sociale steun.

Een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur wordt berekend aan de hand van 2 items, namelijk: "There is a climate of trust between the Board of Directors and myself" en "The collaboration between the Board of Directors and myself usually takes place in a mutually respectful way". Aan de hand van deze 2 items wordt het gemiddelde genomen waardoor er voor elke respondent een specifieke waarde van deze variabele gevonden wordt. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur) tot 5 (hoog niveau van hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur). Om de betrouwbaarheid van de schaal na te gaan berekenen we de Cronbach alpha. De Cronbach alpha voor deze 2-items schaal bedraagt 0,839. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

De tewerkstellingsduur van een leider is een continue variabele die het aantal jaren meet dat de leider/ CEO actief is in het bedrijf.

Een sterk organisatieklimaat is een onafhankelijke variabele die berekend wordt aan de hand van het algemene klimaat in het bedrijf. De waarde van deze variabele kan variëren van 1 (laag niveau van sterk organisatieklimaat) tot 5 (hoog niveau van sterk organisatieklimaat).

De variabele **waardering, erkenning en respect** wordt gemeten op basis van de erkenning die iemand ontvangt voor goede prestaties. Deze variabele kan een waarde aannemen van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor een laag niveau van waardering, erkenning en respect en 5 voor een hoog niveau van waardering, erkenning en respect.

De laatste onafhankelijke variabele op organisationeel niveau is **een open communicatie- en bedrijfscultuur**. Deze variabele wordt berekend op basis van 2 items, namelijk: "The extent to which the values of the organisation are in line with my own values" en "The ethical standards by which the company operates". Om tot één waarde van open communicatie- en bedrijfscultuur te komen, wordt het gemiddelde genomen van de waarde die de respondenten aan de 2 items hebben toegekend. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur) tot 5 (hoog niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur). De Cronbach alpha voor deze 2-items schaal bedraagt 0,764. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

4.2.3 Controlevariabelen

Omdat we de betrouwbaarheid van ons onderzoek zo hoog mogelijk willen houden, zullen we enkele controlevariabelen in onze regressies integreren.

De eerste variabele waarvoor gecontroleerd zal worden is **de bedrijfsgrootte**. De bedrijfsgrootte wordt gemeten aan de hand van het totaal aantal werknemers (FTE) van het bedrijf. De grootte van

het bedrijf zou een negatieve invloed kunnen hebben op work engagement. In vele onderzoeken wordt gesteld dat effectieve interne communicatie één van de sterkste antecedenten is voor medewerkersbetrokkenheid (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015). Interne communicatie biedt organisaties namelijk de mogelijkheid om haar missie, visie en goals effectief onder medewerkers te verspreiden en een gemeenschappelijk gevoel binnen een organisatie te creëren (Hargie & Tourish, 1993; Friedl & Verčič, 2011). Interne communicatie faciliteert interacties tussen de organisatie, supervisors en werknemers, die relaties onderling bevorderen (Karanges, Johnston, Beatson en Lings, 2015; Welch & Jackson, 2007). Dit zal leiden tot een bepaalde mate van transparantie en vertrouwen tussen een werknemer en de organisatie (Mishra, Boynton en Mishra, 2014), waardoor er makkelijker een cultuur kan worden opgebouwd waar medewerkers zich betrokken bij voelen. Daarbovenop is het aannemelijk dat interne communicatie ervoor zorgt dat medewerkers meer het nut van hun werkzaamheden inzien en daardoor de betrokkenheid toeneemt. Aangezien communicatie veel vlotter en effectiever verloopt in kleine ondernemingen, veronderstellen we dat er een hogere mate van werkbetrokkenheid zal zijn wanneer we te maken hebben met een relatief kleiner bedrijf. De bedrijfsgrootte wordt dus verwacht een negatieve invloed te hebben op work engagement. Van deze variabele nemen we het natuurlijk logaritme om de spreiding onder controle te houden.

Het feit of men al dan niet **eigenaar** is zal ook worden opgenomen als controlevariabele. Zo is het erg logisch dat eigenaars zich veel meer zullen identificeren met hun organisatie. Wanneer medewerkers zichzelf identificeren met een organisatie, herkennen en vereenzelvigen zij zich met een organisatie (Mael & Tetrick, 1992). Uit onderzoek is zelfs gebleken dat de mate van identificatie tussen een medewerker en een organisatie van grote invloed is op de medewerkersbetrokkenheid (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Een hoge mate van identificatie vergroot de persoonlijke binding tussen een medewerker en een organisatie en is daarmee een goede voorspeller van betrokkenheid (Gruman & Saks, 2011). Hierbij veronderstellen we dat er een hogere mate van werkbetrokkenheid zal zijn bij eigenaars. Eigenaarschap wordt dus verondersteld een positieve invloed te hebben op work engagement.

Verder zal ook voor **het geslacht van de CEO** worden gecontroleerd. Het geslacht van de CEO is namelijk een dummy variabele die de waarde 1 krijgt als het om een mannelijke CEO gaat en de waarde 2 krijgt als het om een vrouwelijke CEO gaat. Uit longitudinaal onderzoek door Mauno, Kinnunen & Ruokolainen (2007) blijkt dat geslacht invloed kan hebben op work engagement. Ook de studie van Mathieu & Zajac (1990) bevestigde dat het geslacht een rol speelt in de mate van werkbetrokkenheid. Verder vinden we dat over het algemeen mannen net iets meer betrokken zijn dan vrouwen (Mathieu & Zajac, 1990). Mannen zullen bijgevolg zowel op affectieve als normatieve en continue betrokkenheid hoger scoren dan vrouwen. We veronderstellen dus dat een mannelijke CEO meer betrokken zal zijn dan een vrouwelijke CEO.

Als laatste zal worden gecontroleerd voor **de leeftijd van de CEO**. De leeftijd van de CEO is een continue variabele die de leeftijd (in aantal jaren) van de CEO meet. De leeftijd van de CEO zou een positieve invloed kunnen hebben op work engagement. Zo heeft onderzoek bijvoorbeeld aangetoond dat leeftijd een belangrijke factor is als het gaat om work engagement, waarbij oudere werknemers meer betrokken zijn dan jongere werknemers (Park & Gursoy, 2012). Daarbovenop toont ook

onderzoek van De Witte & De Cuyper (2003) bij Vlaamse werknemers aan dat leeftijd samenhangt met work engagement; jongeren scoren namelijk lager dan medewerkers boven 35 jaar. Hieruit leiden we af dat oudere CEO's meer engaged zullen zijn dan jongere CEO's. De leeftijd van de CEO wordt dus verondersteld een positieve invloed te hebben op work engagement. We berekenen het natuurlijk logaritme van de leeftijd om de spreiding te beperken.

4.3 Descriptive analysis

4.3.1 Beschrijvende statistieken

We voeren een *descriptive analysis* uit voor alle variabelen die we willen gebruiken. Deze statistieken zijn nodig om de dataset beter te kunnen begrijpen. Uit de beschrijvende statistieken zullen we er enkele opmerkelijke bespreken. Om te beginnen zien we in onderstaande tabel dat we geen enkel missend gegeven hebben. *Valid N* (listwise) toont aan dat we voor 261 waarnemingen geen missing values hebben. Dit wil zeggen dat we van alle 261 cases ook de volledige gegevens hebben.

Het niveau van work engagement ligt bij onze cases tussen 4 en 7. Eerder werd al gespecificeerd dat een waarde van 1 staat voor een laag niveau van work engagement en de waarde 7 voor een hoog niveau van work engagement. Met een minimumwaarde van 4 en een gemiddelde waarde van 6,1963 kunnen we stellen dat het niveau van work engagement voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt.

Onze analyse toont dat het niveau van positieve houding ten opzichte van je job en organisatie een minimale waarde heeft van 3 en een maximale waarde van 6,5. Voor deze variabele werd eerder al aangehaald dat een waarde van 1 staat voor een laag niveau van positieve houding t.o.v. je job en organisatie en een waarde van 6,5 voor een hoog niveau van positieve houding t.o.v. je job en organisatie. Met een minimumwaarde van 3 en een gemiddelde waarde van 5,8391 kunnen we stellen dat het niveau van positieve houding t.o.v. je job en organisatie voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. Het niveau van positief organisatiegedrag varieert van 2 tot 5. Gebaseerd op de 261 waarnemingen is 3,8621 de gemiddelde waarde. De volgende variabele in de tabel is de positieve houding ten opzichte van je loon. Het niveau van positieve houding t.o.v. je loon ligt bij onze cases tussen 1 en 5. Op basis van de 261 cases is de gemiddelde waarde 3,7184. Verder heeft het niveau van veerkracht een minimale waarde van 2 en een maximale waarde van 5. Uitgaande van de 261 waarnemingen is de gemiddelde waarde 3,7356.

Vervolgens bespreken we het niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Voor deze variabele werd eerder al aangehaald dat een waarde van 1 staat voor een laag niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden en een waarde van 5 voor een hoog niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Met een minimumwaarde van 2 en een gemiddelde waarde van 4,0814 kunnen we stellen dat het niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. Verder ligt het niveau van sociale steun bij onze cases tussen 1 en 5. Gebaseerd op de 261 waarnemingen is de gemiddelde waarde 4,0843. Hierbij kunnen we aannemen dat het niveau van sociale steun voor onze cases gemiddeld genomen ook aan de zeer hoge kant ligt. De volgende variabele in de tabel is de hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur. Voor deze variabele werd eerder al aangehaald dat een waarde van 1 een laagwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur betekent, en een waarde van 5 staat voor

een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur. Met een gemiddelde waarde van 4,4828 kunnen we stellen dat het niveau van hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. De tewerkstellingsduur van de gemiddelde CEO bevat 16,0575 jaar. Dit wil zeggen dat de gemiddelde CEO van onze cases \pm 16 jaar actief is in het bedrijf. Daarnaast heeft het niveau van sterk organisatieklimaat een minimale waarde van 1 en een maximale waarde van 5. Uitgaande van de 261 waarnemingen is 4,1648 de gemiddelde waarde. Hierbij kunnen we aannemen dat ook het niveau van sterk organisatieklimaat voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. Het niveau van waardering, erkenning en respect ligt bij onze cases tussen 2 en 5. Op basis van de 261 waarnemingen is de gemiddelde waarde 3,9655. De volgende variabele die we kort gaan toelichten is de open communicatie- en bedrijfscultuur. Eerder werd al gespecificeerd dat een waarde van 1 een laag niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur betekent, en een waarde van 5 staat voor een hoog niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur. Met een gemiddelde waarde van 4,3333 kunnen we ervan uitgaan dat het niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur voor onze waarnemingen gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt.

Vervolgens gaan we even dieper in op de controlevariabelen. De bedrijfsgrootte, die wordt gemeten aan de hand van het totaal aantal werknemers, heeft een minimumwaarde van 1 (0-50 werknemers) en een maximumwaarde van 10 (> 10 000 werknemers). De gemiddelde waarde bedraagt 2,98. Dit betekent dat onze bedrijven gemiddeld tussen de 101 en 250 werknemers hebben. Voor deze variabele voeren we een frequentieanalyse uit om een beter inzicht te krijgen in de data (zie tabel 7.1 in bijlagen). Op deze manier wordt de verdeling duidelijker. De volgende controlevariabele die we kort gaan toelichten is eigenaarschap. Deze variabele heeft een gemiddelde van 2,45. Omdat het gemiddelde van deze variabele niet veelzeggend is, hebben we ook voor deze variabele een frequentietabel gemaakt (zie tabel 7.2 in bijlagen). De frequentietabel laat ons zien dat 20 CEO's de enige aandeelhouder zijn, 104 CEO's mede-eigenaar zijn en de overige 137 CEO's in loondienst werken. Verder duidt de 1,08 als gemiddelde bij het geslacht van de CEO op een hogere aanwezigheid van mannelijke CEO's dan vrouwelijke CEO's. Zo is er namelijk 91,6% van de CEO's mannelijk en slechts 8,4% vrouwelijk (zie tabel 7.3 in bijlagen). Tenslotte bespreken we de leeftijd van de CEO. De gemiddelde leeftijd van de CEO's uit onze steekproef bedraagt 50,6897.

Tabel 1: Beschrijvende statistieken

| | N | Minimum | Maximum | Gemiddelde | Standaardafwijking |
|---|-----|---------|---------|------------|--------------------|
| Work_Engagement | 261 | 4,00 | 7,00 | 6,1963 | ,60493 |
| Hypothese1_Positieve_Houding_Job | 261 | 3,00 | 6,50 | 5,8391 | ,62517 |
| Hypothese2_Positief_Or organisatiegedrag | 261 | 2,00 | 5,00 | 3,8621 | ,85268 |
| Hypothese3_Positieve_Houding_Loon | 261 | 1,00 | 5,00 | 3,7184 | ,96012 |
| Hypothese4_Veerkracht | 261 | 2,00 | 5,00 | 3,7356 | ,84753 |
| Hypothese5_Doorgroei_ en_Ontwikkelingsmogel ijkheden | 261 | 2,00 | 5,00 | 4,0814 | ,58739 |

| | | | | | |
|--|-----|-------|-------|---------|----------|
| Hypothese6_Sociale_Steun | 261 | 1,00 | 5,00 | 4,0843 | ,71829 |
| Hypothese7a_Hoogwaardige_Relatie_Leider_RvB | 261 | 1,00 | 5,00 | 4,4828 | ,68968 |
| Hypothese7b_Tewerkstellingssduur_Leider | 261 | ,50 | 45,00 | 16,0575 | 10,30396 |
| Hypothese8_Sterk_Organisatieklimaat | 261 | 1,00 | 5,00 | 4,1648 | ,68477 |
| Hypothese9_Waardering_Erkenning_Respect | 261 | 2,00 | 5,00 | 3,9655 | ,78125 |
| Hypothese10_Open_Communicatie_en_Bedrijfscultuur | 261 | 1,00 | 5,00 | 4,3333 | ,63397 |
| Bedrijfsgrootte_FTE ^b | 261 | 1 | 10 | 2,98 | 2,252 |
| Eigenaar | 261 | 1 | 3 | 2,45 | ,634 |
| Geslacht_CEO ^a | 261 | 1 | 2 | 1,08 | ,278 |
| Leeftijd_CEO ^b | 261 | 29,00 | 87,00 | 50,6897 | 7,61422 |
| Valid N (listwise) | 261 | | | | |

^a dummy variabele, ^b natuurlijk logaritme gebruikt in regressiemodel

4.3.2 Correlatiematrix

Vooraleer de regressies worden uitgevoerd, maken we een correlatiematrix van de variabelen die we zullen gebruiken in ons onderzoek. Deze matrix geeft ons de sterkte en richting van een verband tussen twee variabelen weer. Dit is nodig om een beeld te krijgen van de variabelen die sterk met elkaar correleren. Concreet gaat het hier over de *lineaire* samenhang tussen twee variabelen. Er is geen *multicollineariteit*. Dit wil zeggen dat er geen variabelen in het model zijn die (ongeveer) hetzelfde meten. We analyseren onze correlatiematrix:

Wanneer we de correlatiematrix naderbij bekijken, zien we dat er zeer veel significante correlaties zijn. Dit zou al een indicatie kunnen zijn dat er een relatie bestaat tussen de variabelen. Dit kan echter pas met zekerheid worden bepaald nadat de regressieanalyse is uitgevoerd.

De variabele waarin we voornamelijk geïnteresseerd zijn, namelijk work engagement, correleert met relatief veel variabelen. Wat ons meteen opvalt is het positieve lineaire verband tussen work engagement en positieve houding ten opzichte van je job en organisatie $r = 0,876$. Er is dus een zeer sterk verband tussen deze twee variabelen. CEO's met een hoog niveau van positieve houding ten opzichte van hun job en organisatie scoren dus ook hoger op work engagement. Daarbovenop correleert work engagement ook met positief organisatiegedrag, positieve houding ten opzichte van je loon, veerkracht, doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Bovendien blijkt het teken van de correlaties positief te zijn, zoals we hadden verwacht bij de ontwikkeling van de hypothesen. Het niveau van work engagement blijkt dus hoger te zijn bij CEO's die één of meerdere van deze persoonsgebonden of organisatiegebonden factoren herkennen op de werkvloer. Ook hier geldt echter dat hierover pas een definitieve uitspraak kan worden gedaan na de regressieanalyse.

Wanneer we naar de positieve houding ten opzichte van je job en organisatie kijken, merken we een positief significant verband op met positief organisatiegedrag, positieve houding ten opzichte van je loon, veerkracht, doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Het blijken namelijk vooral doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden ($r = 0,573$) en open communicatie- en bedrijfscultuur ($r = 0,563$) te zijn die sterk correleren met deze variabele. Een positieve houding ten opzichte van je job en organisatie blijkt dus eerder voor te komen bij CEO's die beschikken over doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden en die een open communicatie- en bedrijfscultuur ervaren op het werk.

Ook merken we op dat positief organisatiegedrag een positieve correlatie vertoont met positieve houding ten opzichte van je loon, veerkracht, doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Hierbij zien we voornamelijk dat veerkracht ($r = 0,636$) sterkt correleert met positief organisatiegedrag. CEO's die beschikken over een grote mentale veerkracht zullen bijgevolg een hoger niveau van positief organisatiegedrag vertonen. Tenslotte zien we een significant negatief verband tussen eigenaarschap en positief organisatiegedrag.

Verschillende variabelen blijken een significant verband te hebben met de positieve houding ten opzichte van je loon. Meer specifiek laat deze tabel ons een duidelijk positief verband zien tussen de positieve houding ten opzichte van je loon en veerkracht, doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Een andere variabele die een duidelijk positief verband vertoont met de positieve houding ten opzichte van je loon is de bedrijfsgrootte. In grotere bedrijven blijken CEO's dus een positievere houding aan te nemen ten opzichte van hun loon.

Verder zien we dat veerkracht een significant positieve correlatie vertoont met doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Het niveau van veerkracht blijkt dus hoger te zijn bij CEO's die één of meerdere van deze organisatie gebonden factoren ervaren op de werkvloer. Daarbovenop zien we dat veerkracht een significant negatieve correlatie vertoont met eigenaarschap.

Wanneer we naar doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden kijken, merken we een positief significant verband op met sociale steun, hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Hierbij blijken het namelijk vooral sociale steun ($r = 0,508$) en open communicatie- en bedrijfscultuur ($r = 0,572$) te zijn die sterk correleren met doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. CEO's die veel sociale steun krijgen op hun werk en die tewerkgesteld zijn in een bedrijf met een open communicatie- en bedrijfscultuur zullen bijgevolg ook meer doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden krijgen. Verder merken we een positief significant verband op met de bedrijfsgrootte. Dit wil zeggen dat grote bedrijven meer doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden aan hun medewerkers.

Vervolgens gaan we even dieper in op sociale steun. Uit onze steekproef blijkt dat sociale steun een positief lineair verband vertoont met hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur, sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Het blijkt namelijk vooral waardering, erkenning en respect ($r = 0,512$) te zijn dat sterk correleert met deze variabele. CEO's die dus gewaardeerd en gerespecteerd worden zullen bijgevolg ook meer sociale steun krijgen op het werk. Wanneer we naar het totaal aantal werknemers kijken, de grootte van het bedrijf dus, merken we een positief significant verband op met sociale steun. Sociale steun blijkt dus meer voor te komen bij bedrijven die groter zijn en dus meer werknemers in dienst hebben.

Verder merken we op dat een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur een positieve correlatie vertoont met sterk organisatieklimaat, waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Daarbovenop is er ook een significant verband te zien met eigenaarschap en de leeftijd van de CEO. Een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur blijkt dus minder voor te komen wanneer CEO's in loondienst werken en blijkt eerder voor te komen bij oudere CEO's.

De tewerkstellingsduur van een leider vertoont drie significante verbanden met andere variabelen. Zo is er een negatief significant verband met eigenaarschap. Dit wil zeggen dat CEO's die in loondienst werken minder lang in het bedrijf actief zijn dan CEO's die aandeelhouder zijn. Een andere variabele die ook een significant verband vertoont met de tewerkstellingsduur van een leider is het geslacht van de CEO. Vrouwelijke CEO's blijken namelijk minder lang actief te zijn in het bedrijf dan mannelijke CEO's. Een positief verband werd gevonden met de leeftijd van de CEO. Bijgevolg blijkt dat oudere CEO's al voor langere tijd tewerkgesteld zijn in het bedrijf.

Wanneer we naar sterk organisatieklimaat kijken, merken we een positief significant verband op met waardering, erkenning en respect en open communicatie- en bedrijfscultuur. Waardering, erkenning en respect en een open communicatie- en bedrijfscultuur blijkt dus meer voor te komen bij bedrijven waar er een sterk organisatieklimaat aanwezig is.

Bovendien stellen we vast dat waardering, erkenning en respect een significant positieve correlatie vertoont met open communicatie- en bedrijfscultuur. Een andere variabele die ook een significant verband vertoont met waardering, erkenning en respect is de bedrijfsgrootte. Des te groter het bedrijf, des te meer de mensen in het bedrijf gewaardeerd, erkend en gerespecteerd zullen worden.

De tabel toont aan dat de bedrijfsgrootte positief correleert met eigenaarschap en de leeftijd van de CEO. In een groot bedrijf zullen dus meer CEO's in loondienst werken en zullen er ook meer oudere CEO's actief zijn. Tenslotte werd er een negatief verband gevonden tussen het geslacht van de CEO en de leeftijd van de CEO.

Tabel 2: Pearson Correlation

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|-------|--------|------|--------|----|
| 1 Work_Engagement | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Hypothese1_Positieve_Houding_Job | ,876** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Hypothese2_Positief_Organisatiegedrag | ,256** | ,312** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Hypothese3_Positieve_Houding_Loon | ,164** | ,199** | ,158* | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 5 Hypothese4_Veerkracht | ,235** | ,311** | ,636** | ,143* | 1 | | | | | | | | | | | |
| 6 Hypothese5_Doorgroei_en_Ontwikkelingsmogelijkheden | ,512** | ,573** | ,428** | ,241** | ,449** | 1 | | | | | | | | | | |
| 7 Hypothese6_Sociale_Steun | ,323** | ,352** | ,371** | ,359** | ,397** | ,508** | 1 | | | | | | | | | |
| 8 Hypothese7a_Hoogwaardige_Relatie_Leider_RvB | ,183** | ,244** | ,208** | ,153* | ,058 | ,254** | ,286** | 1 | | | | | | | | |
| 9 Hypothese7b_Tewerkstellingsduur_Leider | ,047 | ,065 | ,000 | -,008 | ,095 | -,029 | -,092 | ,047 | 1 | | | | | | | |
| 10 Hypothese8_Sterk_Organisatieklimaat | ,304** | ,392** | ,316** | ,164** | ,427** | ,390** | ,480** | ,193** | -,001 | 1 | | | | | | |
| 11 Hypothese9_Waardering_Erkenning_Respect | ,230** | ,274** | ,230** | ,409** | ,288** | ,394** | ,512** | ,281** | -,020 | ,277** | 1 | | | | | |
| 12 Hypothese10_Open_Communicatie_en_Bedrijfscultuur | ,490** | ,563** | ,356** | ,265** | ,429** | ,572** | ,411** | ,356** | ,054 | ,378** | ,338** | 1 | | | | |
| 13 Bedrijfsgrootte_FTE | ,054 | ,033 | ,031 | ,215** | -,007 | ,194** | ,163** | ,109 | -,074 | ,049 | ,122* | ,027 | 1 | | | |
| 14 Eigenaar | -,074 | -,084 | -,156* | -,022 | -,129* | -,060 | ,018 | -,163** | -,281** | ,015 | -,031 | -,057 | ,230** | 1 | | |
| 15 Geslacht_CEO | -,005 | ,029 | ,065 | -,069 | ,095 | -,060 | -,074 | -,063 | -,144* | ,048 | -,022 | -,029 | -,096 | ,025 | 1 | |
| 16 Leeftijd_CEO | ,103 | ,104 | ,021 | ,117 | ,017 | ,035 | ,040 | ,123* | ,403** | ,024 | ,047 | ,115 | ,216** | ,085 | -,138* | 1 |

*, ** Correlatie is significant op 0,05 en 0,01 (tweezijdig)

5. Empirische analyse: Resultaten

5.1 Lineaire regressie

We voeren per niveau een meervoudige lineaire regressie uit. Dit wil zeggen dat we twee modellen zullen testen met SPSS. De causale lineaire relatie tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen wordt onderzocht. Bij ons onderzoek zal de afhankelijke variabele uiteraard work engagement zijn. De onafhankelijke variabelen verschillen van niveau tot niveau (persoonlijk niveau vs. organisationeel niveau) en zijn gebaseerd op de hypothesen die we hebben opgesteld. De vergelijking van een regressiemodel met k onafhankelijke variabelen ziet er als volgt uit:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_k * X_k$$

Hierbij staat Y voor de afhankelijke variabele, zijn X_i , ($i = 1, 2, \dots, k$), de verklarende variabelen of covariaten (= onafhankelijke variabelen) en vormen $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ de regressiecoëfficiënten. De coëfficiënt β_1 geeft aan hoeveel Y toeneemt als X_1 met één eenheid toeneemt, rekening houdend met de invloed van de andere variabelen door die constant te houden. Op deze manier kunnen we dus de impact van X_1 op Y analyseren onafhankelijk van de invloed van de andere variabelen.

5.1.1 Lineaire regressie op persoonlijk niveau

Op persoonlijk niveau hebben we reeds 4 hypothesen opgesteld. Deze 4 hypothesen worden in één regressievergelijking gestoken:

H1: Een positieve houding aannemen ten opzichte van je job en organisatie heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H2: Positief organisatiegedrag heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H3: Een positieve houding aannemen ten opzichte van je loon heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H4: Veerkracht heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Het model dat we gaan testen ziet er als volgt uit:

Work engagement

$$= \beta_0 + \beta_1(H1_Positieve_Houding_Job) + \beta_2(H2_Positief_Organisatiegedrag) + \beta_3(H3_Positieve_Houding_Loon) + \beta_4(H4_Veerkracht) - \beta_5(\ln\text{Bedrijfs}grootte_FTE) - \beta_6(Eigenaar) - \beta_7(Geslacht_CEO) + \beta_8(\ln\text{Leeftijd_CEO})$$

5.1.2 Lineaire regressie op organisationeel niveau

Op organisationeel niveau hebben we reeds 7 hypothesen opgesteld. Deze 7 hypothesen worden in één regressievergelijking gestoken:

H5: Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden hebben een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H6: Sociale steun heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H7a: Een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H7b: De tewerkstellingsduur van een leider heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H8: Een sterk organisatieklimaat heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H9: Waardering, erkenning en respect hebben een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

H10: Een open communicatie- en bedrijfscultuur heeft een positieve invloed op de werkbetrokkenheid.

Het model dat we gaan testen op organisationeel niveau ziet er als volgt uit:

Work engagement

$$\begin{aligned} &= \beta_0 + \beta_1(H5_Doorgroei_en_Ontwikkelingsmogelijkheden) + \beta_2(H6_Sociale_Steun) + \\ &\beta_3(H7a_Hoogwaardige_Relatie_Leider_RvB) + \beta_4(H7b_Tewerkstellingsduur_Leider) + \\ &\beta_5(H8_Sterk_Organisatieklimaat) + \beta_6(H9_Waardering_Erkenning_Respect) + \\ &\beta_7(H10_Open_Communicatie_en_Bedrijfscultuur) - \beta_8(\ln\text{Bedrijfs}grootte_FTE) - \\ &\beta_9(Eigenaar) - \beta_{10}(\text{Geslacht_CEO}) + \beta_{11}(\ln\text{Leeftijd_CEO}) \end{aligned}$$

Tabel 3: Determinanten van work engagement: resultaat van de multiple lineaire regressies

| Niveau | Persoonlijk** (,000) | Organisationeel** (,000) |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| Constante | 1,239* (,016) | 2,573** (,006) |
| Hypothese1_Positieve_Houding _Job | ,859** (,000) | |
| Hypothese2_Positief_Organisati e gedrag | ,005 (,849) | |
| Hypothese3_Positieve_Houding _Loon | -,008 (,676) | |
| Hypothese4_Veerkracht | -,031 (,276) | |
| Hypothese5_Doorgroei_en_Ont wikkelingsmogelijkheden | | ,339** (,000) |
| Hypothese6_Sociale_Steun | | ,030 (,610) |
| Hypothese7a_Hoogwaardige_Re latie_Leider_RvB | | -,022 (,663) |
| Hypothese7b_Tewerkstellingsdu ur_Leider | | ,001 (,847) |
| Hypothese8_Sterk_Organisatiek limaat | | ,059 (,279) |
| Hypothese9_Waardering_Erken ning_Respect | | -,018 (,713) |
| Hypothese10_Open_Communica tie_en_Bedrijfscultuur | | ,257** (,000) |
| Controlevariabelen | | |
| LnBedrijfsgrootte_FTE | ,013 (,629) | -,011 (,824) |
| Eigenaar | -,007 (,814) | -,044 (,425) |
| Geslacht_CEO ^a | -,054 (,424) | ,065 (,572) |
| LnLeeftijd_CEO | ,033 (,788) | ,246 (,300) |
| R ² | ,770 | ,331 |

*, ** Correlatie is significant op 0,05 en 0,01 (tweezijdig); Constante = afhankelijke variabele work engagement; ^a dummy variabele

5.2 Resultaten

In tabel 3 kunnen we de resultaten op beide niveaus terugvinden. In deze tabel kunnen zowel de partiële regressie coëfficiënten als de p-waarden worden afgelezen. We zien dat beide modellen significant zijn op 1%. Bijgevolg mogen we de resultaten verder interpreteren.

Op persoonlijk niveau is onze R^2 0,770. Dit wil zeggen dat 77% van de variantie van onze afhankelijke variabele work engagement wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen van ons model. Op basis van de R^2 kunnen we dus afleiden dat het model een redelijk goede voorspellende kracht heeft en dat de kwaliteit van het model vervolgens behoorlijk goed is. Toch vinden we slechts één significant resultaat. Zo toont positieve houding ten opzichte van je job en organisatie een sterk positief verband met work engagement op significantieniveau 1%. De B-waarde voor positieve houding ten opzichte van je job en organisatie bedraagt 0,859. Hypothese 1 wordt dus bevestigd door de resultaten. Concreet betekent dit dat als de positieve houding ten opzichte van je job en organisatie met 1 stijgt, work engagement gemiddeld zal stijgen met 0,859 procent punten. Alhoewel de coëfficiënt van positief organisatiegedrag het verwachte (positieve) teken heeft, is het niet significant. Bijgevolg vinden we geen bevestiging van hypothese 2 en blijkt hieruit dat het niveau van positief organisatiegedrag geen significante impact heeft op het niveau van work engagement. De coëfficiënten van positieve houding ten opzichte van je loon en veerkracht werden verwacht positief te zijn. In ons model zijn daarentegen negatieve en niet-significante coëfficiënten waar te nemen. Hypothese 3 en 4 worden derhalve niet ondersteund. In tegenstelling tot de redenering in het literatuurgedeelte, suggereren de resultaten in ons model dat het aannemen van een positieve houding ten opzichte van je loon en het beschikken over een grote mentale veerkracht geen significante impact hebben op het niveau van work engagement. Daarbovenop vinden we geen significante resultaten voor volgende (controle)variabelen op persoonlijk niveau: de bedrijfsgrootte, eigenaarschap, het geslacht van de CEO en de leeftijd van de CEO. We concluderen dus dat er onvoldoende bewijs gevonden werd om een uitspraak te doen over hypothese 2, 3 en 4. De geschatte regressievergelijking ziet er als volgt uit: $Work\ engagement = 1,239 + 0,859 (H1_Positieve_Houding_Job) + 0,005 (H2_Positief_Organisatiegedrag) - 0,008 (H3_Positieve_Houding_Loon) - 0,031 (H4_Veerkracht) - 0,013 (LnBedrijfsgrootte_FTE) + 0,007 (Eigenaar) + 0,054 (Geslacht_CEO) + 0,033 (LnLeeftijd_CEO)$.

Op organisationeel niveau is onze R^2 0,331. Hieruit leiden we af dat 33% van de variantie van onze afhankelijke variabele work engagement wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen van ons model. Twee van de elf variabelen vertonen een significant verband. Ten eerste zien we in de tabel dat het niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden een positief effect heeft op het niveau van work engagement (sign. 1%). De B-waarde voor het effect van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden op work engagement bedraagt 0,339. Hypothese 5 wordt dus bevestigd door de resultaten. Concreet betekent dit dat als het niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden met 1 stijgt, work engagement gemiddeld zal stijgen met 0,339 procent punten. Ten tweede vertoont de variabele open communicatie- en bedrijfscultuur een significant positief verband op significantieniveau 1%. De B-waarde voor open communicatie- en bedrijfscultuur bedraagt 0,257. Zoals verwacht heeft het niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur een positieve invloed op work engagement. Hypothese 10 wordt bijgevolg bevestigd door de resultaten.

Concreet betekent dit dat als open communicatie- en bedrijfscultuur met 1 stijgt, work engagement gemiddeld zal stijgen met 0,257 procent punten. Alhoewel de coëfficiënten van sociale steun, de tewerkstellingsduur van een leider en sterk organisatieklimaat het verwachte (positieve) teken hebben, zijn ze niet significant. Bijgevolg vinden we geen bevestiging van hypothese 6, 7b en 8 en blijkt hieruit dat het niveau van sociale steun, de tewerkstellingsduur van een leider en het niveau van sterk organisatieklimaat geen significante impact hebben op het niveau van work engagement. De coëfficiënten van hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur en waardering, erkenning en respect werden verwacht positief te zijn. In ons model zijn echter negatieve en niet-significante coëfficiënten waar te nemen. Hypothese 7a en 9 worden bijgevolg niet ondersteund. In tegenstelling tot de redenering in de literatuurstudie, suggereren de resultaten in ons model dat een hoogwaardige relatie tussen leider en raad van bestuur en een gevoel van waardering, erkenning en respect geen significante impact hebben op work engagement. Daarbovenop vinden we geen significante resultaten voor volgende (controle)variabelen op organisationeel niveau: de bedrijfsgrootte, eigenaarschap, het geslacht van de CEO en de leeftijd van de CEO. We hebben dus onvoldoende bewijs om een uitspraak te doen over hypothese 6, 7a, 7b, 8 en 9. De geschatte regressievergelijking ziet er als volgt uit: $Work\ engagement = 2,573 + 0,339 (H5_Doorgroei_en_Ontwikkelingsmogelijkheden) + 0,030 (H6_Sociale_Steun) - 0,022 (H7a_Hoogwaardige_Relatie_Leider_RvB) + 0,001 (H7b_Tewerkstellingsduur_Leider) + 0,059 (H8_Sterk_Organisatieklimaat) - 0,018 (H9_Waardering_Erkenning_Respect) + 0,257 (H10_Open_Communicatie_en_Bedrijfscultuur) + 0,011 (LnBedrijfsgrootte_FTE) + 0,044 (Eigenaar) - 0,065 (Geslacht_CEO) + 0,246 (LnLeeftijd_CEO)$.

6. Conclusie

6.1 Discussie van de resultaten

Deze studie onderzocht de determinanten van work engagement. De determinanten werden gemeten op twee niveaus: persoonlijk niveau en organisationeel niveau. In deze studie werd er dus een onderscheid gemaakt tussen persoonsgebonden factoren en organisatie gebonden factoren die een invloed kunnen uitoefenen op work engagement. Als eerste werd de relatie tussen de persoonsgebonden factoren en work engagement nagegaan. Uit de regressieanalyse blijkt dat er slechts één significant resultaat is. Een positieve houding ten opzichte van je job en organisatie blijkt een sterk positief significant verband te hebben met work engagement op significantieniveau 1%. Dit resultaat is zoals we verwacht hadden vanuit de literatuurstudie en confirmeert hypothese 1 dat een positieve houding aannemen ten opzichte van je job en organisatie een positieve invloed zal hebben op de werkbetrokkenheid. Demerouti et al. (2001) concludeerden eerder al in hun studie dat het aannemen van een positieve houding ten opzichte van je job en organisatie een belangrijke invloed kan hebben op het niveau van work engagement. Onder deze positieve houding verstaat men een lage intentie hebben om je werk te verlaten, enthousiast en opgewonden zijn over je werk, tevreden zijn met je werk, trots zijn op je werk en je betrokken voelen met de organisatie (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008; Russel, 2003; Schaufeli & Bakker, 2001). Wanneer een persoon zo'n positieve houding aanneemt wordt er verwacht dat diegene zich ook veel meer betrokken zal voelen met zijn/ haar werk en dus een hoger niveau van work engagement zal ervaren (Demerouti et al., 2001). Dit omdat wanneer iemand positief ingesteld is, deze persoon zich automatisch ook meer zal inzetten voor zijn/ haar werk. Dit zal op zijn beurt zorgen voor toewijding en zal vervolgens ook leiden tot een hogere mate van werkbetrokkenheid (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). Vanuit deze reeds aangetoonde link vinden wij een significant positief verband tussen work engagement en de positieve houding ten opzichte van je job en organisatie. Dit resultaat kan een belangrijke meerwaarde betekenen voor mensen die zich meer betrokken willen voelen op de werkvloer. Voor de praktijk is het belangrijk te realiseren dat het aannemen van een positieve houding ten opzichte van je job en organisatie een belangrijke rol speelt in het stimuleren van work engagement. Het is dus zeker niet alleen het bedrijf maar ook jij als persoon die een invloed kan uitoefenen op het niveau van work engagement dat je ervaart. Een persoon die dus aandacht besteedt aan het aannemen van een positieve houding zal zich meer betrokken voelen bij zijn werk dan mensen die dit niet doen.

Vervolgens werd in deze studie de relatie tussen de organisatie gebonden factoren en work engagement onderzocht. Op organisationeel niveau concluderen we dat er twee variabelen een significant verband vertonen met work engagement. Ten eerste vertoont het niveau van doorgroeien en ontwikkelingsmogelijkheden een positief significant verband met het niveau van work engagement. Deze bevinding bevestigt hypothese 5 dat doorgroeien en ontwikkelingsmogelijkheden een positieve invloed zullen hebben op de werkbetrokkenheid. Dit resultaat staat in lijn met het onderzoek van Schaufeli & Enzmann (1998) dat stelt dat doorgroeien en ontwikkelingsmogelijkheden een belangrijke invloed kunnen hebben op het niveau van work engagement. De meeste werknemers hechten tegenwoordig veel belang aan het kunnen doorgroeien en willen zichzelf ontwikkelen op de werkvloer. Wanneer een bedrijf ervoor zorgt dat deze mogelijkheden er zijn, wordt er namelijk verwacht dat werknemers zich meer betrokken zullen voelen bij hun werk. Een mogelijke verklaring

hiervoor kan zijn dat de aanwezigheid van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden de bereidheid van werknemers en leidinggevendenden bevordert om zich extra in te spannen het werk goed te doen, waardoor ze zich onrechtstreeks ook meer betrokken zullen voelen (Schaufeli & Enzmann, 1998). De ontwikkelingsmogelijkheden die organisaties bieden zijn dus van uiterst belang voor het stimuleren van work engagement. Indien deze niet op één lijn liggen met de ambitie van een individu leidt dit echter tot disengagement en wordt de stap klein om een organisatie te verlaten (Bakker, 2011). Aandacht voor de ontwikkeling en gezonde doorstroom van medewerkers is bijgevolg heel waardevol vermits je op deze manier zowel de mobiliteit in je organisatie als de werkbetrokkenheid kan stimuleren (Schaufeli & Enzmann, 1998). Onze resultaten bekrachtigen aldus de literatuur, daar wij significantie gevonden hebben dat een hoog niveau van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden een positieve invloed heeft op work engagement. Dit resultaat kan een belangrijke meerwaarde leveren voor bedrijven die work engagement willen stimuleren. Mogelijkheden bieden voor zowel persoonlijke groei als voor de ontwikkeling van vaardigheden is dus de boodschap.

Ten tweede blijkt de variabele open communicatie- en bedrijfscultuur een positief significant verband te hebben met work engagement. Zoals verwacht bevestigt deze bevinding hypothese 10 dat een open communicatie- en bedrijfscultuur een positieve invloed zal hebben op de werkbetrokkenheid. Uit een studie van Bakker & Demerouti (2008) kunnen we afleiden dat een open communicatie- en bedrijfscultuur een belangrijke invloed kan hebben op het niveau van work engagement. Indien er echter een open communicatie- en bedrijfscultuur aanwezig is en werknemers of leidinggevendenden zich kunnen vinden in de normen en waarden van een bedrijf, wordt er verwacht dat werknemers en leidinggevendenden zich meer betrokken gaan voelen bij hun werk. Een mogelijke verklaring hiervoor zou zijn dat een goede fit tussen medewerkers en de waarden van de organisatie ervoor zorgt dat werknemers en leidinggevendenden een grotere toewijding tot de organisatie en meer werkmotivatie zullen vertonen (Schaufeli & Salanova, 2011). Ook zullen ze zich eerder identificeren en vereenzelvigen met hun werk. Wanneer werknemers zich identificeren met het werk dat ze doen en met de organisatie waarvoor ze werken ervaren zij dat de gezamenlijke doelen, die binnen de organisatie worden nagestreefd, ook de doelen zijn die zij willen nastreven (van Knippenberg, 2000). Die identificatie met de organisatie en het nastreven van gezamenlijke doelen werkt motiverend (van Knippenberg, 2000; Bakker & Demerouti, 2008). Dit zal bijgevolg leiden tot een hogere mate van work engagement. Onze resultaten vullen deze literatuur aan, aangezien wij een positief significant verband gevonden hebben tussen het niveau van open communicatie- en bedrijfscultuur en work engagement. Voor de praktijk is het belangrijk te realiseren dat een open communicatie- en bedrijfscultuur een belangrijke rol speelt in het stimuleren van work engagement. Wie investeert in een open communicatie- en bedrijfscultuur zal dus een stapje voor zijn op vlak van work engagement.

Als implicatie voor de praktijk zou men, vanuit dit onderzoek, kunnen stellen dat men meer aandacht moet schenken aan deze drie determinanten als men als doel heeft work engagement te stimuleren. Allereerst zou je als werknemer of leidinggevende een positieve houding moeten aannemen ten opzichte van je job en organisatie. Als je hier positiever tegenover staat, zal je je automatisch ook meer betrokken voelen bij je werk. Vervolgens is het aan de organisaties om voldoende doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden aan hun mensen. Door deze mogelijkheden te voorzien, zal zowel de arbeidstevredenheid als de werkbetrokkenheid groeien. Tot slot moet er ook een open communicatie- en bedrijfscultuur aanwezig zijn en moeten de werknemers en

leidinggevenden zich kunnen vinden in de normen en waarden van het bedrijf. Dit zal er echter voor zorgen dat medewerkers zich zullen identificeren en vereenzelvigen met hun werk, waardoor het niveau van work engagement toeneemt.

6.2 Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit deel bespreken we de beperkingen van ons onderzoek, alsook aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat er een groot verschil op te merken is tussen de gelezen literatuur en onze steekproef. Literatuur suggereert namelijk meermaals dat het bedroevend gesteld is met de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en dat work engagement wereldwijd een probleem is. Daarbovenop zouden er tot op de dag van vandaag nog veel bedrijven zijn die geen of slechts heel weinig aandacht schenken aan work engagement (Gallup, 2013; SD Worx, 2017). Uit onderzoek van Gallup (2013) is zelfs gebleken dat slechts 13% van de werknemers wereldwijd engaged is. Uit onze steekproef leiden we echter af dat de gemiddelde CEO een hoog niveau van work engagement ervaart. Met een minimumwaarde van 4 en een gemiddelde waarde van 6,1963 (op een 7-punts likert-schaal) kunnen we namelijk stellen dat het niveau van work engagement voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. We merken dus een groot verschil op tussen de literatuur en onze steekproef. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan zijn dat de variabele work engagement in deze studie werd gemeten aan de hand van een vragenlijst die door de CEO's zelf werd ingevuld. Bij het toepassen van deze methode moeten we rekening houden met de mogelijkheid op een *social desirability response bias* (Fernandes & Randall, 1991; Van de Mortel, 2008). Individuen zijn namelijk geneigd om een goed beeld van zichzelf te presenteren ongeacht hun ware gevoelens of daadwerkelijk gedrag (Fernandes & Randall, 1991). Het antwoord dat de CEO's gegeven hebben kan dus beïnvloed zijn door deze bias. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant kunnen zijn om de *social desirability scales* toe te passen op de gegevens (Van de Mortel, 2008) waardoor de betrouwbaarheid zou kunnen toenemen. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de uitspraken in de literatuur betrekking hebben op zowel werknemers als leidinggevenden, terwijl deze studie enkel toespitst op leidinggevenden of CEO's. Aangezien het aannemelijk is dat leidinggevenden een hoger niveau van work engagement ervaren en zich meer betrokken voelen op de werkvloer, is het erg logisch dat het niveau van work engagement wel hoog is in onze steekproef.

Een tweede limitatie van deze studie is dat slechts enkele determinanten van work engagement zijn opgenomen in het model en dat er dus maar enkele determinanten onderzocht zijn. Hoewel er in de literatuurstudie veel determinanten besproken werden en het duidelijk werd dat work engagement afhankelijk is van veel factoren, zijn er slechts enkele van deze factoren opgenomen in ons model. Dit omdat er in deze studie gebruik gemaakt werd van een dataset die eveneens werd gebruikt in de studie van Vlerick Business School (2016). De hypothesen van deze thesis werden dus opgesteld op basis van de beschikbare gegevens in deze dataset. Hierdoor werden we beperkt om alle gevonden determinanten te integreren in het model. Dit kan mogelijk een reden zijn voor de insignificante variabelen die tot uiting komen in de regressieanalyse. Daarbovenop bestaat de moeilijkheid om onderzoek te doen naar de determinanten van work engagement erin dat deze niet altijd even

gemakkelijk meetbaar zijn. Voor volgende onderzoeken wordt aangeraden om toch te trachten meerdere determinanten te onderzoeken en te integreren in het model. Zo zullen we mogelijk betere en meer significante resultaten bekomen.

Verder wordt ook de omvang van de steekproef kritisch bekeken. Een opmerking hierbij is dat de dataset waarop de regressies werden uitgevoerd slechts 261 cases bevatte. Er wordt dus gewerkt met een relatief kleine steekproef als we weten dat onze populatie bestaat uit zowel Belgische als Nederlandse CEO's. Dit kan als gevolg hebben dat de resultaten minder betrouwbaar en representatief zijn, dan bij een grotere steekproef. Dit is mogelijk een reden voor de insignificante variabelen. Bijgevolg wordt aangeraden om bij verder onderzoek te werken op basis van een grotere steekproef.

Een vierde en laatste opmerking m.b.t. de regressieanalyse is dat, ondanks het feit dat beide modellen significant zijn op 1%, mogelijk nog verbeteringen kunnen worden aangebracht aan het model. Zo kan de opname van andere mogelijke controlevariabelen het model nog verbeteren. Echter moet wel worden afgewogen of een verbetering van het model ten gevolge van meerdere controlevariabelen opweegt tegen de stijging in complexiteit van het model.

Tenslotte concluderen we dat er slechts 3 hypothesen worden bevestigd door de resultaten. Dit is relatief weinig als we weten dat elke onafhankelijke variabele afzonderlijk wel een positief significant verband vertoont met work engagement. We willen onderzoekers daarom graag aanzetten om zich toe te spitsen op een verdere analyse van de determinanten van work engagement op zowel persoonlijk als organisationeel niveau.

7. Bijlagen

7.1 Frequentietabel bedrijfsgrootte

| Bedrijfsgrootte_FTE | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| 0-50 werknemers | 90 | 34,5 | 34,5 |
| 51-100 werknemers | 39 | 14,9 | 49,4 |
| 101-250 werknemers | 57 | 21,8 | 71,3 |
| 251-500 werknemers | 30 | 11,5 | 82,8 |
| 501-750 werknemers | 11 | 4,2 | 87 |
| 751-1000 werknemers | 9 | 3,4 | 90,4 |
| 1001-2500 werknemers | 8 | 3,1 | 93,5 |
| 2501-5000 werknemers | 6 | 2,3 | 95,8 |
| 5001-10000 werknemers | 4 | 1,5 | 97,3 |
| > 10000 werknemers | 7 | 2,7 | 100 |
| Totaal | 261 | 100 | |

7.2 Frequentietabel eigenaarschap

| Eigenaar | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|--|-------------------|-------------------|------------------------------|
| Ja, ik ben de enige aandeelhouder | 20 | 7,7 | 7,7 |
| Ja, ik ben mede-eigenaar | 104 | 39,8 | 47,5 |
| Nee, ik werk in loondienst | 137 | 52,5 | 100 |
| Totaal | 261 | 100 | |

7.3 Frequentietabel geslacht van de CEO

| Geslacht_CEO | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| Man | 239 | 91,6 | 91,6 |
| Vrouw | 22 | 8,4 | 100 |
| Totaal | 261 | 100 | |

Referenties

- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Aryee, S. (1994). Job involvement: an analysis of its determinants among male and female teachers. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11, 320-333.
- Baier, A. C. (1986). Trustandantitrust. *Ethics*, 96, 231-260.
- Bakker, A.B. (2009). *Bevlogen van beroep*. Den Haag: Basement Graphics.
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20(4), 265- 269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call center: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human relations*, 58(5), 661-689.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2012). How do Engaged Employees Stay Engaged?. *Ciencia & Trabajo*, 14 (special issue), 15-21.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Work engagement: Introduction. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement* (pp. 1-9)

- Bakker, A.B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200.
- Bakker, A.B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K. & Kawakami, N. (2011). Crossover of Work Engagement Among Japanese Couples: Perspective Taking by Both Partners. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 112-125.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, H. & Euwema, M.C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations, 33*(4), 464-489.
- Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence Model. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1562-1571.
- Borman, W.C. & Motowidlo S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance 10*(2), 99-109.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C., (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*, 203- 221.
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
- Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement – Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Crabtree, S & Robison, J. (2013, 8 oktober). Engaged Workplaces Are Engines of Job Creation. Geraadpleegd op 14 oktober 2018, van <https://news.gallup.com/businessjournal/165233/engaged-workplaces-engines-job-creation.aspx>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834-848.
- De Witte, H. & De Cuyper, N. (2003). Naar een positieve benadering van werkstress: Op zoek naar 'bevlogenheid' bij Vlaamse werknemers. In W. Herremans (Eds.), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Verslagboek Arbeidsmarktonderzoekersdag 2003*. 115-138.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 319-338.
- Deckard, G., Meterko, M., & Field, D. (1994). Physician Burn-out: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationships. *Medical Care, 32*(7), 745-754.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burn out and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Engelberg-Moston, T., Stipis, C., Kippin, B., Spillman, S., & Burbidge, K. (2009). Organisational and occupational commitment as predictors of volunteer coaches' burnout. *Australian Journal on Volunteering*, 14(1), 1-9.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.
- Geerts, C. (2017, 16 november). 6 drijfveren van engagement op de werkvloer. Geraadpleegd op 14 oktober 2018, van <https://www.sdworx.be/nl-be/blog/hr-management/drijfveren-voor-engagement>
- Gernster, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2): 78-90.
- González-Roma, V. et al. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour*, 165-174.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gülbahar, B. (2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey. *Journal of Education and Training Studies*, Volume (5), 149-159.
- Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resource model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement*, 85-101.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.

- Hansez, I. & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 267-278.
- Hargie, O. D., & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach. *Health Services Management Research, 6*(4), 276-285.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, 205-224.
- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review, 13*(3), 401-412.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.
- Hu, Q. & Schaufeli, W.B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International, 16*, 6-19.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2011). The Job Demands-Resources Model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 181-190.
- James, L.R., Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*, 1096-1112.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader- member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 368-384.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kahn, W.A. (2011). The essence of management: lessons from the field. In S. Albrecht, *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 20-30).
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, Vol 67*(3), 341-349.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: *A pilot study. Public Relations Review, 41*(1), 129-131.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-306.
- Ketter, P. (2008). The Big Deal about Employee Engagement. *Training and Development, 44*-49.

- Knardahl, S. & Ursin, H. (1985). Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. In J.F. Orlebeke, G. Mulder & L.J.P. van Doornen (Eds.), *Psychophysiology of cardiovascular control: Models, methods, and data*, 151-167.
- Korczynski, M. (2003). Güvenin ekonomi politiği. (Çev: Ş. Erdem). In, F. Erdem (Ed.). *Sosyal bilimlerde güven*. Vadi Yayınları, Ankara.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. & Hoonakker, P.L.T. (2009). Burnout and work engagement: Do age, gender, or occupation level matter: Testing the robustness of the Job Demands-Resources Model. *Positive Psychology*, 4, 243-255.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lewig, K.A., Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M. & Metzger, J.C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 429-445.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicotema*, 20, 354-360.
- Lu Lu, Allan Cheng Chieh Lu, Dogan Gursoy, Nathan Robert Neale, (2016) "Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 4, pp.737-761.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 813-824.
- Maslach C., & Leiter M.P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 125-176.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 – 194.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In Albrecht, S. L. (Ed.). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 111-128.
- 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.

- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 11-37.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, 5-33).
- Melamed, A., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327-353.
- Moors, K., Symons, C., Van Der Meeren, E., De Witte, K., & Evers, G. (2001). Burn-out bij Vlaamse verpleegkundigen. Onderzoeksrapport, KU Leuven, Leuven.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. In Rumsey, M.G., Walker, C.B. & Harris, J.H. (1994). Personnel Selection and Classification. *Lawrence Erlbaum Associates*, 53-67.
- Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1195-1202.
- Pfeffer, J. (1994). *Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rhenen, W. van, (2011). Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. IES Report No. 408. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Russel, J.A. (2003). Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619
- Salanova, M., Agut, S., & Pieró, J. M. (2005). Linking organizational facilitators and work engagement to extra-role performance and customer loyalty: theme diating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6), 1217-1227.
- Savelkoul, M., Gesthuizen, M., & Scheepers, P. (2011). Explaining relationships between ethnic diversity and informal social capital across European countries and regions: Tests of constrict, conflict and contact theory. *Social Science Research*, 40, 1091-1107.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2001). *Work and well-being: toward a positive approach in occupational health*, 36-97.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement* (pp. 10-24).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- 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. & Enzmann, D. (1998). *The burn-out companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor and Francis.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). *Workaholism, burnoutandengagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being*. *Applied Psychology: an International Review*, 57(2), 173-203.
- Scott, K.D., Bishop, J.W. & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. invested enterprises in China. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 3-19.
- Somers, F. (2018, 24 april). Betrokken teams: zo houdt u de vinger aan de pols. Geraadpleegd op 1 november 2018, van <https://www.sdworx.be/nl-be/blog/hr-management/betrokken-teams-belang-inspraak>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

- Stachowska, S. (2016). The role of remuneration in building employee engagement. *Department of Organization and Management Faculty of Economic Sciences*, 503-512.
- Tims M., Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behaviour. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- 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 den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P. & De Witte, H. (2011). Does intrinsic value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 581-609.
- Van Der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 Years of Empirical Research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- Viswesvaran C, Sanchez JI, Fisher J. The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis. *J Vocat Behav.* 1999;54(2):314-34.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- White, J., & Wulder, M. (2013). The Landsat observation record of Canada. *Canadian Journal of Remote Sensing*, 39, 455-467
- 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-44.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.
- Yilmaz, K. (2004). Primary school teachers' opinions about the relationship between trust in schools and the supportive leadership behaviours. *Journal of Inonu University Edeucation Faculty*, 5(8).