

VU Research Portal

Work engagement as a key for unlocking performance

Gutermann, D.

2018

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Gutermann, D. (2018). *Work engagement as a key for unlocking performance: An investigation across different organizational levels.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

SAMENVATTING (DUTCH SUMMARY)

Mensen brengen een derde van hun dag door op hun werk. Het is dan ook belangrijk om ons af te vragen welke factoren hun welbevinden en hun motivatie kunnen vergroten. Bovendien staan organisaties voor verschillende uitdagingen, zoals de snel veranderende mondiale markt, digitalisering en de continue noodzaak van innovatie (Cascio & Montealegre, 2016; Frese, 2008; Leibold & Voelpel, 2006). Dit betekent dat er behoefte is aan werknemers die hun competenties en capaciteiten willen en kunnen inzetten. Bevlogenheid bij het werk is een concept dat van belang is voor zowel werknemers als organisaties. Als zodanig heeft bevlogenheid bij het werk een aantal positieve uitwerkingen, zoals op het welbevinden van werknemers (Schaufeli & Bakker, 2010), toewijding (Halbesleben, 2010), op hun werkprestaties, en een verminderd personeelsverloop (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born & Voelpel, 2017). Dienovereenkomstig wordt bevlogenheid bij het werk veelal gezien als een concurrentievoordeel voor organisaties (Gruman & Saks, 2011), waardoor er zowel onder onderzoekers als vanuit de organisatiepraktijk aandacht voor is (Schaufeli & Bakker, 2010). Dit werpt de vraag op hoe bevlogenheid bij het werk binnen organisaties kan worden gestimuleerd. In het kader van deze vraag worden in deze dissertatie vier overkoepelende wetenschappelijke uitdagingen onderzocht: het conceptualiseren en analyseren van wer bevlogenheid op verschillende niveaus van de organisatie (uitdaging 1), het vaststellen welke rol leiderschap speelt als aanjager van bevlogenheid bij het werk (uitdaging 2), het bieden van een maatstaf van gedragsgerichte bevlogenheid die een brug slaat tussen wetenschappelijke en praktische behoeften (uitdaging 3) en het verhelderen van causale verbanden tussen bevlogenheid bij het werk en prestaties op het werk (uitdaging 4).

Deze uitdagingen worden besproken aan de hand van vier empirische veldonderzoeken, waarvan de meeste zijn uitgevoerd in nauwe samenwerking met de organisatiepraktijk en

waarbij gebruik is gemaakt van grote steekproeven van maximaal $n = 31.590$ werknemers. Deze onderzoeken omvatten een scala aan statistische methoden, waaronder "multilevel path modelling" (padmodellering op meerdere niveaus) en zogeheten "cross-lagged panel analyse". Elke studie richt zich op een of meer van de vier hierboven genoemde uitdagingen. Na een beknopte inleiding waarin de onderzoeksvragen en theoretische uitdagingen worden uiteengezet (hoofdstuk 1), komen in de hoofdstukken 2 tot en met 5 vier empirische studies op verschillende organisatieniveaus aan de orde. Ter afronding bevat hoofdstuk 6 een algemene bespreking.

In hoofdstuk 2 wordt een analyse geboden van de invloed van toxisch en ethisch leiderschap op bevlogenheid bij het werk en uitputting via 'leader-member exchange' (LMX), dat de relatie tussen leidinggevende en werknemer beschrijft. Eerder onderzoek richtte zich voor het merendeel op positieve leiderschapsstijlen (bijv. Breevaart e.a., 2014). Met deze studie wordt deze kennis uitgebreid door de effecten te bestuderen van destructief, namelijk toxisch, leiderschap op het welbevinden van werknemers. Onder 311 werknemers uit uiteenlopende beroepen werd een enquête gehouden en de daaruit verkregen gegevens werden geanalyseerd aan de hand van padanalyses in Mplus. Voortbordurend op het idee dat slecht leiderschap sterkere effecten heeft dan goed leiderschap, kwam uit de studie inderdaad naar voren dat de negatieve impact van toxisch leiderschap op bevlogenheid groter is dan de positieve impact van ethisch leiderschap. Daarnaast bleek LMX een mediator te zijn van deze relatie. Voorts werd onderzocht welke eigenschappen van werknemers als buffer kunnen fungeren voor de negatieve impact van destructief leiderschap op LMX. Uit de resultaten bleek dat de behoefte van werknemers aan zelfstandigheid de relatie tussen toxisch leiderschap en LMX dermate tempert dat deze relatie veel minder sterk aanwezig was bij werknemers met een sterke behoefte aan zelfstandigheid.

In hoofdstuk 3 komt de vraag aan bod of de werkbevlogenheid van leiders via LMX kan worden overgedragen op de bevlogenheid bij het werk van hun medewerkers, en of LMX verband houdt met de werkprestaties van deze medewerkers en met een verminderd

personeelsverloop. Dienovereenkomstig werden 511 werknemers uit 88 teams geënkquêteerd aan de hand van een dataontwerp met gebruikmaking van meerdere bronnen (multi-source data design). Door middel van multilevel path-analyses in Mplus kwam naar voren dat er inderdaad een positief verband bestond tussen de bevlogenheid bij het werk van leiders en die van hun medewerkers, waarbij LMX als onderliggend proces werd geïdentificeerd. Eerder onderzoek heeft zich met name beziggehouden met dergelijke cross-overprocessen, maar dan tussen echtgenoten (bijv. Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2005) en tussen teamleden (bijv. Bakker, Van Emmerik & Euwema, 2006; Lehmann-Willenbrock, Meyers, Kauffeld, Neiningen & Henschel, 2011). In de huidige studie is aangetoond dat deze eerdere bevindingen ook van toepassing zijn op de overdracht van de bevlogenheid van leiders op hun medewerkers.

In hoofdstuk 4 wordt een beoordelingsmethode geïntroduceerd om gedragsmatige bevlogenheid, de bevlogenheidsindex (Engagement Index; ENG-I), te meten. De ENG-I is bedoeld om een brug te slaan tussen wetenschappelijke en praktische behoeften. In de literatuur worden twee belangrijke definities van bevlogenheid bij het werk gegeven. Een van die definities beschrijft bevlogenheid bij het werk in termen van gedrag (Kahn, 1990), terwijl de andere bevlogenheid bij het werk eerder ziet als een houding (Peccei, 2013; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). In deze dissertatie worden beide definities toegepast. Echter, aangezien bevlogenheid als gedrag door mensen uit de praktijk belangrijker wordt geacht voor het functioneren van de organisatie dan bevlogenheid als houding (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Peccei, 2013), beschrijft hoofdstuk 4 de introductie van de ENG-I. De ontwikkeling en validatie van de ENG-I wordt beschreven aan de hand van gegevens afkomstig van vier steekproeven van een Duitse dienstverlenende organisatie, en wel op vier meetmomenten ($n = 1.432$; $n = 31.590$; $n = 30.956$; $n = 29.917$). De ENG-I bleek goede psychometrische eigenschappen te bezitten.

In hoofdstuk 5 wordt de term "bevlogenheid bij de organisatie" geïntroduceerd. Met deze term wordt bevlogenheid op organisatieniveau beschreven, dat wil zeggen bevlogenheid collectieve bevlogenheid. In eerdere onderzoeken werd opgeroepen tot onderzoek dat het causaal verband verklaart tussen b bevlogenheid bij het werk en prestaties op organisatieniveau (Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, 2015; Harter e.a., 2002; Salanova, Agut & Peiró, 2005). Deze studie pakt deze oproep op door causale verbanden tussen bevlogenheid bij de organisatie en de objectieve prestatiemetingen met betrekking tot de organisatie te toetsen door middel van een longitudineel (time-lagged) onderzoeksontwerp. Hiervoor zijn van werknemers vanuit 156 verschillende organisaties data geanalyseerd: van 29.997 werknemers op tijdstip 1 en van 27.472 werknemers een jaar later op tijdstip 2. Door toepassing van cross-lagged path modelling in Mplus kon worden bevestigd dat de prestaties van organisaties inderdaad konden worden voorspeld door de mate van b bevlogenheid van de medewerkers bij hun organisatie.

In alle vier empirische hoofdstukken worden de theoretische en praktische implicaties besproken. Ter aanvulling worden de theoretische implicaties van de overkoepelende vier uitdagingen besproken in de algemene bespreking in hoofdstuk 6. Ten slotte presenteer ik op basis van mijn bevindingen praktische implicaties, mogelijke beperkingen en richtingen voor toekomstig onderzoek.