

Wilmar Schaufeli geeft een overzicht van onderzoek naar bevlogen leiderschap, een nieuw leiderschapsconcept speciaal ontwikkeld op basis van de Zelf-Determinatie Theorie. Op basis hiervan is te verwachten dat bevlogen leidinggevendenden de bevlogenheid van hun medewerkers kunnen vergroten.

‘Voelen werknemers zich autonoom, competent en verbonden met hun collega’s en ervaren ze hun werk als zinvol, dan zullen ze weinig last van stress hebben en veel energiebronnen kunnen aanboren waardoor ze hun werk met veel energie en passie verrichten.’

HOE LEIDINGGEVENDEN BEVLOGENHEID KUNNEN BEVORDEREN

BEVLOGEN LEIDERSCHAP

INTRODUCTIE

Het is een open deur dat mensen het belangrijkste kapitaal vormen voor organisaties, zeker in een kennisintensieve diensteneconomie als de Nederlandse. Vandaar de populariteit van de term 'human capital' en de nadruk die er momenteel in HR-beleid ligt op duurzame inzetbaarheid. Immers, je moet zuinig zijn op je waardevolle en dure menselijke kapitaal. Een belangrijke indicator voor duurzame inzetbaarheid is bevlogenheid (Schaufeli & Schaufeli, ter perse); zolang mensen met hun hele ziel en zaligheid aan de slag zijn, is hun inzetbaarheid gewaarborgd. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een Fins onderzoek dat het werkvermogen van bevlogen brandweerlieden tien jaar later nog steeds groter is dan dat van hun minder bevlogen collega's, zelfs wanneer er voor leefstijl (alcohol, roken, bewegen, slaap en BMI) wordt gecontroleerd (Airila et al., 2012).

Als bevlogenheid zo belangrijk is voor organisaties, dan is de vraag hoe organisaties de bevlogenheid van hun leden op een hoger plan kunnen tillen. Hier komt de leidinggevende in beeld. Een van de kerntaken van leidinggevendens is namelijk ervoor zorgen dat hun mensen gemotiveerd blijven zodat ze goed blijven presteren. Omdat de kans daarop groter

is naarmate werknemers meer bevlogen zijn, luidt de logische vraag: hoe kunnen leidinggevendens de bevlogenheid van hun mensen bevorderen? De beantwoording van deze vraag is zowel theoretisch als praktisch van belang, omdat het antwoord enerzijds inzicht geeft in hoe motivatieprocessen op het werk verlopen en anderzijds welk concreet gedrag leidinggevendens zouden moeten vertonen om bevlogenheid te bevorderen. Vandaar dat er een aantal jaren geleden een onderzoeksprogramma naar bevlogen leiderschap is gestart, waarvan in dit artikel de eerste resultaten worden besproken.

Vooraf zij opgemerkt dat het nadrukkelijk *niet* de bedoeling is om het zoveelste leiderschapsconcept te introduceren, want daar zijn er eerder te veel dan te weinig van. In plaats van te beginnen bij leiderschapsgedrag om vervolgens de effecten daarvan te onderzoeken op de motivatie en prestatie van werknemers, draaien wij het als het ware om en beginnen bij de bevlogenheid van medewerkers en stellen ons de vraag door welk soort leiderschapsgedrag dit gestimuleerd kan worden. Daarmee sluiten we aan bij de aanbevelingen van Bormann en Rowold (2018) om verdere proliferatie van leiderschapsconcepten tegen te gaan.

Zolang mensen met hun hele ziel en zaligheid aan de slag zijn, is hun inzetbaarheid gewaarborgd

Zij pleiten voor smalle in plaats van brede benaderingen die zich richten op specifiek gedrag van werknemers – zoals bevlogenheid – in plaats van een hele brede waaier van uitkomsten. Ook nemen we een tweede aanbeveling van deze auteurs ter harte, namelijk dat leiderschapsconcepten een stevig theoretisch fundament dienen te bezitten. Hiervoor lijkt voor hen de Zelf-Determinatie Theorie bijzonder geschikt te zijn.

Dit artikel bestaat uit twee delen. In het eerste, conceptuele deel wordt ingegaan op bevlogenheid en bevlogen leiderschap vanuit het perspectief van zelf-determinatie. In het tweede, empirische gedeelte wordt een overzicht gegeven van het recente onderzoek naar bevlogen leiderschap, waarvan de resultaten in figuur 1 zijn samengevat. Het artikel sluit af met een aantal conclusies en een vooruitblik op de toekomst van bevlogen leiderschap.

BEVLOGENHEID

Wat is nu precies bevlogenheid? De meest gangbare omschrijving is afkomstig van Schaufeli en Bakker (2004a; p. 91-92): '... een positieve, affectief-cognitieve toestand van opmerste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te

staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.' Deze definitie ligt ten grondslag aan de *Utrecht Work Engagement Scale* (uwes; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), die in bijna 90 procent van al het wetenschappelijke onderzoek naar bevlogenheid wordt gebruikt (Bailey et al., 2017).

Om maar meteen een misvatting uit de weg te ruimen; bevlogenheid is wat anders dan werkverslaving, waar het vaak mee wordt verward (Taris & Schaufeli, 2020). Hoewel bevlogen werknemers evenals workaholics hard werken, verschilt hun motivatie hemelsbreed. Bevlogen werknemers werken vooral zo hard en toegewijd omdat ze er veel plezier aan beleven, maar ze weten wel van ophouden en hebben ook nog een leven naast hun werk. Workaholics daarentegen werken zo hard en verbeteren omdat ze niet anders kunnen; ze worden gedreven door een onweerstaanbare innerlijke drang om te werken, en wanneer ze dat niet doen voelen ze zich nutteloos, zenuwachtig, rusteloos en schuldig. Je zou dus kunnen zeggen dat bevlogen werknemers een positieve (*approach*) en workaholics een negatieve (*avoidance*) motivatie hebben.

Twee decennia onderzoek heeft ondubbelzinnig aangetoond dat bevlogenheid zowel goed is voor werknemers als voor de organisaties waarvoor ze werken (voor een overzicht zie Schaufeli & Bakker, 2020; ter perse). Zo hebben bevlogen werknemers minder last van depressieve gevoelens en allerlei andere stressklachten in vergelijking tot hun minder bevlogen collega's, en lopen minder risico op hart- en vaatziekten. Hun ziekteverzuim ligt dan ook lager dan dat van hun minder bevlogen collega's. Naarmate werknemers meer bevlogen zijn, voelen ze zich sterker betrokken bij hun organisatie en willen er graag blijven werken. Ook leren ze gretig en veel, nemen meer persoonlijk initiatief, zijn creatiever en maken minder fouten naarmate ze meer bevlogen zijn. Geen wonder dus dat ze beter presteren, ook in de ogen van hun collega's en leidinggevenden.

Daarnaast hangt bevlogenheid ook samen met bedrijfsresultaten. Zo realiseren bevlogen ondernemers meer groei en zakelijk succes en behalen bevlogen managers betere resultaten met hun team in vergelijking met hun minder bevlogen collega's. Bevlogen werknemers zorgen niet alleen voor een hogere omzet en arbeidsproductiviteit, maar ook voor een betere dienstverlening. Zo toonde een recente studie bij meer dan honderd beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven aan dat de mate van bevlogenheid van het personeel de winstgevendheid en klanttevredenheid over een periode van één tot twee jaar voorspelt (Schneider et al., 2018).

Kortom, het is om meerdere redenen van belang om bevlogenheid van werknemers te bevorderen.

BEVLOGENHEID EN ZELF-DETERMINATIE De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT; Ryan & Deci, 2017) is een algemene motivatietheorie, die behalve op het werk (Van den Broeck & Van Collie, 2021) ook in de context van school, opvoeding en sport is bestudeerd. Anders dan bij de meeste andere motivatietheorieën ligt de nadruk niet zozeer op de *sterkte* van de motivatie maar op de *kwaliteit* ervan. Kwalitatief hoogwaardige motivatie ontstaat volgens de ZDT wanneer drie psychologische basisbehoeften zijn bevredigd. Ten eerste de behoefte aan *autonomie*, die verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen. Werknemers voelen zich autonoom wanneer ze zelf kunnen beslissen en hun eigen keuzes kunnen maken. Ten tweede de behoefte aan *competentie*, die verwijst naar de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan. Werknemers voelen zich competent wanneer ze kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen, waardoor ze zich flexibel aan kunnen passen aan wat het werk van hen vraagt. Ten derde de behoefte aan *verbondenheid*, die verwijst naar de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Werknemers voelen zich verbonden wanneer ze deel uitmaken van een hecht team waarin men elkaar steunt en persoonlijke gevoelens en gedachten met elkaar deelt.

Volgens de ZDT zijn deze drie basisbehoeften aangeboren en zitten als het ware ingebakken in de menselijke natuur. Het gaat er dus niet om of deze behoeften al dan niet *aanwezig* zijn – iedereen bezit ze immers – maar in hoeverre ze *bevredigd* zijn. Volgens de ZDT is de bevrediging van deze basisbehoeften even essentieel voor het optimaal psychologisch functioneren van mensen, als voedsel nodig is voor onze fysieke gezondheid. Zijn deze drie behoeften bevredigd dan is er sprake van een hoogwaardige motivatie – oftewel autonome motivationele regulatie – die zorgt voor optimaal functioneren van werknemers, zowel in termen van welzijn als prestatie. In hoeverre de basisbehoeften daadwerkelijk bevredigd zijn hangt op zijn beurt af van de werksituatie, die deze behoeften als het ware ‘voedt’.

In overeenstemming met de ZDT vonden Van den Broeck et al. (2008) dat de bevrediging van de drie basisbehoeften de relatie tussen energiebronnen op het werk en bevlogenheid medieert. Wanneer de drie basisbehoeften waren bevredigd en werknemers zelf keuzes konden maken ten aanzien van de taken die ze moesten verrichten (autonomie), hun vaardigheden konden gebruiken (competentie) en positieve

feedback van anderen ontvingen (verbondenheid) voelden ze zich energiek en mentaal vitaal. Een ander onderzoek liet eveneens een positieve relatie zien tussen behoeftebevrediging en bevlogenheid, ditmaal gevolgd door een betere arbeidsprestatie in de vorm van extra-rol gedrag (Van Beek et al., 2014). Dat onderzoek toonde overigens ook aan dat werkverslaving op de loer ligt wanneer de basisbehoeften *niet* bevredigd zijn. Ten slotte blijkt dat bevlogenheid positief samenhangt met de bevrediging van de drie basisbehoeften, ook wanneer er gecontroleerd wordt voor de *Big-Five* persoonlijkheidstrekken (Suela et al., 2015). Worden deze behoeften niet bevredigd, dan vervelen werknemers zich of rapporteren burn-outklachten, zo blijkt verder uit dit onderzoek.

Samengevat blijkt inderdaad, zoals voorspeld door de ZDT, dat de bevrediging van de drie psychologische basisbehoeften samenhangt met optimaal functioneren op het werk, in de vorm van bevlogenheid en prestatie. Wanneer die behoeften *niet* worden bevredigd dreigt suboptimaal functioneren zoals werkverslaving, verveling of burn-out. Ten slotte blijkt dat behoeftebevrediging niet voorbehouden is aan mensen met een bepaalde persoonlijkheid, maar dat het vooral gaat om de omgeving waarin ze werken.

BEVLOGEN LEIDERSCHAP

Nu we weten dat werknemers meer bevlogen zijn naarmate hun basisbehoeften meer zijn bevredigd, is de vraag hoe leidinggevendena daaraan kunnen bijdragen. Oftewel: wat voor soort leiderschapsgedrag zouden ze moeten vertonen? ‘Bevlogen’ leidinggevendena kunnen de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid van hun medewerkers bevredigen door hen respectievelijk te faciliteren (*empoweren*), versterken en verbinden (Schaufeli, 2015a). Door medewerkers te *faciliteren*, bijvoorbeeld door vrijheid en verantwoordelijkheid te stimuleren en ruimte te geven voor ieders eigen stem en unieke inbreng, voelen ze zich psychisch vrij om hun eigen beslissingen te nemen. Aldus bevredigen faciliterende leiders de behoefte aan autonomie van hun medewerkers. Door medewerkers te *versterken*, bijvoorbeeld door taken en verantwoordelijkheden te delegeren, uit te dagen en talenten en sterke kanten te stimuleren, zullen ze zich bekwaamer voelen. Leidinggevendena die versterken, bevredigen dus de behoefte aan competentie van hun medewerkers. Door mensen met anderen in hun team te *verbinden*, bijvoorbeeld door onderlinge samenwerking aan te moedigen en voor een goede teamgeest te zorgen, zullen ze zich beter op hun gemak voelen in hun team. Leidinggevendena die verbinden,

De behoefte aan zin- of betekenisgeving verwijst naar de wens om nuttig en belangrijk werk te verrichten en daarmee bij te dragen aan een groter geheel dat uitstijgt boven de eigen persoon

bevredigen aldus de behoefte aan verbondenheid van hun medewerkers.

Zowel op grond van theoretische als praktische overwegingen is er een vierde basisbehoefte toegevoegd; de behoefte aan zin- of betekenisgeving. Deze verwijst naar de wens om nuttig en belangrijk werk te verrichten en daarmee bij te dragen aan een groter geheel dat uitstijgt boven de eigen persoon. Werknemers ervaren dat hun werk zinvol is en betekenis heeft wanneer ze het gevoel hebben dat ze iets bijdragen. Reeds eerder hebben Frankl (1946) en Baumeister (1991) betoogd dat de behoefte aan zin- of betekenisgeving als een algemeen menselijke basisbehoefte gezien kan worden.

In de ZDT wordt deze basisbehoefte impliciet als een onderdeel van de behoefte aan autonomie opgevat. Er kan immers alleen van ware psychologische vrijheid (autonomie) sprake zijn wanneer de eigen keuzes en beslissingen ingegeven worden door iemands persoonlijke waarden. Kan ik alleen maar kiezen uit alternatieven die voor mij *niet* zinvol zijn – dat wil zeggen, niet in overeenstemming zijn met mijn persoonlijke waarden – dan zal ik me in plaats van vrij gedwongen voelen om iets te doen wat ik eigenlijk niet wil. Door gesprekken met werknemers kwamen we erachter dat het verrichten van zinvol werk erg belangrijk voor hen was en dat leidinggevendend daar maatgevend aan bij konden dragen door hen te *inspireren*. Dat kunnen ze bijvoorbeeld doen door hun medewerkers te motiveren en enthousiasmeren voor een bepaalde visie, missie, idee of een plan en duidelijk te maken welke specifieke bijdrage zij daaraan kunnen leveren. Kortom, inspirerende leidinggevendend bevredigen de behoefte aan zinvolheid of betekenisgeving van hun medewerkers.

Samengevat: bevlogen leiderschap wordt dus gedefinieerd als leiderschapsgedrag dat medewerkers faciliteert, versterkt, verbindt en inspireert om zodoende hun bevoegdheid te vergroten. Door te faciliteren, versterken, verbinden en

inspireren worden de psychologische basisbehoeften aan respectievelijk autonomie, groei, verbondenheid en betekenis bevredigd, hetgeen weer de bevoegdheid van medewerkers vergroot.

BEVLOGEN EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP Als zodanig vertoont bevlogen leiderschap een zekere overeenkomst met het tot nu toe meest bestudeerde leiderschapsconcept: transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Dit bestaat eveneens uit vier aspecten; (1) *inspiratie* (motiveren door charisma); (2) *intellectuele stimulatie* (aansporen om innovatief en creatief te zijn); (3) *ideale persoonlijke invloed* (zich opstellen als rolmodel); (4) *individuele betrokkenheid* (coaching, ondersteuning en advisering).

De eerste twee gedragselementen komen min of meer overeen met respectievelijk inspireren en versterken bij bevlogen leiderschap. Het fungeren als rolmodel en stimuleren van betrokkenheid bij individuele medewerkers vormen daarentegen geen onderdeel van bevlogen leiderschap. Bij bevlogen leiderschap gaat het niet zozeer om het eigen gedrag dat als het ware passief ten voorbeeld wordt gesteld aan medewerkers, maar om het actief stimuleren van medewerkers in de richting van meer autonomie, groei, verbondenheid en betekenisgeving. Voorts gaat het bij bevlogen leiderschap om het stimuleren van de onderlinge betrokkenheid van de teamleden bij *elkaar* (versterken), in plaats van betrokkenheid van de leidinggevendend bij individuele medewerkers, zoals bij transformationeel leiderschap. Andersom wordt verbinden en faciliteren niet teruggevoerd in de definitie van transformationeel leiderschap.

Overigens hebben Van Knippenberg en Sitkin (2013) dusdanig zwaarwegende kritiek geuit op het transformationeel leiderschapsconcept dat ze onderzoekers adviseren 'terug naar de tekentafel' te gaan. Hun belangrijkste kritiekpunt heeft betrekking op de ontoereikende definitie van de vier elementen van transformationeel leiderschap en op het

ontbreken van een theoretisch fundament. Dat is dan ook de reden geweest om gehoor te geven aan de oproep van Van Knippenberg en Sitkin (2013) en daarbij te vertrekken vanuit de theorie, hetgeen heeft geresulteerd in het begrip bevlogen leiderschap dat gebaseerd is op de ZDT. Dat neemt niet weg dat er een zekere conceptuele overlap bestaat zodat het niet verwonderlijk is dat er in onderzoek een consistente, positieve relatie wordt gevonden tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid, zoals blijkt uit een overzichtsartikel van Carasco-Sual et al. (2015). Anderzijds kunnen transformationeel en bevlogen leiderschap echter empirisch van elkaar worden onderscheiden. Zo vond Smith (2018) bij Australische werknemers dat bevlogen en transformationeel leiderschap ieder op een aparte factor laadde in plaats van dat ze samen een en dezelfde factor vormden. Verder vonden Rahmadani en Schaufeli (ter perse) bij Indonesische werknemers dat bevlogen en transformationeel leiderschap beide, onafhankelijk van elkaar en in ongeveer gelijke mate, bijdroegen aan het verklaren van bevlogenheid.

Samengevat: transformationeel en bevlogen leiderschap overlappen gedeeltelijk, hetgeen verklaart dat beide onafhankelijk van elkaar positief met bevlogenheid samenhangen. In theoretisch opzicht is bevlogen leiderschap echter superieur omdat het stevig geworteld is in een algemeen erkende motivatietheorie die het psychologische mechanisme beschrijft waarlangs leiderschap tot bevlogenheid leidt. Verderop gaan we in op de empirische ondersteuning voor deze stelling.

HET METEN VAN BEVLOGEN LEIDERSCHAP De perceptie van bevlogen leiderschap bij werknemers kan gemeten worden met behulp van een korte zelfbeoordelingsschaal bestaande uit 3 items voor elk van de vier aspecten; de *Engaging Leadership Scale* (ELS). Verschillende studies waarin gebruik is gemaakt van confirmatieve factoranalyse bevestigen dat de ELS vier componenten bevat: inspireren, faciliteren, versterken en verbinden (bijv. Rahmadani & Schaufeli, ter perse). Echter, deze hangen dermate sterk met elkaar samen dat in plaats daarvan evengoed de totaalscore gebruikt kan worden. Daar komt nog bij dat een 360-graden onderzoek onder ondergeschikten, bovengeschikten en collega-leidinggevendens sterke aanwijzingen voor een halo-effect opleverde (Robijn, 2021a). Dat wil zeggen dat wanneer een leidinggevende op één aspect van bevlogen leiderschap positief door een ander (onder- of bovengeschikte of collega-leidinggevende) wordt beoordeeld, dit eveneens voor de overige drie aspecten geldt. Ook dit pleit er dus voor om een totaalscore te gebruiken.

Overigens kwam uit datzelfde 360-graden onderzoek naar voren dat de overeenstemming in oordeel tussen onder- en bovengeschikten van leidinggevendens veel sterker was ($r = .42$) dan die tussen hun ondergeschikten en collega-leidinggevendens ($r = .22$). Wellicht wordt dit veroorzaakt door het feit dat zowel onder- als bovengeschikten een formele relatie met de leidinggevende hebben, waarbij eerstgenoemden dagelijks leiding ontvangen en laatstgenoemden de leidinggevende veel incidenteler aansturen en beoordelen. Met andere woorden, ondergeschikten staan in psychologisch opzicht dicht bij leidinggevendens dan bovengeschikten.

Belangrijk is tevens dat teamleden overeenstemmen in hun oordeel over de mate van bevlogen leiderschap van hun teamleider (bijv. Sala-Valilina, Alegre & López-Cabrales, 2021). Dat betekent dat er dus sprake is van een gedeelde perceptie en dat de individuele scores van teamleden dus kunnen worden geaggregeerd naar teamniveau met als resultaat dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen teams waarin medewerkers aangeven gemiddeld genomen meer of juist minder bevlogen leiderschap te ervaren. Dit maakt het mogelijk om bevlogen leiderschap niet alleen als een individueel kenmerk maar ook als teamkenmerk te onderzoeken (zie hierna).

Leiderschapsconcepten dienen een stevig theoretisch fundament te bezitten

Ten slotte is de ELS een betrouwbaar meetinstrument met zowel een hoge interne consistentie ($\alpha > .85$; bv. Rahmadani, Schaufeli, Ivanova & Osin, 2019) als een dito stabiliteit van .79 na een half jaar (Smith, 2018) en .52 na een heel jaar (Nikolova, Schaufeli & Notelears, 2019). Samengevat: de ELS heeft goede psychometrische eigenschappen en kan derhalve als indicator van waargenomen bevlogen leiderschap worden gebruikt, zowel op individueel niveau als op teamniveau.

MEDIATIE VAN BASISBEHOEFTE

Nu we weten wat er onder bevlogenheid en bevlogen leiderschap wordt verstaan en welke rol zelfdeterminatie daarbij

speelt, is het tijd om de empirische onderzoeksresultaten te beschouwen.

Zoals hierboven betoogd wordt op basis van de ZDT verwacht dat bevlogen leiderschap leidt tot de bevrediging van psychologische basisbehoeften en vervolgens tot bevlogenheid bij medewerkers. Met andere woorden, het vervullen van de vier basisbehoeften zou het effect van bevlogen leiderschap op bevlogenheid moeten mediëren. Dat blijkt inderdaad het geval, zoals bij Zuid-Afrikaanse mijnwerkers (Erasmus, 2018), medewerkers van Vlaamse ziekenfondsen (Robijn et al., 2020), kantoorpersoneel van een Nederlandse verzekeringsmaatschappij (Robijn 2021b), personeel van het backoffice van een Nederlands technologiebedrijf (Van Tuin, Schaufeli & Van Rhenen, 2020) en ten slotte Russische gemeenteamttenaren en Indonesische arbeiders van een palmolieplantage (Rahmadani et al., 2019). In alle gevallen is er sprake van *volledige* mediatie, behalve bij Russische ambtenaren en Nederlands backoffice-personeel, waarbij de mediatie partieel van aard is. Dat wil dus zeggen dat er naast een indirecte relatie – via het vervullen van basisbehoeften – ook nog een significante *directe* relatie werd gevonden tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid van medewerkers. Overigens houdt bevlogen leiderschap via bevrediging van basisbehoeften ook indirect verband met minder verveling (Erasmus, 2018) en betere teamprestaties (Robijn, 2021b).

Bevlogen leiderschap zorgt een jaar later voor meer energiebronnen op het werk

Een recente longitudinale studie onder Indonesische werknemers laat een complexer verband zien tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid (Rahmadani, Schaufeli & Stouten, 2020). Daaruit blijkt namelijk dat bevlogen leiderschap een jaar later voor meer energiebronnen op het werk zorgt (bijv. een betere *person-job-fit*, meer gebruik van vaardigheden en feedback), hetgeen weer leidt tot bevrediging van basisbehoeften en vervolgens tot meer bevlogenheid. Bevlogen leiders zorgen dus niet alleen direct maar ook indirect, via het vergoten van energiebronnen, voor behoeftebevrediging.

Ook in een andere longitudinale studie werd bij Nederlandse hotelmedewerkers gevonden dat bevlogen leiderschap zorgt voor een toename in energiebronnen, zoals autonomie en sociale steun over de periode van een jaar (Nikolova et al., 2019). In deze studie waren echter geen psychologische basisbehoeften opgenomen en energiebronnen bleken ditmaal de relatie tussen bevlogen leiderschap en energiebronnen niet te mediëren.

MEDIATIE VAN WERKKENMERKEN EN PERSOONLIJKE

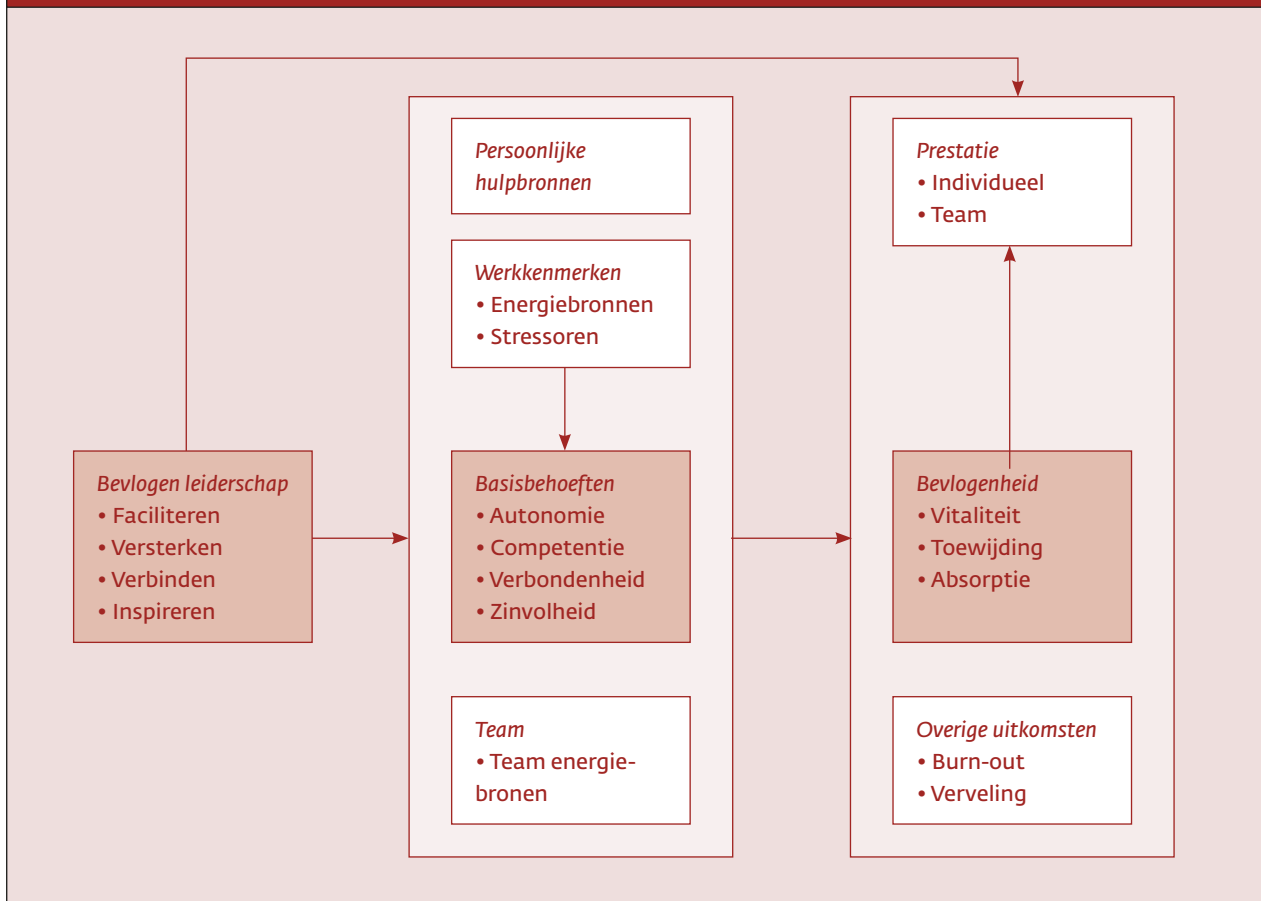
HULPBRONNEN In enkele andere studies werd daarentegen wel een mediatie-effect van energiebronnen (en stressoren) gevonden. Zo toonde Schaufeli (2015a) in een representatieve steekproef van de Nederlandse werkende bevolking aan dat bevlogen leiderschap bevlogenheid bevordert via het vergroten van energiebronnen (bijv. teamsfeer, taakvariatie en rolduidelijkheid). Tegelijkertijd nemen burn-outklachten af doordat bevlogen leidinggevendenden werkstressoren helpen verminderen (bijv. werkdruk, emotionele belasting en werkprivé-conflict). Beide mediatie-effecten werden gerepliceerd in een longitudinaal onderzoek onder medewerkers van een Nederlandse overheidsinstantie (Schaufeli, 2017). Hieruit bleek dat bevlogen leiderschap een jaar later leidde tot meer energiebronnen en minder stressoren, hetgeen weer samenhangt met resp. meer bevlogenheid en minder burn-outklachten.

Behalve op werkkenmerken (energiebronnen en stressoren) heeft bevlogen leiderschap ook een gunstige invloed op persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme, veerkracht, flexibiliteit en geloof in eigen kunnen (*self-efficacy*), zoals bleek uit een andere studie bij de reeds genoemde representatieve Nederlandse steekproef (Schaufeli, 2015b). Op hun beurt hingen deze hulpbronnen weer positief samen met bevlogenheid.

Met andere woorden, evenals energiebronnen op het werk, blijken ook persoonlijke hulpbronnen de relatie tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid (en burn-out) te mediëren. Dit werd bevestigd in een longitudinaal onderzoek bij Nederlandse ambtenaren, waarbij bleek dat bevlogen leiderschap over een termijn van een jaar tot een toename van persoonlijke hulpbronnen bij ambtenaren leidde, hetgeen weer voor meer bevlogenheid zorgde (Mazetti & Schaufeli, 2021).

BEVLOGEN LEIDERSCHAP OP TEAMNIVEAU In het longitudinale onderzoek van Mazetti en Schaufeli (2021) is niet alleen gekeken naar het effect van waargenomen bevlogen

FIGUUR 1. BEVLOGEN LEIDERSCHAP IN DE WERKCONTEX



leiderschap op bevlogenheid van individuele medewerkers, maar tevens naar het effect van bevlogen leiderschap op teamniveau. Daarbij kwam naar voren dat teams die werden geleid door bevlogen leidinggevenden een jaar later over meer team-energiebronnen beschikten (bijv. betere onderlinge communicatie en meer participatie in de besluitvorming) dan teams die het met minder bevlogen leidinggevenden moesten doen. In teams met meer energiebronnen waren teamleden op hun beurt ook meer bevlogen dan in teams die over minder energiebronnen beschikten. Met andere woorden, ook op teamniveau mediëren energiebronnen de relatie tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid.

Bevlogen leiderschap is dus niet alleen van belang voor individuele medewerkers, maar ook voor teams. Dit blijkt ook uit een andere longitudinale Indonesische studie waaruit naar voren komt dat werknemers uit teams die geleid worden door bevlogen leidinggevenden zich niet

alleen individueel meer bevlogen voelen, maar ook collectief als team meer bevlogenheid ervaren (Rahmadani et al., 2020). Dit leidt er op zijn beurt toe dat zowel individuele teamleden beter presteren, meer leren en meer innovatief werkgedrag vertonen, als dat de teams waarin ze werken innovatiever zijn en gezamenlijk meer leren. Met andere woorden, bevlogen leidinggevenden zorgen via het vergroten van bevlogenheid van medewerkers voor betere individuele prestaties en teamprestaties.

BEVLOGEN LEIDERSCHAP EN HRM In een recente Spaanse studie is onderzocht in hoeverre bevlogen teamleiderschap het effect van HR-beleid versterkt (Sala-Vallina et al., 2021). Het ging daarbij om HR-beleid met betrekking tot baan zekerheid, training- en opleiding, kwaliteit van de arbeid, teamwork, communicatie en leiderschap. Zoals verwacht bleek dat het effect van dit beleid positiever was in teams die werden

geleid door een bevlogen leidinggevende dan in teams waarbij dit niet het geval was. Zo voelden de teamleden zich in bevlogen geleide teams gelukkiger en minder uitgeput en hadden ze meer vertrouwen in de leiding. Op hun beurt droegen geluk en vertrouwen in positieve zin bij aan de prestaties van teamleden en in negatieve zin aan uitputting.

Samengevat: HR-beleid heeft vooral positieve effecten op het welbevinden en de prestatie van teamleden wanneer dit samengaat met bevlogen teamleiderschap.

SAMENVATTING VAN DE ONDERZOEKSRISULTATEN

Figuur 1 vat de resultaten van onderzoek naar bevlogen leiderschap samen, waarbij de kern die op de ZDT is gebaseerd grijs is gearceerd. Alhoewel de pijlen causaliteit suggereren, is dat (nog) niet in alle gevallen empirisch bevestigd; hier wordt later in een aparte paragraaf op ingegaan.

Algemeen gesproken lijken er twee routes te bestaan waarlangs bevlogen leiderschap van invloed lijkt te zijn op de

mate van bevlogenheid van medewerkers: een directe en een indirecte route, via de bevrediging van hun basisbehoeften en het vergroten van hun energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen. Bevlogen leiderschap hangt niet alleen direct en indirect samen met bevlogenheid, maar ook met minder burn-out en verving bij medewerkers en met betere individuele- en teamprestaties. Daarnaast zijn er ook aanwijzingen voor meer complexe samenhangen waarbij bevlogen leiderschap, via het vergroten van energiebronnen, zorgt voor bevrediging van basisbehoeften en vervolgens meer bevlogenheid. Voorts blijkt bevlogenheid positief samen te hangen met individuele- en teamprestaties, zoals reeds bekend is uit ander onderzoek (zie hierboven).

CONCLUSIES

In dit artikel is gepoogd om een overzicht te geven van onderzoek naar bevlogen leiderschap, een nieuw leiderschapsconcept dat speciaal op basis van de ZDT is ontwikkeld om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe leiding-

KADER. DO'S EN DONT'S

DO'S		DONT'S	
BEVLOGEN LEIDERSCHAP		FRUSTREREND LEIDERSCHAP	
<i>Inspireren</i>	Enthousiasmeren	<i>Demotiveren</i>	Negeren van gemeenschappelijke doelen
	Benadrukken van ieders eigen bijdrage		Bagatelliseren van ieders inbreng
	Gezamenlijke richting bepalen		Ieder zijn eigen gang laten gaan
<i>Versterken</i>	Delegeren	<i>Negeren</i>	Geen interessante taken geven
	Uitdagen		Altijd hetzelfde werk laten doen
	Ieders talenten stimuleren		Niet naar cursussen en trainingen laten gaan
<i>Verbinden</i>	Samenwerking bevorderen	<i>Isoleren</i>	Verdeeldheid zaaien
	Zorgen voor een goede teamsfeer		Zich niet bemoeien met hoe mensen met elkaar omgaan
	Conflicten helpen oplossen		Partij kiezen bij conflicten
<i>Faciliteren</i>	Ruimte geven	<i>Dwingen</i>	Bepaalde werkmethoden opleggen
	Stimuleren van kritiek en verbeteringsuggesties		De eigen visie opdringen
	Eigen inbreng aanmoedigen		Geen rekening houden met ieders eigen opvattingen

gevend en de bevoegdheid van hun medewerkers kunnen bevorderen. Zoals op basis van de ZDT verwacht kan worden, vergroten bevoegde leidinggevend en de bevoegdheid van hun medewerkers door hun psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie, verbondenheid en zinvolheid te bevredigen. Dat doen ze door hun medewerkers respectievelijk te faciliteren, versterken, verbinden en inspireren (zie kader). Naast het bevredigen van basisbehoeften zorgen bevoegde leiders er ook voor dat stressoren verminderen en dat werk- en team-energiebronnen evenals persoonlijke hulpbronnen worden versterkt.

Met andere woorden, voelen werknemers zich autonoom, competent en verbonden met hun collega's en ervaren ze hun werk als zinvol, dan zullen ze weinig last van stress hebben en veel energiebronnen kunnen aanboren waardoor ze hun werk met veel energie en passie verrichten. Dit heeft weer een gunstige invloed op hun arbeidsprestaties, inclusief leervermogen en innovativiteit. Daarnaast blijkt dat naarmate de basisbehoeften meer zijn bevredigd er minder burn-out klachten en verveling op het werk wordt ervaren.

Belangrijk is ook dat bevoegde leiders niet alleen invloed op individuele werknemers hebben maar ook op het hele team omdat ze ervoor zorgen dat het team beter functioneert door voor meer energiebronnen te zorgen, waardoor een collectief gevoel van teambevoegdheid wordt gevoeld dat op zijn beurt weer tot betere teamprestaties leidt. Ook versterken bevoegde teamleiders het positieve effect van het HR-beleid van de organisatie op het welbevinden en de prestatie van werknemers. In die zin vormen bevoegde leiders dus een cruciale schakel tussen het topmanagement en de werkvloer.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de eerste onderzoeksresultaten met betrekking tot bevoegde leiderschap bemoedigend zijn. Veel bevindingen zijn bovendien gerepliceerd bij verschillende beroepsgroepen uit diverse landen, zoals de centrale rol van behoeftebevrediging. Dat betekent dus dat deze gegeneraliseerd kunnen worden naar andere werksituaties, beroepen en landen. Ook blijkt de ontworpen vragenlijst om bevoegde leiderschap te meten (ELS) betrouwbaar en valide te zijn, zowel op individueel niveau als op teamniveau. Desalniettemin blijven er ook nog een vijftal thema's onopgehelderd, die tezamen een agenda voor toekomstig onderzoek naar bevoegde leiderschap vormen.

VOORUITBLIK Hoe moet het verder met (onderzoek naar) bevoegde leiderschap? Vijf thema's lijken daarbij van belang.

1. Causaliteit en dynamische relaties

Veel onderzoek is cross-sectioneel van aard, zodat er vaak geen definitieve uitspraak over de richting van de gevonden verbanden gedaan kunnen worden. Dat de geobserveerde verbanden niet altijd in de verwachte richting zijn, blijkt uit een longitudinaal onderzoek van Nikolova et al. (2019). Daarin werd gevonden dat de ervaren bevoegdheid van medewerkers de perceptie van bevoegde leiderschap van hun leidinggevende beïnvloedt, in plaats van andersom. Dit kan erop wijzen dat er sprake is van een dynamisch proces waarbij bevoegde leiderschap en bevoegdheid elkaar wederzijds beïnvloeden. Een dergelijk proces zou met behulp van longitudinaal onderzoek met minimaal drie meetmomenten nader onderzocht moeten worden. Hoe het ook zij, meer longitudinaal onderzoek naar bevoegde leiderschap is noodzakelijk, met name waar het mediatie betreft (Fairchild & McDaniel (2017).

Een andere methode om deze dynamiek te ontrafelen is dagboekonderzoek, waarbij werknemers gedurende een beperkte periode van een of twee weken iedere dag een korte vragenlijst invullen. Daarbij wordt van de gedachte uitgegaan dat bevoegde leiderschap van dag tot dag varieert. Uit een Fins dagboekonderzoek bij psychosociale hulpverleners bleek dat met name op dagen waarop de leidinggevend en hun teamleden met elkaar probeerden te verbinden, door hen meer aan *job crafting* werd gedaan (Mäkikangas, Schaufeli & Bakker, 2017). Dat wil zeggen dat de hulpverleners juist op die dagen meer bezig waren om het werk naar hun eigen hand te zetten. Dit laat zien dat teamleiders proactief gedrag zoals *job crafting* kunnen stimuleren door teamleden met elkaar te verbinden.

2. Frustrerend leiderschap

Bevoegde leiderschap kan gecontrasteerd worden met haar tegendeel; frustrerend leiderschap (*disengaging leadership*), hetgeen gekenmerkt wordt door: (1) *dwingen* (autoritair gedrag dat geen ruimte laat voor medewerkers); (2) *negeren* (het ontzeggen van groei en ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers); (3) *isoleren* (uit elkaar spelen en tegen elkaar opzetten van medewerkers, waardoor ze op zichzelf worden teruggeworpen); (4) *demotiveren* (medewerkers het gevoel te geven dat hun inspanningen er niet toe doen). Op deze wijze worden de basisbehoeften aan respectievelijk autonomie, competentie, verbondenheid en betekenis gefrustreerd (zie kader). Frustratie van behoeften verschilt fundamenteel van het niet vervullen ervan (Vansteenkiste & Ryan, 2013) omdat het om actieve tegenwerking gaat in

Het is ook van belang om andere psychologische processen te onderzoeken die verklaren waarom bevlogen leidinggevendenden de bevlogenheid van hun medewerkers vergroten

plaats van het op zijn beloop te laten. Een eerste studie met frustrerend leiderschap toont inderdaad aan dat dit *negatief* samenhangt met bevlogen leiderschap en de bevrediging van de basisbehoeften en tegelijkertijd *positief* met de frustratie daarvan (Nikolova, Caniëls, Schaufeli & Semeijn, 2021). Bovendien bleek uit deze studie dat het effect van frustrerend leiderschap op emotionele uitputting (de kerncomponent van burn-out) werd gemedieerd door de frustratie van de behoefte aan autonomie.

Met andere woorden: door te dwingen, negeren, isoleren en demotiveren frustreren leidinggevendenden de behoefte aan autonomie waardoor medewerkers zich uitgeput gaan voelen. In feite is dit negatieve proces dus analoog aan wat in figuur 1 is afgebeeld voor positief, bevlogen leiderschapsgedrag.

3. Meten van bevlogen leiderschap

De psychometrische eigenschappen van de ELS zijn bemoedigend zoals blijkt uit de interne consistentie, stabiliteit en factoriële validiteit. Ook bestaat er een redelijke correlatie tussen het zelfoordeel en dat van anderen en blijkt dat bevlogen leiderschap, zoals gemeten met de ELS, kan worden onderscheiden van transformationeel en frustrerend leiderschap. De begripsvaliditeit van de ELS wordt ondersteund door onderzoeksbevindingen die zijn samengevat in figuur 1. Wat echter nog ontbreekt, is een validatie aan de hand van daadwerkelijk leiderschapsgedrag. Immers, onderzoek tot nu toe gaat over de perceptie door werknemers, vanuit het adagium dat het allemaal draait om *the eye of the beholder*.

Het blijkt dat onder- en bovengeschiedten en collega-leidinggevendenden redelijk overeenstemmen in hun oordeel over de mate waarin iemand bevlogen leiderschapsgedrag vertoont (Robijn, 2021a). Op zich is dat bemoedigend, zij het dat de zelfperceptie van de leidinggevendenden veel minder

sterk overeenkomt met het oordeel van anderen rondom hem of haar. Door gebruik te maken van gedragsobservaties, al dan niet met behulp van meetschalen (*Behaviourally Anchored Rating Scales*), zou een beter inzicht verkregen kunnen worden in concreet bevlogen leiderschapsgedrag. Hoe ziet faciliteren, versterken, verbinden en inspireren er in de praktijk precies uit?

4. Interventies

Omdat bevlogen leiderschap aantoonbaar vruchten afwerpt voor organisaties, ligt het voor de hand om daar in *management development* programma's aandacht aan te besteden. Zijn dergelijke programma's aantoonbaar effectief?

Een eerste studie naar het effect van een leiderschapsinterventie van acht maanden, die bestond uit zes maandelijkse trainingsdagen, aangevuld met twee één-op-één coachingsessies en drie 'peer consultation'-sessies leverde gemengde resultaten op (Van Tuin et al., 2020). De trainingsdagen bestonden achtereenvolgens uit: kennismaking, introductie en bespreking van doel van het programma (dag 1); uitleg over bevlogen leiderschap en het formuleren van persoonlijke doelen (dag 2); bespreken van de afgenomen teamvragenlijsten en monitoren van de voortgang met betrekking tot de gestelde doelen (dag 3); vergroten van de eigen weerbaarheid en omgaan met negatieve emoties (dag 4); motivationele coaching op basis van de ZDT (dag 5); evaluatie van het programma en van het al dan niet behalen van de persoonlijke doelen (dag 6). Enerzijds nam de bevlogenheid in teams van leidinggevendenden die hadden deelgenomen aan het interventieprogramma niet significant toe in vergelijking met controleteams waarvan de leidinggevendenden niet hadden deelgenomen aan de interventie. Anderzijds echter daalde het ziekteverzuim en steeg de productiviteit van de eerstgenoemde teams ten opzichte van de controleteams. Voorts bleken beide positieve effecten

duurzaam van aard te zijn; ze waren ook zes maanden na beëindiging van de interventie nog steeds aanwezig. Wellicht duurt het relatief lang voordat een positief effect op de bevologenheid van teamleden waar te nemen valt; bevologenheid werd in dit onderzoek alleen voorafgaand en onmiddellijk na afloop van de interventie gemeten en niet nog een keer na zes maanden. Gedurende de interventie zouden bevologen leidinggevers de energiebronnen van hun team reeds hebben kunnen vergroten, waardoor het ziekteverzuim daalde en de productiviteit toenam.

Hoe het ook zij, meer onderzoek is nodig om te onttrafen hoe de positieve effecten van leiderschapsinterventies tot stand komen.

5. Meerdere wegen leiden naar Rome

Ten slotte is het ook van belang om andere psychologische processen te onderzoeken die verklaren waarom bevologen leidinggevers de bevologenheid van hun medewerkers vergroten. In een theoretische bijdrage beschrijven DeCuyper en Schaufeli (2021) vijf paden waarlangs positief leiderschapsgedrag van invloed kan zijn op bevologenheid; meerdere wegen leiden dus naar Rome. Alleen de twee *indirecte* paden zijn tot op heden onderzocht; het *motivationale* (bevrediging van psychologische basisbehoeften) en het *materiële* pad (verbeteren van de werkenmerken).

Daarnaast onderscheiden beide auteurs nog drie andere, *directe* paden, namelijk een *affectief*, *cognitief* en *gedragmatig* pad. Deze zouden de directe relatie tussen bevologen leiderschap en bevologenheid uit figuur 1 kunnen verklaren. Bij het *directe affectieve* pad gaat het om emotionele besmetting, dat wil zeggen dat de positieve emoties van leidinggevers automatisch worden overgebracht op hun medewerkers in de vorm van bevologenheid. Bij het *directe cognitieve* pad gaat het om sociale uitwisseling, waarbij werknemers zich als het ware verplicht voelen om de inzet van hun bevologen leidinggevende te beantwoorden door met evenveel inzet en bevologenheid hun werk te doen. Bij het *directe gedragsmatige* pad gaat het ten slotte om sociaal leren, waarbij de bevologen leidinggevende als rolmodel voor medewerkers fungeert.

Toekomstig onderzoek naar de werking van deze drie directe alternatieve paden zal de werking van bevologen leiderschap verder verhelderen.

TOT SLOT Onderzoek naar bevologen leiderschap heeft eerste, waardevolle inzichten opgeleverd over de positieve effecten voor werknemers en teams. Het concept is dus niet alleen

wetenschappelijk interessant omdat het stevig geworteld is in een veelgebruikte motivatietheorie, maar tevens van belang voor de organisatiepraktijk omdat bevologen leiderschap positieve resultaten oplevert.

Wat helpt bij de implementatie van bevologen leiderschap in de praktijk is de intuïtieve aantrekkingskracht die ervan uitgaat. Het behoeft voor directies, managers en HR-medewerkers nauwelijks uitleg dat leidinggevers die faciliteren, versterken, verbinden en inspireren hun medewerkers laten bloeien en groeien en voor goede resultaten zorgen. Dat dit door wetenschappelijk onderzoek nog eens wordt bevestigd is natuurlijk mooi meegenomen. Niet alles wat in organisaties intuïtieve aantrekkingskracht bezit, kan immers de toets der wetenschappelijke kritiek doorstaan.

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Wilmar Schaufeli is emeritus-hoogleraar Arbeids- & Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht en de KU Leuven (www.wilmarschaufeli.nl) en heeft een eigen organisatieadviespraktijk (www.zihc.nl). Hij is lid van de redactieraad van De Psycholoog. E-mail: w.schaufeli@uu.nl.

Summary

ENGAGING LEADERSHIP

W.B. SCHAUFELI

This paper reviews recent research on engaging leadership that is defined as leadership behaviors that inspires, strengthens, connects, and empowers followers and hence increase their levels of work engagement. Research confirms the prediction from Self-Determination Theory that through these behaviors employees' basic psychological needs of meaning, growth, relatedness, and autonomy are satisfied, which, in its turn, promotes work engagement. In addition, engaging leaders also decrease job demands and increase job resources and personal resources of their followers. This, in its turn, not only boosts their work engagement and decreases their burnout but also improves employees' job performance. Similar effects are also found at the team level; the more engaging team-leaders are, the more team-resources are available and the better the team-performance. Hence, engaging leadership is important for organizations because it has a direct as well as indirect impact on relevant outcomes such as work engagement, burnout, and individual and team performance.

Literatuur

- Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S., & Luukkonen, R. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85, 915–925.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31–53.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Baumeister, R.F. (1991). *Meanings of life*. New York, Guilford Press.
- Bormann, K.C., & Rowold, J. (2018). Construct proliferation in leadership style research: Reviewing pro and contra arguments. *Organizational Psychology Review*, 8, 149–173.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14, 38–63.
- DeCuyper, A., & Schaufeli, W.B. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resources Management*, 34, 69–95.
- Erasmus, A. (2018). *Investigating the relationships between engaging leadership, need satisfaction, work engagement and workplace boredom within the South African mining industry*. PhD-thesis: North-West University, South Africa.
- Fairchild, A.J., & McDaniel, H.L. (2017). Best (but oft-forgotten) practices: mediation analysis. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 105, 1259–1271.
- Frankl, V.E. (1946). *Man's search for meaning*. Boston: Beacon Press.
- Mäkikangas, A., Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2017). Antecedents of day-level job crafting. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26, 421–433.
- Mazetti, G., & Schaufeli, W.B. (2021). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. Manuscript under review.
- Nikolova, I., Schaufeli, W.B., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Journal of Management*, 37, 772–783.
- Nikolova, I., Caniels, M., Schaufeli, W.B., & Semeijn, J. (2021). Disengaging Leadership Scale (DLS): Initial validity evidence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 2824.
- Rahmadani, V., & Schaufeli, W.B. (ter perse). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: An Indonesian Study. *International Journal of Human Resource Management*.
- Rahmadani, V., & Schaufeli, W.B., Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 1155–1169.
- Rahmadani, V.G., Schaufeli, W.B., Ivanova, T.Y., & Osin, E.N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 453–471.
- Rahmadani, V., Schaufeli, W.B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarmain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at individual and team level: A multilevel longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 776.
- Robijn, W. (2021a). Is my leader your leader? A multi-rater approach to engaging leadership. In, W. Robijn, *Leadership and work engagement: A conflict management perspective* (pp. 25–49). PhD thesis, KU Leuven, Belgium.
- Robijn, W. (2021b). Taking care of the team member is taking care of the team: A team conflict perspective on engaging leadership. In, W. Robijn, *Leadership and work engagement: A conflict management perspective* (p. 79–107). PhD thesis, KU Leuven, Belgium.
- Robijn, W., Euwema, M.C., Schaufeli, W.B., & Deprez, J., (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25, 373–388.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basis psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: Guilford Press.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60, 333–347.
- Schaufeli, W.B. (2015a). Engaging leadership in the Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 20, 446–463.
- Schaufeli, W.B. (2015b). Van burn-out naar bevlogenheid Werk en welbevinden in Nederland. *M&O*, 69, 15–31.
- Schaufeli, W.B. (2017). *How leaders engage their followers and prevent them from burning out?* Paper gepresenteerd op de APA/NIOSH Work, Stress and Health Conference, Minneapolis, USA.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89–112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (ter perse). Work engagement: A critical assessment of concept and measurement. In, W.R. Tsch, A.B. Bakker, L. Tay & F. Gander (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment*. Göttingen: Hogrefe.
- 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, 701–716.
- Schaufeli W.B. & Schaufeli E. (ter perse). Kwaliteit van de arbeid, duurzame inzetbaarheid duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid. In: A De Lange & B. Van der Heiden (Red.). *Een Leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 462–480.
- Smith, D.J., (2018). *The importance of self-determined leadership in building respectful workplace*. PhD thesis, University of Southern Queensland, Australia.
- Sulea, C. Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W.B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, 42, 132–138.
- Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2020). Werkverslaving. In Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 335–368). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Van Beek, I., Kranenburg, I., Reijseger, G., Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2014). Bevlogenheid en werkverslaving: De rol van psychologische behoeftebevrediging en de gevolgen voor de werkprestatie. *Gedrag & Organisatie*, 27, 385–406.
- Van den Broeck, A. & Van Coillie, H., (2021). *Motiveren zonder controleren*. Brugge: Die Keure.
- 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 Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7, 1–60.
- Vansteenkiste, M. & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23, 263–280.
- Van Tuin, L., Schaufeli, W.B., & Van Rhenen, W. (2020). The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership. *Journal of Leadership Studies*, 14, 6–23.
- Van Tuin, L., Schaufeli, W.B., Van Rhenen, W., & Kuiper, R.M. (2020). Business results and well-being: An engaging leadership intervention study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4515.