

**Expertmeeting motivatie en bevoegenheid: voorronde document
januari 2008**

Sonia Sjollema, NSvP

Tamara Raaijmakers, Baart en Raaijmakers

1. Achtergrond: motivatie en sociale innovatie

Motivatie is een belangrijk thema in organisaties, niet alleen vanuit het oogpunt van boeien en binden van medewerkers in een krappere wordende arbeidsmarkt, maar ook vanuit het oogpunt van sociale innovatie. In een klassieke industriële organisatie staat de productie en het productieproces centraal. De belangrijkste vraag is hoe die productie zo efficiënt mogelijk kan verlopen. De medewerkers en de talenten van medewerkers worden in deze organisatie ondergeschikt gemaakt aan het productieproces dat top down wordt bepaald door het management. Het maken van producten met meer maatwerk en een hogere toegevoegde waarde vraagt meer van de inzet van werknemers; er wordt een groter beroep gedaan op hun talenten en competenties.

Bij sociale innovatie gaat het om vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties gericht op verbeteren van de prestaties van de organisatie en ontplooiing van talent (www.nsci.nl).

Daarbij hebben organisaties belang bij intrinsiek gemotiveerde medewerkers: mensen die niet louter voor het geld werken, maar die werken om het werk zelf en de inhoudelijke resultaten die ze daarmee kunnen bereiken. Veel organisaties vatten die intrinsieke motivatie op als iets van de medewerkers zelf: je hebt het of je hebt het niet, en daar valt weinig aan te veranderen. Weliswaar kun je medewerkers de ruimte en faciliteiten bieden voor zelfontplooiing, maar als medewerkers die niet benutten, dan houdt de invloed van de organisatie op.

De Taskforce Sociale Innovatie stelt in haar eindrapport (4 juli 2005) 'Maatwerk impliceert dat sociale innovatie voor een aanzienlijk deel een bottom-up proces is. Het zijn immers vooral de mensen op de werkvloer die zelf het beste kunnen bepalen wat er nodig is om optimale prestaties te kunnen leveren'. De nu nog vaak dominante managementsystemen gebaseerd op beheersen en controleren dragen niet bij aan de (intrinsieke) motivatie. In tegendeel: vooral ervaren werknemers, vaklieden en professionals voelen zich in hun 'beroepseer' aangetast. Veel organisaties worstelen met de vraag: Wat kunnen wij doen om de motivatie van medewerkers aan te spreken, te koesteren en te onderhouden, opdat medewerkers hun kennis, vaardigheden en ervaring optimaal inzetten voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen?

2. Uitgangspunt expertmeeting

De NSvP en bureau Baart en Raaijmakers hebben het initiatief genomen tot deze meeting. Vanuit de visie dat er in onderzoek en aanpak van werkmotivatie een terrein braak ligt: dat van de (on)bewuste invloed van de werkomgeving op intrinsieke motivatie. Een reden om experts vanuit wetenschap en praktijk bij elkaar te brengen in een meeting om te achterhalen welke factoren meespelen om binnen organisaties motivatie te koesteren, te onderhouden en te benutten. De expertmeeting beoogt een uitwisseling van kennis op dit onderwerp tussen wetenschap en organisaties die met dit onderwerp bezig zijn. Om zo van elkaars ervaringen en kennis te leren.

De resultaten van de bijeenkomst zijn ook interessant voor de NSvP omdat die praktijkexperimenten/ pilotprojecten op dit terrein zou willen stimuleren, eventueel via een "call for proposal": www.nsvp.nl.

Baart en Raaijmakers organiseert samen met de Wageningen Universiteit, LifeGuard en iHMQ op 13 maart het congres gezondheidsmanagement Bedrijf in Beweging met dit jaar als thema mentale gezondheid, waarbij zingeving, werkplezier, bevlogenheid en motivatie centraal staan : www.congresgezondheidsmanagement.nl en www.baart-raaijmakers.nl

3. Uitwisseling van kennis voorafgaand aan de meeting

Voorafgaand aan de meeting heeft er een verkorte delphi ronde plaatsgevonden per email. Twaalf experts hebben hier hun bijdrage aan geleverd. In bijlage 1 treft u de namen van deze experts. Ze gaven een antwoord op de volgende vragen:

1. Is (intrinsieke) motivatie te beïnvloeden?
2. En bij ja, op welke wijze?
3. Is dit in de praktijk onderzocht en toegepast? (voorbeelden / good practices)
4. En wat zijn (nieuwe) betekenisvolle suggesties die het waard zijn in de praktijk te worden toegepast/onderzocht?

Naast een reactie op de vragen, is er digitaal (onderzoeks)materiaal meegestuurd. Zowel de reacties als artikelen en ander materiaal is in dit document verwerkt.

Dit document wordt gebruikt als startdocument voor de meeting zelf op 25 januari 2008.

4.Resultaten

Wat is motivatie?

- Voor mij is het gedrevenheid om mijn werk te doen (Annette Righolt, KPN)
- Vraag is hier vooral wat je eigenlijk bedoelt met "intrinsieke motivatie", oftewel, waar ga je dat aan afmeten? Gaat het om 'affect', dat wil zeggen vooral om gevoel? In dat geval lijkt het aannemelijk dat motivatie samenhangt met andere maten voor affect, zoals burnout, 'engagement' en satisfactie. En daarvan weten we dat we een en ander -- in zeer beperkte mate -- kunnen beïnvloeden. (Toon Taris, RUN)
- Motivatie wordt vaak gedefinieerd in termen van de mate waarin men bereid is zich in te spannen om een bepaald doel te bereiken. Daar is allerlei onderzoek naar gedaan waaruit blijkt dat je motivatie (inspanning dus) kunt beïnvloeden, maar vaak gaat het daarbij om experimentele studies . Of de motivatie op langere termijn, in real-life settings, beklijft is volgens mij een open vraag (Toon Taris, RUN)
- Motivatie vanuit prestatie is vanuit het idee dat gemotiveerde werknemers harder en beter werken. Dat idee is vooral voor werkgevers reden om gemotiveerde werknemers te willen hebben. Nu weten we wel dat gemotiveerde werknemers meer tijd aan hun werk besteden, maar of dat zich ook in een betere prestatie vertaalt is niet zo duidelijk. Bovendien, moet je -- als wetenschapper -- wel willen dat werknemers, immers meer kwetsbaar dan werkgevers, door die laatste worden "gemotiveerd" om harder te werken? We weten inmiddels namelijk wél dat hard werken ongezond kan zijn. Bovendien: prestatie is vaak meer afhankelijk van kennis en vaardigheden dan van inspanning; een gemotiveerde kruk presteert echt minder goed dan een goed geschoolde, zij het niet zeer bevlogen werknemer. Kan je prestatie dan niet beïnvloeden? Jazeker, maar dan zou ik in eerste instantie denken aan betere scholing en een optimale inrichting van de werkomgeving (inclusief de sociale omgeving). (Toon Taris, RUN)
- Motivatie is een bepaalde energie, een persistentie. Het hangt samen met de vraag: waar richt je je intentie op? Het gedrag van mensen is erop gericht om drie basisbehoeften te bevredigen: een gevoel van competentie, het aangaan van relaties, en autonomie. (Eva Demerouti, UU)
- Ja, intrinsieke motivatie kan men wel beïnvloeden. Intrinsieke motivatie is een uitkomst van situaties die bij mensen interesse kunnen creëren. Er zijn misschien mensen die makkelijker geïnteresseerd kunnen raken aan situaties en dus sneller intrinsiek gemotiveerd kunnen worden. Echter is het belangrijker om aan de situatie iets te doen dan in de mensen . (Eva Demerouti, UU)

Motivatie is te beïnvloeden

- Ik denk het wel. Al heb je het volgens mij voor een deel door genen en voor een deel door opvoeding meegekregen. Door calamiteiten in je leven kan dit aspect veranderen of worden bijgesteld (Annette Righolt, KPN)
- Ja, inleven in de ander, zoeken naar diens drijfveren en deze samen koppelen aan inzet (Margreet Xavier, NCSI)
- Ja, motivatie is te beïnvloeden. Manieren waarop zijn divers. Stijl van leidinggeven is een belangrijke factor. Van bedrijfsartsen en BMW hoor ik dat kantoren waar de manager veel tijd en aandacht aan medewerkers besteedt, er vaak nauwelijks 'gedoe' is (conflicten, sfeerproblemen etc.) ook verzuim lijkt daar lager, maar hebben we niet onderzocht. Door aandacht neemt motivatie toe (Marieke Bergman, Fortis).
- Mensen kunnen echter ook makkelijk gedemotiveerd worden! Dit gebeurt vaak door tegenovergestelde acties: geen tijd en uitleg van manager over bedoelingen van werk / afdeling etc. niks terughoren op suggesties etc. Nut en noodzaak zien van verandering is nodig om gemotiveerd te zijn! (Marieke Bergman, Fortis)
- Intrinsieke motivatie en interesse kunnen zeker worden beïnvloed, met name in negatieve zin (i.e., het is vrij eenvoudig om de intrinsieke motivatie de ondermijnen). Sleutelvariabelen in dit verband zijn prestatiedoelen (Nico van Yperen, RUG)
- Gaat het om motivatie-als-affect: ja, vast wel, het lijkt me zeer aannemelijk dat mensen die zich prettig voelen (niet oververmoeid maar wel tevreden zijn) ook meer intrinsieke motivatie zullen rapporteren. De afgelopen jaren is er redelijk wat onderzoek gedaan naar werkomstandigheden die samenhangen met affect; belangrijke factoren die positief affect beïnvloeden zijn het hebben van veel regelmogelijkheden, een optimale hoeveelheid taakeisen (te weinig doen is ook niet leuk), en het hebben van prettige collega's en leidinggevendenden - in deze volgorde. Er zijn allerlei interventiestudies op dit gebied uitgevoerd en ik vermoed dat die studies ook werkzaam zullen zijn voor motivatie (Toon Taris, RUN)
- Gaat het om motivatie-als-inspanning: daarvoor kan ik niet direct relevante veldstudies noemen (experimenten zat, maar daar kan ik niet zoveel mee). Hoe zorg je ervoor dat mensen harder gaan werken? We weten wel dat mensen die zich "onbillijk" behandeld voelen minder hard zullen werken (vraag Arnold Bakker en Nico van Yperen maar)-- je kunt dat omdraaien, op basis waarvan je kunt veronderstellen dat je, als je gevoelens van rechtvaardigheid & billijkheid kunt vergroten, ervoor kunt zorgen dat mensen harder gaan werken. Overigens denk ik niet dat je ernaar moet streven dat werknemers 100% van de

werktijd productief zijn; begrippen als "mentaal verzuim" spreken me niet zo aan; je moet ook tijdens je werk kunnen herstellen van inspannende bezigheden.

Motivaties-als-prestatie: zoals hierboven al aangegeven, dat is een heel ander item. (Toon Taris, RUN)

- Ja, je kunt intrinsieke motivatie – in de zin van bevoegenheid – wel beïnvloeden. Hoofdzakelijk door het vergroten van energiebronnen (op het werk, en ook persoonlijke energiebronnen) (Wilmar Schaufeli, UU)

- Ja en nee. Iedereen is hoe dan ook ergens voor gemotiveerd, want zo niet, dan blijf je de hele dag in je bed liggen. Waar het natuurlijk om gaat is, of je gemotiveerd bent om te werken, te presteren, extra bij te dragen, méér te doen dan strikt genomen van je gevraagd wordt. Dat wordt deels bepaald door persoonlijkheid (de één is energiever en bevoegener dan de ander), maar deels ook door de omgeving, de organisatorische situatie waarin je zit. Die omgeving biedt handvatten voor beïnvloeding. En dan gaat het om héél véél factoren die ook al uitgebreid zijn onderzocht, zoals, zie opsomming bij (2). Deels zijn dat zuivere omgevingsfactoren, maar vaak ook gaat het om een interactie van persoon en omgeving, de zogenoemde person-job fit (zie het werk van Annelies van Vianen). Werk dat voor de één erg motiverend is, is dat voor de ander helemaal niet omdat iemands competenties en behoeften niet passen bij de baan. (Aukje Nauta, UvA)

- Met betrekking tot het een werkcontext kan men werkhulpbronnen aanbieden aan de mensen. Werkhulpbronnen zijn aspecten van de omgeving die mensen bij het uitvoeren van hun werk helpen, de negatieve invloed van werkeisen minimaliseren en de persoonlijke ontwikkeling van mensen stimuleren. Voorbeelden van werkhulpbronnen zijn autonomie, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, feedback, en taaksignificantie. Werkhulpbronnen kunnen het werk interessant en uitdagend maken zodat mensen het leuk vinden om zich daarmee bezig te zijn. (Eva Demerouti, UU)

- Er blijkt ook een sterke relatie tussen werkhulpbronnen en flow. Hoe meer hulpbronnen, hoe groter de kans dat mensen tot flow komen. Organisaties kunnen er dus veel aan doen om mensen flow te laten beleven. Ze kunnen er zélf voor zorgen dat ze positieve condities scheppen, en werknemers goed duidelijk maken wat hun primaire taken zijn, zodat ze weten welke keuzes ze moeten maken en waar ze hun aandacht op moeten richten. (Eva Demerouti, UU)

Predictoren van motivatie

Waargenomen belang en ook doel oriëntatie zijn belangrijke predictoren voor intrinsieke motivatie. Ik ben dan ook van mening dat intrinsieke motivatie zeker voor een deel te beïnvloeden is (Beate van der Heijden, MSM)

Een recent ontwikkeld werkstressmodel is het Demand-Induced Strain Compensation (DISC) Model (De Jonge & Dormann, 2003). Het DISC Model kent een eigentijdse benadering van stress en motivatie op het werk, Centraal in het DISC Model staan taakeisen en werkgerelateerde hulpbronnen. Taakeisen hebben niet per definitie een negatieve uitwerking. Volgens het DISC Model kunnen de hulpbronnen de negatieve effecten van taakeisen neutraliseren of zelfs positief ombuigen, vooral als ze met elkaar 'matchen'. Specifieke taakeisen en corresponderende hulpbronnen in het werk kunnen overeenkomstige (psychische) gezondheidsklachten en ziekteverzuim reduceren. Ook kunnen specifieke taakeisen en matchende hulpbronnen werkmotivatie en creativiteit bevorderen. (Jan de Jonge, TUE)

Werkeisen zijn de dingen die jouw inspanning vragen, en die je kapot kunnen maken als het er te veel worden. Werkhulpbronnen zijn de dingen die je helpen bij het uitvoeren van je taken. Deze twee categorieën zijn op hun beurt weer de oorzaak van twee processen: motivatie en gezondheid. (Eva Demerouti, UU)

Aukje Nauta:

- taakinhoud: autonomie, feedback, taak identiteit, taak significantie, afwisseling (Hackman & Oldham, 1980 zie ook Cox-Woudstra & Nauta, 2003). Kortom, leuk zinnig werk dat de moeite waard is om je voor in te zetten. Wat leuk en zinnig is, is echter deels subjectief en daarom is een concept als person-job fit een waardevolle toevoeging.
- (Ruimte om) taak aan te passen aan de eigen competenties en behoeften, ook wel job crafting genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- een bevlogen baas die op transformationele wijze leiding geeft (zie werk van Deanne den Hartog en Annebel de Hoogh)
- Goed werkgeverschap (Nauta & Grundemann, zie bijlage), vooral in de vorm van veel ontwikkelingsmogelijkheden bieden
- 'Priming' van intrinsieke motivatie (zie werk van John Bargh); hier is in praktijksettings nauwelijks onderzoek naar gedaan. Maar ik durf te veronderstellen dat in een omgeving die (bijv. met SAP-tijdschrijfsystemen, ouderwets moeten 'klokken', of anderszins) veel onbewuste signalen geeft dat mensen verplicht moeten worden tot actie, minder intrinsiek gemotiveerde werknemers werken dan in omgevingen die juist 'vrijheidssignalen' afgeven (geen vaste werktijden, thuiswerkmogelijkheden, outputcontrole ipv controle van werkprocessen).

Toepassingen in de praktijk / binnen bedrijven

- We houden jaarlijks een motivatieonderzoek. De bevindingen passen we toe op afdelingsniveau. Managers ontvangen namelijk de resultaten en gaan ermee aan de slag (Annette Righolt, KPN).
- Erg manager afhankelijk, niet wijd verspreid. Meeste managers worden primair aangesproken op productie, slechts weinig organisaties nemen ontwikkeling van medewerkers expliciet op in beoordelingscriteria of spreken managers hierop aan. Rabobank een van de weinigen, wel idee dat belang ervan toeneemt, ken wel enkele organisaties die bewust met leeftijdsbewust personeelsbeleid of gezondheidsmanagement bezig zijn, veelal vanuit arbeidsmarktperspectief, die leidinggevenden met weinig sociale vaardigheden herplaatsen (Margreet Xavier, NSCI)
- In leiderschaptrajecten bij Fortis wordt gewerkt met Situationeel Leiderschap (Hersey & Blanchard), de component 'willen'(motivatie om iets te doen) komt daar aan de orde vanuit de gedachte dat je medewerkers kunt motiveren. In de trainingen die vanuit de arbodienst worden gegeven, merk ik ook dat medewerkers gemotiveerd kunnen worden door hun leidinggevende, klanten, en het horen van resultaat van hun werkzaamheden. (Marieke Bergman, Fortis)
- Binnen Fortis wordt al een aantal jaar worldwide jaarlijks onderzoek gedaan onder alle medewerkers. Het onderzoek heet: EMS: employee motivation survey. <Fortis conclusie samenvatting EMS.pdf>
In dit onderzoek wordt de motivatie van medewerkers gemeten. Tot 2007 deed het bureau Market Respons dat, vanaf 2008 wordt dat ISR (die doet het ook bij AbnAmro). Het onderzoek levert jaarlijks informatie op per metier (zo heet dat binnen Fortis), de resultaten worden naar de medewerkers gecommuniceerd en het is de bedoeling dat er plannen van aanpak worden gemaakt, die weer moeten leiden tot verbetering. Het is zo dat de motivatiescores door de jaren heen omhoog zijn gegaan. Of dat nou komt door goede maatregelen of iets anders is niet zeker te stellen. Wat ons wel opviel, was dat afdelingen waar men serieus met de resultaten aan de slag ging en waar veel gecommuniceerd is over wat er met de resultaten gedaan wordt, dat daar de respons hoger was. Men haakt dus af als er niks zichtbaars gebeurt met het onderzoek (Marieke Bergman, Fortis).
- Motivatie-als-affect: zie de studies over de aanpak van burnout van de afgelopen jaren. Recentelijk bijvoorbeeld een studie van Le Blanc, Hox, Schaufeli, Peeters & Taris, 2006, in Journal of Applied Psychology. Maar er zijn nog tientallen andere studies die laten zien dat je het werkgerelateerde welzijn van werkenden kunt beïnvloeden. Of het daarbij om lange-termijneffecten gaat is overigens wel de vraag. (Toon Taris, RUN)

Onderzoek verricht naar motivatie in de praktijk

- Ik weet niet of onderzoek helpt. Wellicht zou je graag willen weten aan welke knoppen gedraaid moet worden om gemotiveerde medewerkers te krijgen, maar zelf denk ik dat de wereld complexer in elkaar zit dan één motivatieknop, waaraan werkgever (die toch een eenzijdig belang heeft) kan draaien (Annette Righolt, KPN).
- Binnen de arbodienst hebben wij een stagiair vorig jaar onderzoek laten doen of er uit de motivatievragenlijst iets te zeggen is over het welzijn van de medewerkers. De resultaten van het onderzoek van Renee Soetekouw waren dat het niet mogelijk is om dat wetenschappelijk verantwoord te doen. Hooguit zeer indicatief konden de resultaten iets zeggen over welzijn. < Fortis terugkoppeling welzijnsscore.pdf> (Marieke Bergman, Fortis)
- Binnen Fortis wordt inmiddels met name gewerkt aan het thema veranderen. Dit met het oog op de integratie met AbnAmro. Voor veranderen speelt mee de motivatie om te veranderen. Het model van Gordon Hewitt gebruiken wij wel bij klanten om inzichtelijk te maken wat er nodig is om te komen tot een geslaagde verandering en wat er gebeurt als 1 van de factoren er niet of onvoldoende is. < Presentatie Veranderingsmodel Gordon Hewitt 2007.ppt> (Marieke Bergman, Fortis)
- Er is natuurlijk veel gedaan (in de traditie van job re-design) om energiebronnen (taakkenmerken) te verbeteren. We hebben een onderzoeksprogramma over bevlogenheid en daaraan ligt een theoretisch model ten grondslag (Wilmar Schaufeli, UU)
- De meeste studenten van onze universiteit doen onderzoek hierover. Organisaties zijn heel geïnteresseerd om de perspectief van werkhulpbronnen te leren kennen en uit te proberen bij zich. Nederlandse organisaties staan opener voor soortgelijke interventies (waar werkhulpbronnen worden verrijkt) dan organisaties in andere landen die meer bezig zijn met het optimaliseren van werkeisen. (Eva Demerouti, UU)

Suggesties voor toekomstig onderzoek/nieuwe toepassingen

- Meer invloed op arbeidstijden (telewerken, zelfroosteren) en taak (stertaken bij Organon, ballenbak TNO) (Margreet Xavier, NSCI)
- in- of externe stages/tijdelijke detachering om nieuwe ervaringen op te doen zonder dat het bedreigend is. (Margreet Xavier, NSCI)
- Meer werken in crossfunctionele teams. Innovatie van onderop (CNV-project slimmer werken in zorg en welzijn, AWWN-TNO-NVZ project SI in ziekenhuizen). (Margreet Xavier, NSCI)
- Suggestie die nader onderzoek waard is: motivatie van medewerkers meten en verbanden zoeken met productiviteit, rendement, verzuim e.d. (Marieke Bergman, Fortis)
- in hoeverre is betrokkenheid bij de organisatie nodig om gemotiveerd te zijn? Voor veel medewerkers bij Fortis is de strategie etc. worldwide een 'ver van mijn bed show' en de betrokkenheid bij het totale concern is wellicht niet overal even groot. Toch zijn mensen wel gemotiveerd hun werk te doen, want wel betrokken bij hun klant, collega, werk. Fortis stuurt echter veelal op het grote concern. (Marieke Bergman, Fortis)
- Ik moet bekennen dat de hele discussie over intrinsieke motivatie naar mijn idee een vrij hoog cyclisch karakter heeft; een en ander komt vrij regelmatig terug (m.n. bij krapte op de arbeidsmarkt -- we kunnen geen nieuwe mensen vinden, dus hoe laten we onze bestaande mensen harder werken?). "betekenisvolle" suggesties die het waard zijn te onderzoeken; als je "betekenisvol" definieert in termen van suggesties die een duidelijk positief effect hebben op het functioneren van medewerkers en de organisatie, ben ik daar niet zo positief over. Ik word de laatste jaren steeds cynischer over hetgeen de psychologie vermag; de theoretische basis voor onze ideeën is vaak dun, terwijl het empirische bewijs regelmatig zwak tot afwezig is. In die context heb ik weleens gesproken over de "urban legends" in de psychologie. Het aardige is: tegenwoordig dragen mijn collega's met enige regelmaat zélf nieuwe mythen aan. Anders gezegd, ik vraag me af of we, als psychologen, niet vooral erg bescheiden moeten zijn over hetgeen we kunnen; HRM maakt niet het verschil tussen een goed en een matig functionerende organisatie. Vanuit die optiek vind ik het dus erg lastig om met "betekenisvolle" suggesties te komen. Gelukkig hebben mijn collega's daar vaak veel minder last van, dus tijdens de expertmeeting zullen er ongetwijfeld allerlei spannende suggesties worden gedaan. (Toon Taris, RUN)
- Meer onderzoek naar de ruilrelatie tussen baas en werknemer, die samen een 'psychologisch contract' smeden waarin ze afspraken maken over hoe een werknemer zijn individuele competenties en motivatie het beste kan inzetten om optimaal bij te dragen aan de organisatie, zie Nauta (2007), oratietekst. (Aukje Nauta UvA)

- Job crafting verdient nader onderzoek. Dit fraaie artikel heeft nog tot te weinig onderzoekstoepassingen geleid. (Aukje Nauta UvA)
- Priming van intrinsieke en extrinsieke motivatie in de werkomgeving van werknemers. (Aukje Nauta UvA)
- Belangrijk is te weten of het verhogen van werkhulpbronnen een blijvende gunstig effect heeft op motivatie, bevlogenheid en andere positieve werkbelevissen. Daarvoor zijn er longitudinale studies nodig die nul- en nametingen inhouden. Verder is het belangrijk te weten wat mensen (leidinggevende en medewerkers) doen om hun werkhulpbronnen te verhogen zodat organisatie de hulpbronnenkanalen kunnen openen. (Eva Demerouti, UU)

Bijlage 1 Met dank voor bijdrage aan dit document

- Marieke Bergman, Arbeid- & organisatieadviseur Fortis Arbodienst Human Resources
- dr. Eva Demerouti. Universitair Hoofddocent sociale- en organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht
- Prof. dr. Beate van der Heijden, bijzonder hoogleraar strategische management, Maastricht School of Management (MSM), tevens verbonden aan UTwente en Open Universiteit Nederland
- prof. dr. Jan de Jonge, hoogleraar Human performance management Universiteit Eindhoven
- prof. dr. Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van pro sociaal gedrag UvA Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen en senior HR consultant Randstad HR Solutions
- drs. Willem van Rhenen, Chief Medical Officer ArboNed
- Drs. Annette Righolt, senior adviseur arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid KPN
- prof. dr. Wilmar Schaufeli, Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht
- prof. dr. Toon Taris, hoogleraar Arbeidsmotivatie Radboud Universiteit Nijmegen
- dr. Tinka van Vuuren, consultant Sociale Zekerheid en Personeelsbeleid Loyalis/ bestuurslid sector Arbeid & Organisatie NIP portefeuillehouder Verzuim & Reïntegratie
- Drs. Margreet Xavier, senior beleidsadviseur AWWN en verbonden aan Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI)
- prof. dr. Nico van Yperen, Faculteit Gedrags- & Maatschappijwetenschappen Rijks Universiteit Groningen, bijzonder hoogleraar Psychologie van prestatie, stress en motivatie binnen de Faculteit der Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen Rijks Universiteit Groningen

Bijlage 2 publicaties

- Vertrouwen in leidinggevendenden: kritieke, maar ook bereikbare succesfactor voor prestaties, dr. K.M. Bijlsma-Frankema, Gids voor Personeelsmanagement, 2007 (pdf).
 - "Slimmer werken in zorg en welzijn" eindrapportage CNV Publieke Zaak, oktober 2007.
 - Doe meer met de ideeën van medewerkers, 20 praktische adviezen door gemeenten, samengesteld door prof. dr. Jeff B.R. Gaspersz in opdracht van het A+O fonds Gemeenten, juni 2007 [link](#)
 - Van Yperen, N.W. (2006). A Novel Approach to Assessing Achievement Goals in the Context of the 2 x 2 Framework: Identifying Distinct Profiles of Individuals With Different Dominant Achievement Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1432-1445. [link](#)
 - Van Yperen, N.W. (2003). Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015. [link](#)
 - Van Yperen, N.W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support. *Academy of Management Journal*, 46, 339-348. [link](#)
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers. [link](#)
- Voorbij het Boiling Frog Syndroom. Oratie. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam op vrijdag 14 december 2007 door Aukje Nauta (pdf)
- Bakker A, Demerouti E. (2007) The job demands – resources model: state of the art. [Bakker_Demerouti_JMP_2007.pdf](#)
- Demerouti E (2006) Job Characteristics, Flow and Performance: the moderating role of conscientiousness. [Demerouti 2006 JOHP.pdf](#)
 - Nauta A, Blokland C (2007). Sociale Innovatie: de Kern van HRM. [THRM-0307-Nauta.pdf](#)

Bijlage 3 Documentatie en presentaties

Alle materiaal is in pdf beschikbaar

- NSvP Journaal1409 psychologie van innovatie.pdf (onder meer interview Eva Demerouti, Aukje Nauta, Hein Knaapen KPN, Paul Verburgt ArboNed).
- NSvP Journaal zomer 2006. Gezond en gemotiveerd aan het werk. Balans tussen werkeisen en hulpbronnen. NSvP journaal 2006.pdf
- Fortis terugkoppeling welzijnsscore
- NCSI Projectsheet Managen op basis van vertrouwen
- Presentatie Veranderingsmodel Gordon Hewitt 2007.pdf
- Fortis conclusie samenvatting EMS.pdf
- Loyalis folder loopbaanvragen.pdf
- Loyalis leaflet loopbaan(her)bezinning.pdf
- Loyalis presentatie mobiliteit.pdf
- Oratie Toon Taris Uitdagend werk – persbericht.pdf
- Sociale innovatie: wat is het? En hoe doe je dat? 070903 Clipperlezing Sociale Innovatie.pdf

Bijlage 3 websites

www.nsci.nl Nederlands Centrum Sociale Innovatie

www.schaufeli.com Wilmar Schaufeli, publicaties

Op basis van zoektermen zoals intrinsic motivation + predictor etc met dank aan Beate van der Heijden:

http://www.psych.rochester.edu/research/apav/publications/documents/1996_ElliotHarackiewicz_A_pproachandAvoidanceAchievementGoalsandIntrinsicMotivation.pdf

<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>

<https://www.humankinetics.com/JSEP/viewarticle.cfm?aid=8959>

<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=1546891>

<http://www.springerlink.com/content/pg0157t21h15w335/>

http://www.psych.rochester.edu/research/apav/publications/documents/1997_ElliotChurch_AHeira_rchicalModelofApproachandAvoidance.pdf

[http://links.jstor.org/sici?sici=0034-6543\(197923\)49%3A4%3C557%3AERAIMA%3E2.0.CO%3B2-A](http://links.jstor.org/sici?sici=0034-6543(197923)49%3A4%3C557%3AERAIMA%3E2.0.CO%3B2-A)

<http://psp.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/11/1447>

http://share.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root2/2003/Dohijod/van_Yperen_2003_Acad_Manag_J.pdf