

# De (on)gelukkige relatie tussen Covid-19 en werkgeluk

Rosalie Reichardt-Mulder  
Lieke Bezemer  
Ming Ebbinkhuijsen

Mei 2021

*In maart 2020 wordt ten gevolge van de uitbraak van het Covid-19-virus een lockdown afgekondigd. Dit heeft de leef- en werksituatie voor veel mensen veranderd. Mensen worden opgeroepen om zoveel mogelijk thuis te blijven en thuis te werken. Tijdens de Covid-19-crisis heerst veel onzekerheid en worden mensen gedwongen om anders te gaan werken. Zo moet werk en privé bij veel kenniswerkers opnieuw op elkaar afgestemd worden (Van der Geest, 2019). Het is een tijd waarin mensen letterlijk en figuurlijk meer afstand hebben tot de werkvloer, waarin collega's elkaar niet meer dagelijks zien of spreken en waarbij vrijwel alles digitaal gaat. Vergaderingen en afspraken worden veelal online gehouden. Veel grote kantoortuinen zijn leeg en maken plaats voor bureaus op zolder en in de woonkamer, waardoor werk en privé, meer dan voorheen, vervlecht raken. Wat ook betekent dat collega's die elkaar eerder op dagelijkse basis zagen, elkaar nu slechts via videobellen spreken. De informele praatjes bij het koffieapparaat, tijdens de lunch of in de wandelgangen, verdwijnen en maken plaats voor formele online vergaderingen of digitale vrijdagmiddagborrels. Wat enkele weken zou duren, werd een lange periode van maatregelen omwille van de gezondheid van mensen en om de verspreiding van het virus tegen te gaan. Bovendien is het goed mogelijk dat thuiswerken het nieuwe normaal wordt (Veldhoven & Van Gelder, 2020). De verwachting is dan ook dat na de Covid-19-crisis structureel meer thuisgewerkt zal worden (Trouw, 2020).*

Deze pandemie kan bestempeld worden als een maatschappelijke crisis en een levensgebeurtenis die grote impact heeft op het dagelijks leven en werk van velen: de inhoud van het werk, de context van het werk en de werkbeleving veranderden voor een grote groep werkenden. Daarmee wordt ook het plezier in het werk en het werkgeluk – de mate waarin we ons prettig voelen

---

Drs. Rosalie T. Reichardt-Mulder is docent-onderzoeker Bedrijfsmanagement MKB aan de Fontys Hogescholen Eindhoven, Drs. Lieke Bezemer is partner bij Werkgeluk Instituut Nederland en registerpsycholoog NIP|Arbeid en Organisatie, Ming Ebbinkhuijsen, Msc. is junior docent Communicatiewetenschap en PhD-student, Behavioural Science Institute aan de Radboud Universiteit Nijmegen

op het werk en energie halen uit ons werk – beïnvloed. De eerste verwachting is dat de Covid-19-crisis invloed heeft op het werkgeluk van mensen omdat de omgeving van mensen een rol speelt in het gevoel van (werk)geluk (Sheldon & Lyubomirsky, 2006; Ballas & Dorling, 2007; Lukas, 2007; Xanthopoulou et al., 2009; Fisher, 2010). Naast de Covid-19-crisis zijn er ook andere factoren die ook een rol spelen. Ook persoonlijke en werkgerelateerde factoren zijn van grote invloed op het werkgeluk van mensen (Schaufeli & Bakker, 2004; Deci & Ryan, 2006; Xanthopoulou, Demerouti, Bakker en Schaufeli, 2009).

In dit onderzoek wordt bekeken wat de invloed van de Covid-19-pandemie en een aantal andere factoren op het werkgeluk van mensen is. Vlak na de uitbraak van het Covid-19-virus is er een vragenlijstonderzoek gedaan onder 314 werkenden. Deze vragenlijst ging over het werkgeluk dat men ervoer voor de uitbraak van Covid-19 en tijdens de (geheel of gedeeltelijke) lockdown. Dit leverde informatie op over de invloed van Covid-19 op het werkgeluk van medewerkers.

Het onderzoek geeft inzicht in welke aspecten een belangrijke rol spelen in het werkgeluk van mensen in een bijzondere tijd. Dit geeft handvatten voor leidinggevend en humanresourcemanagers binnen organisaties om medewerkers beter te kunnen faciliteren; tijdens de voortdurende pandemie, maar ook daarna. We schetsen het theoretisch kader en komen tot een onderzoeksmodel, gebaseerd op het Job Demands-Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004) van waaruit we de hypothesen toetsen en de methode van dataverzameling toelichten. Dit resulteert in de belangrijkste bevindingen en implicaties voor het werkveld en HRM.

Kort gezegd kunnen we stellen dat mensen in Nederland hun werkgeluk een ruime voldoende geven. In de beginperiode van Covid-19 daalde het gemiddelde werkgelukcijfer echter van gemiddeld een 7,67 naar een gemiddelde van 7,37. Zowel persoonlijke als werkgerelateerde factoren beïnvloeden het werkgeluk in een periode die wordt gedomineerd door Covid-19. De geestelijke gezondheid van de respondenten is een grote voorspeller van werkgeluk. Werkgerelateerde factoren die werkgeluk beïnvloeden zijn: autonomie, bekwaamheid, toewijding en sociale steun van de leidinggevende. Tevens is de sociale omgeving van invloed op het werkgeluk tijdens de Covid-19-crisis. Bij mensen zonder partner en zonder kinderen is het cijfer voor werkgeluk namelijk sterker gedaald. Opvallend is dat het overgrote deel van de respondenten aangeeft zelf invloed te hebben op hun eigen werkgeluk (92,6%). Dit geeft leidinggevend en HRM-professionals een duidelijk aanknopingspunt om met medewerkers in gesprek te gaan over zelfregie in relatie tot werkgeluk. Tevens kan HRM werkgeluk stimuleren door het creëren van een werkomgeving en werkcultuur waarin het mentale welzijn van medewerkers een centrale plek in neemt.

### **Wat de theorie ons reeds heeft geleerd over werkgeluk**

Door de jaren heen is geluk door velen bestudeerd en vanuit diverse invalshoeken en stromingen zijn er definities van geluk geformuleerd. Tkach en Lyubomirsky (2006) karakteriseren geluk als het frequenter ervaren van positieve dan negatieve emoties. Positieve emoties zoals vreugde, geïnteresseerdheid, tevredenheid, trots, liefde en dergelijke, creëren momenten waarin mensen niet worden geplaagd door negatieve gedachten (Fredrickson, 2001). Wanneer er sprake is van een balans tussen deze positieve en negatieve emoties, kan dit een goede voorspeller zijn van het gevoel van welzijn (Diener & Diener, 1996). Op de langere termijn creëren positieve emoties vormen van bloei, groei en welzijn en stimuleren ze individuele groei en sociale connectie met anderen (Fredrickson, 2001). Ook geven deze positieve gevoelens mensen de vaardigheid om meer speels en creatief te zijn en grenzen te verkennen (Fredrickson, 2001). We kunnen dus stellen dat geluk een fundamenteel element is voor mensen. Gelukkig zijn de meeste mensen in ieder geval redelijk gelukkig voor het grootste deel van de tijd (Diener & Diener, 1996).

In de literatuur wordt al lang gezocht naar psychologische- en omgevingsfactoren die geluk beïnvloeden. Zo heeft het plaatsvinden van belangrijke levensgebeurtenissen (life events) een grote invloed op iemands welzijn (Lukas, 2007). Dit zijn gebeurtenissen die in iemands leven plaats vinden, zoals problemen met gezondheid, geboorte en sterfte, relaties in de privésfeer en op het werk, financiële veranderingen zoals het kopen van een huis of een auto en het slagen voor een opleiding (Ballas & Dorling, 2007).

Ook werkgeluk krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht. Er wordt in de literatuur ook wel gesproken over werkplezier. Want over één ding zijn we het inmiddels wel eens: vrolijkheid en werkplezier zijn absolute randvoorwaarden voor succes; ook op het werk (Fischer, 2010). Gelukkige werknemers doen hun werk beter en zorgen zo ook voor gelukkigere klanten (Schumacher & Baaijen, 2018). Ze zien vaker kansen, zijn zelfverzekerder en optimistisch over hun werk (Bakker & Demerouti, 2008). Daarbij zijn gelukkigere mensen minder vaak ziek en kunnen ze beter omgaan met werkstress. Hierdoor krijgen ze minder snel stressreacties die kunnen leiden tot een burn-out (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). We kunnen inmiddels wel stellen dat werkgeluk meer is dan slechts tevreden zijn met je werk. Maar wát is werkgeluk nog meer? Een veelgebruikte term die wordt gelinkt aan werkgeluk is 'job satisfaction'. 'Job satisfaction' wordt door Locke (1976) omschreven als 'een plezierige of positieve emotionele toestand die het resultaat is van een beoordeling van de ervaringen van iemands baan'. Ook 'bevlogenheid' is een term die in de literatuur over werkgeluk vaker terugkomt. Bevlogenheid bestaat volgens Schaufeli en Bakker (2003) uit drie factoren: toewijding (het sterk betrokken zijn bij het werk), vitaliteit (het bruisen van energie) en absorptie (het opgaan in je werk).

Diverse onderzoeken naar werkgeluk hebben gemeen dat zij allen refereren naar een aangenaam gevoel (positieve houding) of prettige ervaringen (positieve gevoelens, stemming, emoties of 'flow') op het werk (Fisher, 2010). In dit onderzoek sluiten we aan bij deze definitie.

#### *Werkgeluk ten tijde van de Covid-19-crisis*

De Covid-19-crisis die in 2020 de wereld in zijn greep kreeg, heeft impact op de gehele maatschappij. Het virus maakt mensen ziek en in sommige gevallen ernstig ziek. Mensen kunnen elkaar eenvoudig besmetten. Eén van de directe gevolgen van de crisis is daarom dat men afstand moet houden van elkaar om besmetting met het virus te voorkomen. De algehele lockdown die ingesteld is, heeft een grote impact op het dagelijkse leven en het werkende leven van eenieder. Een groot deel van de mensen zijn verplicht thuis te werken en werken meer geïsoleerd zonder collega's. Het huis wordt een kantoor, en werk en privéleven lopen meer dan ooit in elkaar over. Waar voorheen alle vergaderingen en zowel formele als informele overleggen plaatsvonden in de werkomgeving, worden deze contactmomenten nu grotendeels online gehouden.

De Covid-19-crisis heeft een grote impact op het leven en welzijn van vrijwel ieder mens in de maatschappij en kan daardoor ook worden beschouwd als een levensgebeurtenis (of life event; Lukas, 2007). Niet alleen het privéleven, maar ook het werkleven wordt beïnvloed.

Sheldon en Lyubomirsky (2006) stellen dat 50% van ons geluk wordt bepaald door erfelijke factoren, 40% van geluk wordt bepaald door eigen gedrag en denkpatronen en slechts 10% van geluk wordt beïnvloed door externe omstandigheden. Ook Fisher (2010) stelt dat de omgeving slechts één van de beïnvloedende factoren is. Genetische aspecten en de interactie tussen een persoon en zijn omgeving of een situatie zijn ook van invloed. Het gevoel van geluk is zelfs te trainen (Ryan, Huta & Deci, 2006). Op basis hiervan zou men kunnen stellen dat de Covid-crisis als externe factor slechts een beperkte invloed heeft op het geluk én werkgeluk van mensen. Echter, de Covid-19-crisis heeft zo veel impact op de maatschappij dat dit nog verder gaat dan wat kan worden gedefinieerd als een externe omstandigheid of levensgebeurtenis (Ballas & Dorling, 2007). De onverwachte en vaak grote aanpassingen in de werkomgeving zouden een grote invloed kunnen hebben op de positieve houding, het aangename gevoel en de (prettige) ervaringen of positieve gevoelens, stemming en emoties op het werk die gezamenlijk ook wel werkgeluk worden genoemd (Fisher, 2010). Daarom wordt als eerste hypothese in dit onderzoek gesteld:

*H1: Het werkgeluk van mensen tijdens de Covid-19-crisis is gedaald ten opzichte van het werkgeluk voor de Covid-19-crisis.*

Uiteraard zijn er andere factoren die naast de Covid-19-crisis een rol spelen in ons werkgeluk. Zo is het Job Demands-Resources-model een integraal

conceptueel raamwerk om de werkplek te monitoren, betrokkenheid te vergroten en burn-out te voorkomen (Schaufeli, 2017). Het JD-R-model geeft aan dat werk positieve en negatieve kanten heeft, maar dat het gaat om een balans tussen taakeisen zoals de hoeveelheid werk, de emotionele belasting, de werk-privébalans en de hulpbronnen die mensen tot hun beschikking hebben. Dat zorgt ervoor dat mensen niet opbranden (burn-out), maar juist gemotiveerd aan het werk blijven (Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Hulpbronnen spelen dan ook een hoofdrol in het bevorderen van bevlogenheid, tevredenheid en motivatie. Er zijn twee soorten hulpbronnen te onderscheiden: persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen. Deze hulpbronnen helpen om het ongewenste effect van stressoren op te vangen. Vooral als de taakeisen heel hoog zijn, zijn hulpbronnen heel nuttig (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017).

#### *Persoonlijke hulpbronnen*

Ons geluk wordt voor een groot deel bepaald door ons eigen gedrag en denkpatronen (Sheldon & Lyubomirsky, 2006). In de meeste psychologische benaderingen wordt verondersteld dat menselijk gedrag de resultante is van een interactie tussen persoon en de (werk)omgeving (Llorens et al., 2007; Lorente et al., 2008; Xanthopoulou et al., 2009). Mensen die streven naar geluk zijn socialer. Dit komt hun omgeving, maar zeker ook henzelf ten goede (Ryan, Huta & Deci, 2006). Dit zou kunnen impliceren dat ook werkgeluk samenhangt met zowel de eigen persoonlijkheid, de (werk)omgeving en de interactie daartussen. Op basis van het Job Demands-Resources-model onderzoeken we welke persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen werkgeluk beïnvloeden in tijden van Covid-19.

Xanthopoulou en collega's (2007, 2009) laten zien dat persoonlijke hulpbronnen (optimisme, waargenomen eigen competentie en zelfvertrouwen) het niveau van bevlogenheid anderhalf jaar later voorspelden. Lucas (2007) stelt echter dat er aanzienlijke individuele verschillen zijn in de mate waarin mensen zich aanpassen aan levensgebeurtenissen. Een positieve mindset of het ervaren van positieve emoties vergroot de capaciteit van een persoon om nieuwe manieren van denken te creëren. Sterker nog; alledaagse positieve emoties kunnen een cascade van psychologische processen op gang brengen die een blijvende impact hebben op het latere emotionele welzijn van mensen (Fredrickson & Joiner, 2018). Op basis hiervan zouden we kunnen stellen dat mensen die een meer positieve mindset hebben, minder last hebben van de negatieve gevolgen van Covid-crisis en dus gelukkiger blijven in hun werk.

In dit onderzoek is gekeken naar persoonlijke factoren, zoals de levensinstelling van mensen ten tijde van de Covid-19-crisis. Ook is de beleving van de eigen mentale en fysieke gezondheid bevraagd. Deze aspecten vormen samen de persoonlijke hulpbronnen voor mensen. De tweede hypothese van dit onderzoek luidt:

*H2: Mensen die meer persoonlijke hulpbronnen ervaren, ervaren meer werkgeluk ten tijde van de Covid-19-crisis dan mensen die minder persoonlijke hulpbronnen ervaren.*

#### *Werkgerelateerde hulpbronnen*

Autonomie, verbondenheid en bekwaamheid zijn essentieel voor het persoonlijke welzijn, optimaal functioneren, groei en sociale ontwikkeling (Ryan & Deci, 2000). Hoe meer iemand deze hulpbronnen ervaart, hoe meer intrinsiek gemotiveerd iemand is om te doen wat hij wil (Schumacher & Baaijen, 2018; Hamel, 2019). Het JD-R-model stelt dat werkgerelateerde hulpbronnen het negatieve effect van werkeisen op uitputting verminderen (Schaufeli & Taris, 2013). Wanneer er hoge eisen worden gesteld aan het werk kan dit leiden tot stressreacties en ongezondheid. Echter, wanneer iemand beschikt over veel hulpbronnen leidt dit juist tot hogere motivatie en productiviteit (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003, 2005; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Van Ruysseveldt, Smulders & Taverniers, 2008). In de literatuur worden vele hulpbronnen onderzocht en benoemd. Werkgerelateerde hulpbronnen kunnen op vier niveaus worden geformuleerd: op het niveau van organisatie, interpersoonlijke relaties, de organisatie van het werk en de inhoud van het werk. Enkele voorbeelden zijn: salaris, carrièremogelijkheden, baanzekerheid (hulpbronnen op het niveau van de organisatie), steun van leidinggevende, steun van collega's, werksfeer (sociale relaties), rolduidelijkheid, betrokkenheid en inspraak (organisatie van het werk) en taakvariatie, taak identiteit, autonomie en feedback (inhoud van het werk) (Bakker & Demerouti, 2007). Ook het werk van Schaufeli en Bakker (2003) naar bevlogenheid en de 'selfdetermination theory' van Ryan en Deci (2000, 2001 & 2006) laten zien dat factoren als autonomie, bekwaamheid, toewijding, betrokkenheid en verbondenheid een belangrijke rol spelen bij het functioneren van mensen op het werk.

Door de komst van Covid-19 is de werksituatie voor veel mensen veranderd. In deze tijden is het juist belangrijk om oog te houden voor het werkgeluk en mensen daarin te faciliteren, waar mogelijk. Want factoren die werkgeluk belemmeren zijn: hoge werkdruk, last van administratieve zaken, niet zelfstandig kunnen werken, geen goede werksfeer, geen professionele trots, te weinig flexibiliteit en continuïteit, te weinig professionele ontwikkeling of begeleiding in het werk of salaris (van der Geest, 2019).

De rol van de leidinggevende zou daarom ook een belangrijke hulpbron kunnen zijn. Elementen als autonomie, vertrouwen boven controle, minder hiërarchie en een meer persoonlijke aanpak van personeelsmanagement hebben immers invloed op werkgeluk (Schumacher & Baaijen, 2018) en zijn wellicht juist in crisistijden essentieel. Werk en privé lopen in elkaar over waardoor er meer oog zou moeten zijn voor de mens achter de medewerker. Belangrijk is dat er veel meer ruimte komt voor de wensen en ideeën van de medewerkers zelf (Schumacher & Baaijen, 2018).

De verwachting is dat de nieuwe vorm van werken en de afstand tot collega's, leidinggevende en organisatie als geheel ook vergaande consequenties zal hebben voor de belangrijke aspecten van werkgeluk zoals betrokkenheid, bekwaamheid, toewijding, autonomie, competentie en de ervaren sociale steun van de leidinggevende. Dat brengt ons bij de derde hypothese van dit artikel:

*H3: Mensen die tijdens de Covid-19-crisis meer werkgerelateerde hulpbronnen ervaren, ervaren meer werkgeluk dan mensen met minder werkgerelateerde hulpbronnen.*

#### *Sociale omgeving*

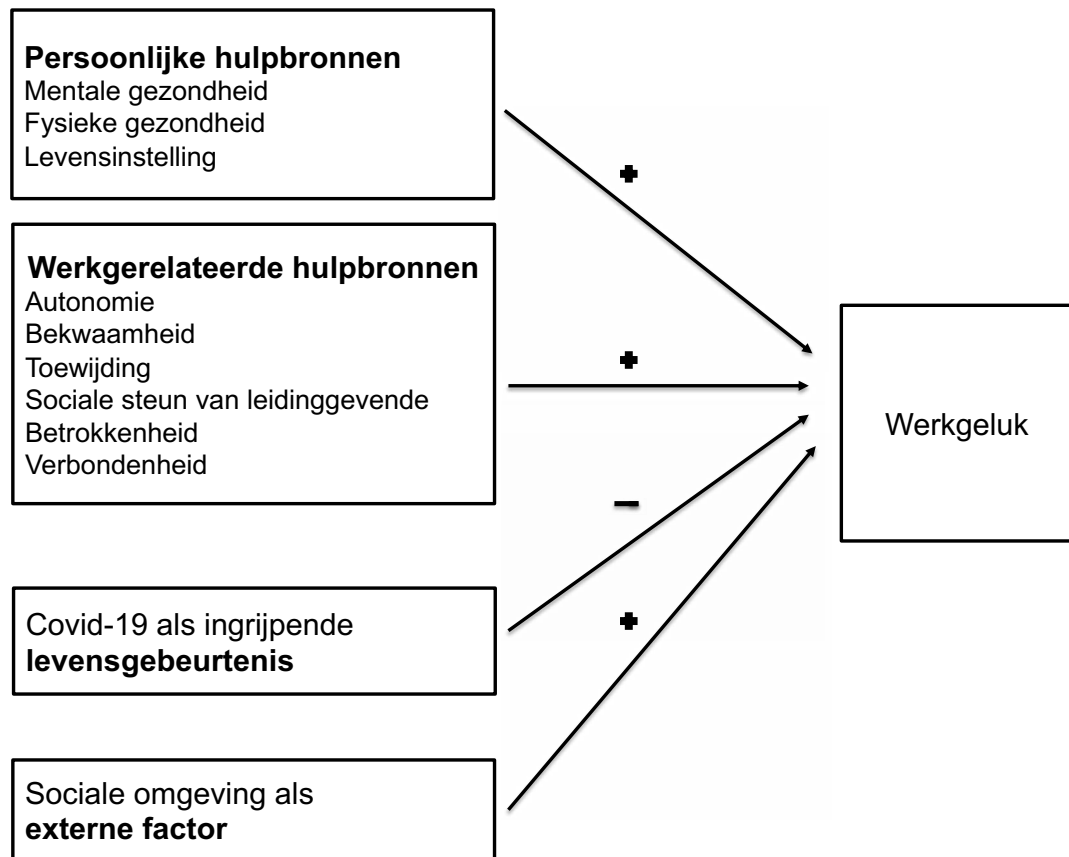
Het JD-R-model gaat over persoonlijke en werkgerelateerde factoren op de werkvloer. Daarnaast zijn stressbronnen (job-demands), zoals bijvoorbeeld de werk-privébalans, emotionele belasting, werkdruk en veranderingen in het werk, van invloed op het welzijn van mensen (Schaufeli & Taris, 2013). Doordat werk en privé tijdens de Covid-19-crisis enorm verbonden zijn geraakt door het thuiswerken, de werkvorm en de werkomgeving is veranderd voor velen en de maatregelen veel impact hebben op de emotionele belasting, wordt in dit artikel ook gekeken naar de rol die sociale omgeving speelt op het werkgeluk van mensen ten tijde van de Covid-pandemie. Eerdere studies naar werkgeluk lieten al een verband zien tussen demografische factoren en werkgeluk. Al blijkt dat de invloed daarvan beperkt is. Toch heeft leeftijd, inkomen, ras, opleiding en geslacht wel degelijk invloed op de subjectieve beleving van geluk (Campbell, Converse & Rodgers, 1976). Maar ook getrouwd zijn of het hebben van kinderen beïnvloedt het geluksgevoel (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Wanneer de omstandigheden relatief stabiel zijn, zorgt dit voor een groter gevoel van geluk. In de Covid-crisis wordt die stabiliteit echter op de proef gesteld. De richtlijnen van de overheid ten tijde van de lockdown schrijven mensen voor om elkaar zeer beperkt op te zoeken en thuiswerken wordt de norm. De hoge mate van thuiswerken en inperking van sociale contacten waardoor de sociale omgeving van mensen is beperkt, heeft invloed op het werkgeluk. Het effect van deze inperking op het werkgeluk van mensen zou voor mensen zonder partner en kinderen groter kunnen zijn dan voor mensen met partner of kinderen. Waar singles voorheen sociale contacten op de werkvloer hadden, zitten zij nu dag in dag uit alleen in hun huis achter de computer ver verwijderd van persoonlijk, fysiek en sociaal contact. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de verschillen in de beleving van werkgeluk vergroot worden. Dit resulteert in de vierde hypothese:

*H4: Mensen zonder partner en/of kinderen ervaren tijdens de Covid-19-crisis minder werkgeluk dan mensen die wel een partner en/of kinderen hebben.*

Samengevat kunnen we op basis van het JD-R-model stellen dat persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen invloed hebben op werkgeluk. In dit onderzoek hebben we daarnaast gekeken naar de invloed van een life event als de Covid-19-crisis en de sociale omgeving zoals het hebben van partner en kinderen.

De Covid-19-crisis is een bijzondere omstandigheid waarin de kans ontstaat om werkgeluk in een ander licht te kunnen bekijken, wat ons implicaties geeft voor het werkveld HRM en vervolgonderzoek.

Schematisch ziet het onderzoeksmodel er als volgt uit:



Figuur 1. Factoren die een verwachte invloed hebben op werkgeluk ten tijde van de Covid-19-crisis

### Methode van onderzoek

Al voor de uitbraak van Covid-19 is er gestart met een kwantitatief surveyonderzoek onder 503 respondenten waarin werkgeluk is onderzocht. In juni en juli 2020, na de uitbraak van het Covid-19-virus is een verbeterde versie van deze vragenlijst ingevuld door een nieuwe groep van 314 werkenden in verschillende profit- en non-profitorganisaties. Er is een oproep gedaan om mee te doen aan het onderzoek. Organisaties en individuen konden daarop reageren. Daarnaast is een deel van de respondenten direct benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. De (groep) medewerkers binnen de organisaties die deelnamen aan het onderzoek, hebben een link naar de online vragenlijst ontvangen. Deze vragenlijst ging over het werkgeluk dat men ervoer voor de uitbraak van Covid-19 en tijdens de (gehele of gedeeltelijke) lockdown. Dit leverde informatie op over de invloed van Covid-19 op werkgeluk. Zo is het mogelijk om uitspraken te doen over werkgeluk voor Covid-19 en tijdens Covid-19. Een powerberekening (medium effect size) laat zien dat voor een



betrouwbaar resultaat 143 participanten nodig zijn (uitgaand van gebruik van 11 – 16 predictoren). Het aantal respondenten in dit onderzoek kan daarom als voldoende worden beschouwd om goede conclusies aan te verbinden.

#### *Respondenten*

De sample tijdens de Covid-crisis bestond uit 314 respondenten, bestaande uit 113 mannen (35%) en 201 vrouwen (65%). Zij varieerden in leeftijd van 19 tot en met 70 jaar ( $M = 41,04$ ,  $SD = 10,87$ ). 8,0% van de respondenten werkte 0 – 23 uur per week, 18,8% werkte 24-31 uur per week, 22,3% werkte 32-35 uur per week, 29,9% werkte 36-40 uur per week, 21,0% werkte meer dan 40 uur per week. Zij waren voornamelijk werkzaam in de sectoren zakelijke dienstverlening (31,3%), Onderwijs (29,1%) en Gezondheids- en welzijnszorg (14,7%).

#### *Meetinstrument*

De respondenten kregen een vragenlijst voorgelegd die bestond uit vragen met betrekking tot het werkgeluk voor en tijdens de Covid-crisis, demografische variabelen, persoonlijke hulpbronnen, werk-gerelateerde hulpbronnen en sociale omgeving.

Om werkgeluk te meten hebben de respondenten in een cijfer van 1-10 aangegeven hoe gelukkig zij zich voelen in hun werk voor Covid-19 (“Mijn cijfer voor werkgeluk vóór Covid-19 was een..”) en hoe gelukkig zij zich voelen in hun werk op het moment van invullen (“Als ik mijn huidige werkgeluk een cijfer mag geven, dan geef ik het een..”).

Persoonlijke hulpbronnen bestonden uit geestelijke gezondheid, lichamelijke gezondheid en levensinstelling. De eerste twee zijn gemeten met een zelfontworpen vraag op een 10-puntschaal, waarbij de respondent een eigen inschatting maakt. Onderzoek van Fredrickson (2001) laat het belang van een positieve levensinstelling zien. Deze levensinstelling is in kaart gebracht met de zelfontworpen vraag: Ik ben van nature een positief ingesteld persoon (‘glas half vol’). De score is gemeten met behulp van een 5-punt Likertschaal.

Werkgerelateerde hulpbronnen betreffen autonomie, bekwaamheid, toewijding, sociale steun van leidinggevende, betrokkenheid en verbondenheid. Voor de vragenlijst is gebruikgemaakt van bestaande schalen die ieder van deze werkgerelateerde hulpbronnen in kaart heeft gebracht.

Autonomie is gemeten met behulp van need for autonomy, afkomstig uit de Work-related Basic Need Satisfaction Scale - need for autonomy (Broeck et al., 2010).

Bekwaamheid is gemeten met de need for competence, eveneens uit de Work-related Basic Need Satisfaction Scale - need for competence (Broeck et al., 2010).

Toewijding is gemeten door middel van de schaal toewijding, een subschaal van de UBES (Schaufeli & Bakker, 2003).

Sociale steun van de leidinggevende is gemeten met de schaal sociale steun uit de VAR (Bieleman et al., 2016).

Betrokkenheid is gemeten met behulp van empowerment, een subschaal van psychological empowerment (Faber et al., 2006).

Verbondenheid is tot slot gemeten met need for relatedness uit de Work-related Basic Need Satisfaction Scale - need for relatedness (Broeck et al., 2010).

Voor al de bovenstaande schalen geldt dat deze gemeten zijn aan de hand van een 5-punt Likertschaal, met daarbij zowel positief als negatief geformuleerde items.

Demografische variabelen zijn geslacht en leeftijd. Daarnaast is de sociale omgeving van de respondent onderzocht aan de hand van de vragen over het wel of niet hebben van een partner en het wel of niet hebben van kinderen.

#### *Analyses*

De analyses zijn uitgevoerd in het programma IBM SPSS Statistics 25. Er is een paired sample t-test uitgevoerd om te bepalen of er in het algemeen een significant verschil bestaat tussen het cijfer dat respondenten hun werkgeluk gaven vóór Covid-19 en tijdens Covid-19. Daarna zijn demografische verschillen bekeken met betrekking tot geslacht en leeftijd aan de hand van een independent sample t-test (geslacht) en een ANOVA (leeftijd). Vervolgens is gekeken naar de drie verschillende factoren die invloed kunnen hebben op het cijfer voor werkgeluk, namelijk persoonlijke hulpbronnen, werkgerelateerde hulpbronnen en sociale omgeving. Voor persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen zijn eerst onafhankelijke regressie-analyses uitgevoerd voor de verschillende variabelen binnen de factoren om een beeld te krijgen van de onafhankelijke invloed en samenhang met werkgeluk. Daarna zijn hiërarchische regressie-analyses uitgevoerd om te bekijken welke van deze variabelen de variantie van het cijfer voor werkgeluk verklaren. Als laatste is gekeken naar de sociale omgeving, door independent sample t-tests uit te voeren voor het hebben van een partner en kinderen.

#### **Resultaten**

Wat opvalt is dat het cijfer dat mensen hun werkgeluk geven, een ruime voldoende is, zowel voor als tijdens de Covid-19-crisis. Voor de crisis was het gemiddelde cijfer een 7,67 ( $SD = 0,97$ ). Dit cijfer ligt significant hoger dan het cijfer voor werkgeluk tijdens Covid-19 ( $M = 7,37$ ,  $SD = 1,13$ ),  $t(313) = 4,399$ ,  $p < 0,001$ . Hiermee kan worden gesteld dat werkgeluk significant daalt onder invloed van Covid-19 en wordt de eerste hypothese bevestigd.

*Demografische verschillen*

Een independent sample t-test laat zien dat mannen ( $N = 113$ ) en vrouwen ( $N = 201$ ) marginaal significant van elkaar verschillen op hun cijfer voor werkgeluk tijdens Covid-19, waar vrouwen ( $M = 7,29$ ,  $SD = 1,13$ ) lager scoren dan mannen ( $M = 7,51$ ,  $SD = 1,12$ ),  $t(312) = 1,663$ ,  $p = 0,097$ . Er is daarnaast gekeken naar verschillen tussen vier leeftijdsgroepen (werkenden tot 30 jaar, 31-40 jaar, 41-50 jaar en 51 jaar en ouder). Er zijn geen significante verschillen in het cijfer dat zij geven aan hun werkgeluk tijdens Covid-19 ( $F(3,308) = 1,437$ ,  $p = 0,232$ ).

*Persoonlijke hulpbronnen*

Persoonlijke hulpbronnen bestaan uit de geestelijke gezondheid, lichamelijke gezondheid en levensinstelling van een respondent. Uit de analyse blijkt dat geestelijke gezondheid een significante voorspeller van het cijfer voor werkgeluk is. Waarbij het cijfer voor werkgeluk hoger is naarmate iemand de geestelijke gezondheid ook hoger waardeert,  $\beta = 0,404$ ,  $t(313) = 7,008$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,133$ . Daarnaast hangt ook een hogere lichamelijke gezondheid samen met een hoger cijfer voor werkgeluk,  $\beta = 0,222$ ,  $t(313) = 4,152$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,049$ . Verder is een lineair verband gevonden tussen iemands levensinstelling (glas als halfvol zien) en het cijfer voor werkgeluk ( $\beta = 0,296$ ,  $t(313) = 4,061$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,047$ ). Dit laat zien dat hoe positiever iemand is ingesteld, hoe hoger het cijfer voor werkgeluk is.

De hiërarchische regressieanalyse laat zien dat van deze persoonlijke hulpbronnen alleen geestelijke gezondheid een significante voorspeller is van het cijfer voor werkgeluk, dat 13,3% van de variantie hierop verklaart ( $\beta = 0,404$ ,  $t(313) = 7,008$ ,  $p < 0,001$ ). Dus, alle drie de persoonlijke hulpbronnen hangen samen met het cijfer voor werkgeluk. Maar, alleen geestelijke gezondheid is een significante voorspeller van de variantie in het cijfer voor werkgeluk.

*Werkgerelateerde hulpbronnen*

Allereerst wordt bij werkgerelateerde hulpbronnen gekeken naar autonomie. Hieruit blijkt dat autonomie positief samenhangt met het cijfer voor werkgeluk,  $\beta = 0,746$ ,  $t(311) = 8,304$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,179$ . Dit houdt in dat mensen die een hogere autonomie ervaren, ook een hoger cijfer voor werkgeluk geven. Vervolgens blijkt dit ook voor bekwaamheid het geval te zijn,  $\beta = 0,659$ ,  $t(313) = 4,623$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,061$ . Toewijding heeft eveneens een positieve samenhang met het cijfer voor werkgeluk,  $\beta = 0,799$ ,  $t(313) = 9,549$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,224$ . Ook de sociale steun van de leidinggevende hangt positief samen met het cijfer voor werkgeluk, maar verklaart slechts 1,5% van de variantie op deze variabele,  $\beta = 0,238$ ,  $t(222) = 2,066$ ,  $p = 0,040$ . Als laatste heeft betrokkenheid ook een positieve samenhang met het cijfer voor werkgeluk,  $\beta = 0,476$ ,  $t(313) = 6,393$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,113$ , net als verbondenheid,  $\beta = 0,339$ ,  $t(310) = 3,796$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,041$ .

Van deze werkgerelateerde hulpbronnen blijken alleen sociale steun van de leidinggevende ( $\beta = -0,270$ ,  $t(222) = -2,171$ ,  $p = 0,031$ ), autonomie ( $\beta = 0,280$ ,

$t(222) = 1,844, p = 0,067$ ), bekwaamheid ( $\beta = 0,402, t(222) = 2,439, p = 0,016$ ) en toewijding ( $\beta = 0,698, t(222) = 4,952, p < 0,001$ ), een significante bijdrage te leveren aan de variantie op het cijfer voor werkgeluk. Tezamen verklaren deze variabelen 23,4% van het cijfer op werkgeluk. Deze hiërarchische regressie laat zien dat wanneer de autonomie, bekwaamheid en toewijding van een persoon hoger is, het cijfer voor werkgeluk ook hoger wordt gewaardeerd. Wanneer daarnaast de sociale steun van de leidinggevende als hoger wordt ervaren, daalt echter het cijfer voor werkgeluk weer iets.

#### *Sociale omgeving*

Met betrekking tot de sociale omgeving is gekeken naar mensen met en zonder partner en mensen met en zonder kinderen. Het wordt duidelijk dat mensen zonder partner ( $M = 6,89, SD = 1,21; N = 36$ ) lager scoren op werkgeluk dan mensen met partner ( $M = 7,44, SD = 1,10; N = 278$ ),  $t(312) = -2,766, p = 0,006$ . Daarnaast laten de resultaten zien dat er significante verschillen bestaan in het cijfer dat mensen zonder kinderen geven aan hun werkgeluk ( $M = 7,05, SD = 1,19; N = 97$ ) ten opzichte van mensen met kinderen ( $M = 7,52, SD = 1,07; N = 217$ ),  $t(312) = -3,433, p = 0,001$ . Dit toont aan dat mensen zonder kinderen hun werkgeluk lager beoordelen dan mensen met kinderen. Dus, mensen zonder partner en/of zonder kinderen beoordelen hun werkgeluk significant lager dan mensen met partner en/of kinderen tijdens corona.

#### **Conclusies en implicaties voor HRM**

Gesteld kan worden dat werkgeluk onder invloed van Covid-19 significant is gedaald. Was het gemiddelde cijfer voor de crisis nog een 7,67 ( $SD = 0,965$ ), tijdens Covid-19 lag het gemiddelde op 7,37 ( $SD = 1,13$ ). Wat opvalt is dat het cijfer dat mensen hun eigen werkgeluk geven, een ruime voldoende is, zowel voor als tijdens de Covid-19-crisis. Dit sluit aan bij de bevindingen van Sheldon en Lyubomirsky (2006) en Fisher (2010) die stellen dat de omgeving slechts één van de beïnvloedende factoren is.

Uit de resultaten blijkt dat met name de geestelijke gezondheid van de respondenten een grote voorspeller van werkgeluk is. Mensen die zichzelf als geestelijk gezond ervaren, zijn doorgaans gelukkiger dan mensen die dit minder ervaren. Verder blijkt hoe positiever iemand is ingesteld, hoe hoger het cijfer voor werkgeluk. Dit sluit ook goed aan bij hetgeen Tkach en Lyubomirsky (2006) eerder al onderzochten. Door bewust anders te gaan denken of andere manieren van gedrag te vertonen is geluk te beïnvloeden. Daarmee ligt er een belangrijke taak voor HRM om medewerkers te faciliteren en te stimuleren hun persoonlijke hulpbronnen goed te benutten. Want dat medewerkers zelf de belangrijkste rol spelen in hun eigen werkgeluk is te herleiden uit het hoge percentage respondenten (92,6%) dat aangeeft zelf invloed te hebben op hun werkgeluk. Het gevoel van werkgeluk is te beïnvloeden en impliceert dat medewerkers bereid zijn om werk te maken van hun eigen werkgeluk. Het geeft leidinggevend en HRM-professionals een duidelijk aanknopingspunt om met medewerkers in gesprek te gaan over zelfregie in relatie tot werkgeluk.

Het is belangrijk om medewerkers te faciliteren in het bewust anders gaan denken en ander gedrag te vertonen (Tkach & Lyubomirsky, 2006), zeker nu de werkvorm en werkomgeving in alle opzichten is veranderd. Dit kan door hen bijvoorbeeld te ondersteunen bij het op orde houden/brengen van de mentale of fysieke gezondheid, bijvoorbeeld door het opzetten van vitaliteitsprogramma's. Er dient aandacht te zijn voor de omstandigheden en behoeften van de medewerkers zodat leidinggevend en HRM-professionals daar op in kunnen spelen op zowel individueel als organisatiebreed niveau. Dit geldt overigens voor álle medewerkers, of zij nou wel of niet goed functioneren in moeilijke tijden. Samen kleine, haalbare doelen stellen op het gebied van mentale en fysieke gezondheid en aandacht vanuit de leidinggevende en de HRM-professional hiervoor, kan voor iedereen een goede stap zijn. Dit kan door het simpelweg bespreekbaar te maken en constructieve gesprekken te voeren waarin wordt gekeken naar wat er reeds goed gaat en hoe dit nóg meer kan worden ingezet. Wat kan een medewerker zelf doen om adequaat om te gaan met zijn of haar eigen situatie en (werk)gelukkig te blijven? Ook het organiseren van intervisie bijeenkomsten waarin onderling ideeën en ervaringen worden uitgewisseld, kan erg nuttig zijn. Overigens zijn er programma's en organisaties in de markt die ondersteuning kunnen bieden door middel van apps en coaching.

Daarnaast kunnen werkgevers meer bijdragen aan het werkgeluk van hun medewerkers door een werkomgeving en werkcultuur te creëren waarin het mentale welzijn van medewerkers een centrale plek inneemt. Op deze wijze kunnen de werkgerelateerde hulpbronnen optimaal worden ingezet.

In dit onderzoek werd de vraag gesteld welke werkgerelateerde factoren een rol spelen in het werkgeluk van mensen tijdens Covid-19. In de literatuur zijn al meerdere implicaties gegeven om werkgeluk te verhogen. Zo geven Schumacher en Baaijen (2018) aan dat autonomie, vertrouwen, minder hiërarchie en een persoonlijke aanpak van management hieraan kan bijdragen. Ook veiligheid, gelijkheid, autonomie, verbondenheid en ontwikkeling worden genoemd. Uit dit onderzoek blijkt dat autonomie, bekwaamheid en toewijding belangrijke voorspellers zijn voor werkgeluk in Covid-19-tijd. Ook sociale steun van de leidinggevende wordt genoemd, maar lijkt een omgekeerd effect te hebben; hoe meer sociale steun wordt ervaren, hoe lager het werkgeluk. Dit impliceert dat het als leidinggevende belangrijk is zicht te hebben op het werkgeluk van mensen zodat situationeel leiderschap getoond kan worden en steun geboden kan worden aan degenen die dat nodig hebben.

De HRM-professional kan dit versterken door aandacht te besteden aan het creëren van een veilige werkomgeving waarin de taakeisen van het werk zodanig worden ingericht dat medewerkers adequaat kunnen presteren, maar waar tevens fouten gemaakt mogen worden. Autonomie kan gestimuleerd worden door het verminderen van regels, voorschriften en procedures en juist ruimte geven aan eigen input en ideeën van medewerkers. Ook is het

creëren van een omgeving waarin aandacht is voor de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerkers cruciaal. Dit kan door de gesprekscyclus zodanig in te richten dat het gaat om ontwikkeling, positieve stimulering en persoonlijke aandacht op frequente, maar ook tussentijds; daar waar nodig.

Naast de aanbeveling om aandacht te besteden aan bovenstaande zaken voor de gehele organisatie, blijkt uit de resultaten dat een paar groepen extra beïnvloed worden door de Covid-19-crisis: vrouwen zien hun werkgeluk meer dalen dan mannen. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Olsthoorn (2020). Daarnaast wordt bevestigd dat mensen zonder partner en/of kinderen tijdens de Covid-19-crisis minder werkgeluk ervaren dan mensen die wel een partner en/of kinderen hebben. Dit zou wellicht te maken kunnen hebben met het gebrek aan sociale contacten die het werk normaliter met zich meebrengt. Een aanbeveling is daarom om dit sociale aspect te faciliteren door bijvoorbeeld een gezamenlijke dagstart, online lunch of andere activiteit op reguliere basis te organiseren.

De verwachting is dat het cijfer voor werkgeluk verder zal dalen naarmate de Covid-19-crisis langer aanhoudt en mensen langer alleen thuiswerken. Zo laat onderzoek van Abbas en Zhiqiang (2020) zien dat in China, Pakistan en Amerika de aanhoudende restricties leiden tot meer angst, een lager moreel en verslechterde mentale gezondheid. Het beïnvloedt daarmee ook het werkende leven. Hoewel sommige onderzoekers stellen dat thuiswerken wel eens het nieuwe normaal zou kunnen worden (Veldhoven & Van Gelder, 2020), is de verwachting dat mensen sociale contacten op het werk missen en zich daardoor wellicht ook minder betrokken of zinvol gaan voelen. Zodra de Covid-maatregelen het toelaten, is het daarom aan te raden om medewerkers de keuze te laten waar en wanneer ze willen werken. Zo kom je zowel tegemoet aan de autonomie van mensen als andere behoeften zoals werk-privébalans, sociaal contact en geconcentreerd kunnen werken.

Concluderend mag er gesteld worden dat het goed is om als HRM-professional oog te houden voor de kwetsbare groepen in crisistijd. Ook wanneer thuiswerken het nieuwe normaal wordt, is het belangrijk om goed te kijken naar de mens achter de werknemer en oog te hebben voor de privésituatie. Door thuiswerken kunnen werk en privé immers nauw verbonden raken. Ook dient er ruimte geboden te worden aan de wensen en ideeën van de medewerkers zelf (Schumacher & Baaijen, 2018). Wat hebben zij nodig om thuis goed te kunnen functioneren en verbonden te blijven met het werk en collega's? Denk aan een goed ingerichte werkplek, een dag of week start met collega's, langere of meerdere korte pauzes en het belang hiervan promoten, vaste pauzes die met collega's (online) gedeeld worden, wandelvergaderingen (bellen terwijl een ieder aan het wandelen is). Verder kunnen er wellicht kleine fysieke bijeenkomsten of sociale activiteiten worden georganiseerd die passen binnen het coronabeleid. En ook ondersteuning bij de zorgtaken of flexibele werktijden zodat werk en privé beter op elkaar kunnen worden afgestemd is belangrijk. Evenals helderheid over de verwachtingen en het

maken van duidelijke werkafspraken. Zo is sturen op output in plaats van op uren in deze tijden veel nuttiger. Ook net wat extra aandacht of een presentje dat thuis wordt bezorgd om successen te vieren kan een mentale boost geven. Maak het bespreekbaar of stel een werkgroep in die ideeën ophaalt bij collega's.

### **Algemene discussie en implicaties voor vervolgonderzoek**

Dit onderzoek is uitgevoerd in juni en juli 2020. Vlak na de lockdown en zonder inzicht in de duur van de Covid-19-crisis. In deze periode geven respondenten nog een ruime voldoende voor hun werkgeluk. Het cijfer voor werkgeluk is minder gedaald dan wellicht de verwachting was. Het zou wenselijk zijn om dit onderzoek te herhalen, nu we bijna een jaar verder zijn. Overigens is een vervolgstudie reeds in volle gang. Verder is het interessant om na de crisis te bestuderen of het cijfer voor werkgeluk inderdaad teruggaat naar het oude niveau of dat werkgeluk hernieuwde aandacht nodig heeft.

Wat opvalt in dit onderzoek is dat mensen die aangeven dat zij veel sociale steun van hun leidinggevende ervaren, lager scoren op hun werkgeluk, zowel voor Covid-19 als in tijden van Covid-19. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat mensen die ongelukkiger zijn, wellicht ook wat meer zoeken naar sociale steun van hun leidinggevende of meer sociale steun ontvangen. Eerder al vonden Bieleman et al. (2016) een lage correlatie tussen sociale steun op het werk en werkvermogen. De resultaten uit dit onderzoek en eerder onderzoek zouden een mooi aanknopingspunt kunnen zijn voor vervolgonderzoek naar de invloed van de leidinggevende op het werkgeluk van mensen.

Wat voor de één een voordeel is, is voor de ander een nadeel. Voor de één is het bepalen van je eigen werktijden en niet gehinderd worden door vergaderingen een positieve ervaring. Daar staat tegenover dat het zelfsturend vermogen en het vermogen om eigen werk te plannen en organiseren voor anderen niet alleen als positief en vanzelfsprekend ervaren wordt. Toch zou het goed zijn om deze verschillen tussen mensen nader te onderzoeken; wat is er zoal gedaan door organisaties qua inrichting van werk en werkomgeving en welk effect heeft dit gehad op het werkgeluk?

---

## SUMMARY

In March 2020 a lockdown was announced due to the Covid-19 outbreak. As a result, most employees were asked to work from home. Shortly after the lockdown, a questionnaire survey was conducted among 314 workers. This questionnaire was about happiness at work experienced before the outbreak of Covid-19 and during the (full or partial) lockdown. This provided information about the influence of Covid-19 and the associated working from home on employee happiness at work. This study examines the impact of the Covid-19 crisis and a number of other factors on people's happiness at work. In short, it can be stated that people in the Netherlands rate their happiness at work as more than satisfactory. In the period of Covid-19, however, the average happiness at work rate decreased. Both personal and work-related factors influence happiness at work. Respondents' mental health is a major predictor of happiness at work. Work-related factors that influence happiness at work are: autonomy, competence, relatedness and social support from the supervisor. Also, social environment influences happiness at work during the Covid-19 crisis. Employees without a partner appeared to be most vulnerable. This has implications for managers and Human Resource Managers within organizations in order to effectively facilitate these groups of employees.

---

## Literatuur

- Abbas, S. M., & Zhiqiang, P. L. (2020). COVID19, mental wellbeing and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(4), 356–365. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.760>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 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.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–56.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003C, 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.



- Ballas, D., & Dorling, D. (2007). Measuring the impact of major life events upon happiness. *International Journal of Epidemiology*, 36(6), 1244–1252.
- Bieleman, A., Vendrig, L., Pietersz, A., Schuts, C., & Koopman, M. (2016). Werkvermogen kan worden gemeten met de Vragenlijst Arbeid en Re-integratie (VAR-2). *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 94(4), 154–160.
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Sage Foundation.
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most People Are Happy. *Psychological Science*, 7(3), 181–185.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81–84.
- Faber, N., Janssen, O., & Bartlema, T. (2006). Leerorientatie van medewerkers als moderator in de relatie tussen transformationeel leiderschap en intrinsieke werkmotivatie. *Gedrag en Organisatie*, 19, 22 - 36.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018). Reflections on Positive Emotions and Upward Spirals. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 194–199.
- Geest, M. van der. Recept tegen het verloop in de zorg. *De volkskrant*, 7 maart 2019, pag 28-29.

- Hamel, M. (2019). Geef me vleugels, dan blijf ik. *Nursing*, 25(6), 18–23.
- Larsen, J. T., & McKibban, A. R. (2008). Is Happiness Having What You Want, Wanting What You Have, or Both? *Psychological Science*, 19(4), 371–377.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349).
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- 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.
- Lucas, R. E. (2007). Adaptation and the Set-Point Model of Subjective Well-Being. *Current Directions in Psychological Science*, 16(2), 75–79.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*, 56,239-249.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*. New York: Penguin Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. and Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Olsthoorn, M., Herweijer, L., Merens, A., Muns, S., & Putman, L. (2020, juli). *Verwachte gevolgen van corona voor scholing, werk en armoede*. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/07/09/verwachte-gevolgen-van-corona-voor-scholing-werk-en-armoede>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.

- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2006). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170.
- Richard M. Ryan and Edward L. Deci (2006) Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality* 74:6, December 2006
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, volume 26, June 2013, nr. 2, pp. 182–204.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2006). How to increase and sustain positive emotion: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 73–82.
- Schumacher, J., & Van Baaijen, E. (2018). Door werkplezier personeel behouden. *TVZ*, 128(5), 22–24.
- Tkach, C., & Lyubomirsky, S. (2006). How Do People Pursue Happiness?: Relating Personality, Happiness-Increasing Strategies, and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*. Opgeroepen op 21-1-2020 via <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-005-4754-1>

- Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & Taverniers, J. (2008). De invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting en bevlogenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(3), 226-243.
- Veldhoven, M. van & Gelder, M. van. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM* (3 Pagina: 66-90).
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Dordrecht: Springer. Veenhoven, R. (2010). Greater happiness for a greater number: is that possible and desirable? *Journal of Happiness Studies*, 11, 605-629.
- Veenhoven, R. (ongoing). *Worlddatabaseofhappiness:archiveofresearchfindingsonsubjectiveenjoymentoflife*. Erasmus University Rotterdam, Erasmus happiness Economics Research organization. Available at: <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>.
- Vollebregt, B. (2020, 3 augustus). Thuiswerken lijkt een blijvertje, ook na corona. *Trouw*. <https://www.trouw.nl/economie/thuiswerken-lijkt-een-blijvertje-ook-na-corona~b28doc6a/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). 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.