UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Zelf regie nemen over welzijn, functioneren en creativiteit: Proactief vitaliteitsmanagement

Op den Kamp, E.M.

DOI
10.5117/GO2024.3.003.KAMP

Publication date
2024

Document Version
Final published version

Published in
Gedrag en Organisatie

License
Article 25fa Dutch Copyright Act (https://www.openaccess.nl/en/policies/open-access-in-dutch-copyright-law-taverne-amendment)

Link to publication

Citation for published version (APA):
Op den Kamp, E. M. (2024). Zelf regie nemen over welzijn, functioneren en creativiteit: Proactief vitaliteitsmanagement. *Gedrag en Organisatie*, *37*(3), 294-320. https://doi.org/10.5117/GO2024.3.003.KAMP

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.
UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:13 Nov 2026

Amsterdam University Press

GEDRAG & ORGANISATIE 37.3 (2024) 294-320
HTTPS://DOI.ORG/10.5117/GO2024.3.003.KAMP

REEKS 'DUURZAME INZETBAARHEID'

Zelf regie nemen over welzijn, functioneren en creativiteit: Proactief vitaliteitsmanagement

Emma M. Op den Kamp
Amsterdam Business School, University of Amsterdam
e.m.opdenkamp@uva.nl
ORCID: 0000-0001-8377-0251

Samenvatting

Het doel van het proefschrift dat in dit artikel wordt besproken, was het introduceren en nader onderzoeken van een type gedrag genaamd 'proactief vitaliteitsmanagement' (PVM), gedefinieerd als 'individueel, doelbewust gedrag gericht op het reguleren van fysieke en mentale energie om optimaal functioneren op het werk te bevorderen'. Daartoe zijn acht empirische studies uitgevoerd. Tezamen werpen de studies licht op (1) hoe PVM geconceptualiseerd en betrouwbaar gemeten kan worden; (2) welke processen door PVM in gang gezet worden; en (3) wie er wanneer baat kan hebben bij het gebruik van PVM. De studies presenteren een theoretisch kader van PVM en de daaruit voortvloeiende processen, en dragen bij aan de wetenschappelijke literatuur en de praktijk door het belang van proactief gedrag van mensen in hun eigen werkproces te benadrukken. De verschillende onderzoeksstudies laten zien dat mensen die hun fysieke en mentale energie voor werk proactief reguleren, zich beter voelen, minder verzuimen, en beter en creatiever presteren.

Abstract

Taking control over well-being, functioning, and creativity: Proactive vitality management

The aim of the doctoral thesis discussed in this article was to introduce and explore a behavior called 'proactive vitality management' (PVM), defined as 'individual, goal-oriented behavior aimed at managing physical and mental energy to promote optimal functioning at work'. To this end, eight empirical studies have been carried out. Together, the studies shed light on (1) how to conceptualize and reliably measure PVM; (2) the

© Emma M. Op den Kamp

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

hypothesized consequential processes of PVM; and (3) who may benefit from using PVM, and when. The studies present a theoretical framework of PVM and its surrounding and consequential processes, and contribute to the scientific literature and to practice by emphasizing the importance of individuals' self-regulated and proactive behavior in their own work process. The research studies show that people who proactively manage their physical and mental energy for work feel better, show lower absenteeism, and perform better and more creatively.

Keywords: creativity, energy management, proactive behavior, well-being, work performance

1 Inleiding

Hoewel de aard van het werk de afgelopen jaren sterk is veranderd door innovatieve technologische ontwikkelingen, blijft menselijk kapitaal cruciaal bij het bepalen van het succes van een organisatie (zie bijv. Luthans & Youssef, 2004). Mensen zijn echter geen robots: werk van hoge kwaliteit leveren kost inspanning en vereist fysieke en mentale energie (zie ook Job Demands & Resources (JD-R)-theorie; Bakker et al., 2023). Fysieke en mentale energie is betrokken bij processen van aandacht, geheugen en taakuitvoering, en wordt dus als belangrijke hulpbron gezien om te kunnen functioneren (zie bijv. Hobfoll, 1989; Hockey, 1997). Naast het belang van fysieke en mentale energie, oftewel 'vitaliteit' (Lavrusheva, 2020), om goed te kunnen presteren, is een gebrek aan energie ook funest voor de psychologische werkervaring. Zo kan energiegebrek het werkplezier ondermijnen, kunnen mensen zich opgesloten gaan voelen in hun baan omdat ze door energiegebrek niet uit een onbevredigende situatie zullen stappen (Feenstra-Verschure et al., 2024), of kan energiegebrek op termijn leiden tot het ontwikkelen van burn-out. Zo blijkt uit recente statistieken dat ongeveer 1 op de 5 werknemers in Nederland last heeft van burn-out-gerelateerde klachten (TNO, 2023; zie ook Schaufeli, 2018).

Terwijl mensen dus fysieke en mentale energie nodig hebben om hun werk goed en prettig uit te voeren, zijn dergelijke bronnen vluchtig en raken ze gemakkelijk uitgeput (Hockey, 1997). Steeds meer organisaties erkennen dan ook het belang van vitale werknemers en de noodzaak om (over)belasting en daarmee gepaarde fysieke en psychologische problemen tegen te gaan. Zo kunnen ze via verschillende wegen proberen de gezondheid en prestaties van werknemers te beïnvloeden, bijvoorbeeld door veranderingen in beleid of HR-strategieën, effectief leiderschap, job (re)design, of door het organisatieklimaat

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

te verbeteren. Hoewel dergelijke *top-down-benaderingen* waardevol zijn, kunnen ze niet aan elke situationele behoefte en persoonlijke voorkeur voldoen (Op den Kamp et al., 2018). Bovendien zijn mensen geen passieve 'ontvangers' van hun omgeving; ze kunnen controle nemen en invloed uitoefenen op hun eigen ervaringen en uitkomsten. Technologische ontwikkelingen en daarmee samenhangende veranderingen in de aard van het werk (bijv. virtuele teams, flexwerk) brengen extra uitdagingen met zich mee om gezondheid en functioneren op het werk te reguleren. Bovendien hebben organisaties steeds vaker te maken met medewerkers die op afstand werken, waardoor het voor managers moeilijker wordt om hen te bereiken en te ondersteunen. In deze nieuwe manier van werken zijn veel mensen afhankelijker van zichzelf en is het belangrijk om ook zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor het functioneren op werk, de werk-privébalans en welzijn (zie ook Grant & Ashford, 2008; Grant & Parker, 2009). Het is daarom essentieel om ook de rol van het individu in dit proces centraal te stellen, oftewel top-down-initiatieven te complementeren met een *bottom-up-benadering*.

Vooral als het gaat om het reguleren van persoonlijke en veranderlijke bronnen zoals fysieke en mentale energie, kan worden verondersteld dat een individuele en *proactieve* benadering essentieel is. Eerder onderzoek richtte zich vooral op het belang van uitrusten en herstellen na inspanning (zie bijv. Fritz et al., 2011; Sonnentag & Fritz, 2007; Trougakos & Hideg, 2009). Hoewel het herstellen na (periodes van) werk de belasting kan tegengaan en daarmee het welzijn kan beschermen, toont onderzoek aan dat het niet of inconsistent gerelateerd is aan functioneren en prestaties. Daarbij zou zo'n reactieve aanpak met name op de lange termijn soms '*too little too late*' kunnen zijn. Het doel van dit proefschrift was dan ook om een nieuw type gedrag te introduceren in de literatuur, genaamd '*proactive vitality management*', ofwel proactief vitaliteitsmanagent (vanaf hier afgekort tot PVM; Op den Kamp, 2022). PVM is gedefinieerd als 'individueel, doelbewust gedrag dat gericht is op het reguleren van fysieke en mentale energie om optimaal functioneren op het werk te bevorderen' (Op den Kamp et al., 2018, p. 493).

De verschillende studies in het proefschrift kunnen worden samengevat onder de volgende drie overkoepelende onderzoeksvragen, met name (1) Hoe kunnen we PVM conceptualiseren en betrouwbaar onderzoeken?, (2) Welke processen worden door PVM in gang gezet en wat zijn de uitkomsten hiervan?, en (3) Wie heeft er wanneer baat bij het inzetten van PVM? Aan de hand van deze drie overkoepelende onderzoeksvragen wordt hieronder een samenvatting geven van de binnen dit proefschrift uitgevoerde wetenschappelijke studies naar proactief vitaliteitsmanagement. In Tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de acht studies in het proefschrift.

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Tabel 1 Overzicht van de empirische studies opgenomen in het proefschrift over proactief vitaliteitsmanagement (PVM)

	Doel van de studie	Methode	Onderzoeks-vraag
1	Ontwikkeling en factoriële validatie van de PVM-schaal; exploratie nomologisch netwerk	Cross-sectionele studie; *N* = 813 werkende mensen	1
2	Validatie van de intra-individuele versie van de PVM-schaal en exploratie PVM-strategieën	Dagboekstudie van vijf dagen; 133 werkende mensen (*N* = 521 dagboeken)*	1
3	Exploratie van het nomologisch netwerk van PVM op dagniveau; constructvalidatie	Cross-sectionele studie op dagniveau; *N* = 246 werkende mensen	1
4	Intra-individuele fluctuaties in PVM in relatie tot creativiteit; rol van zelfinzicht en sociale steun	Weekboekstudie van drie weken; 242 werkende mensen (*N* = 610 weekboeken)	2 en 3
5	Rol van werkbevlogenheid in de relatie tussen PVM en creativiteit; rol van motivationele oriëntatie	Weekboekstudie van vijf weken; 107 werkende mensen (*N* = 501 weekboeken)	2 en 3
6	Rol van mindfulness in de relatie tussen PVM en creativiteit op dagniveau met objectieve uitkomstmaat	Dagboekstudie, vijf dagen; 133 werkende mensen (*N* = 521 dagboeken)*	2
7	Constructieve replicatie (Studie 1) in specifieke sample met leidinggevende-ratings van creativiteit	Dagboekstudie, vijf dagen; 62 werknemers uit de creatieve industrie (*N* = 232 dagboeken)	2
8	Exploratie JD-R processen, inzicht van PVM in specifieke subpopulatie, over langere tijd	Longitudinale studie van 2.5 jaar; T1 *N* = 192 werknemers met een chronische ziekte	2 en 3

* Deze dagboekstudies hebben betrekking op dezelfde dataset.

2 Hoe kunnen we PVM conceptualiseren en betrouwbaar onderzoeken?

In de volgende secties zal allereerst worden ingegaan op de conceptualisatie van 'proactief vitaliteitsmanagement' (PVM), waarna wordt ingegaan op de ontwikkeling en validatie van het instrument om PVM te meten, en de mate waarin PVM fluctueert over de tijd.

2.1 Conceptualisatie proactief vitaliteitsmanagement

Om PVM te conceptualiseren zijn in het proefschrift verschillende literatuurstromen geïntegreerd. De introductie en definitie van PVM als 'individueel,

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

doelbewust gedrag gericht op het reguleren van fysieke en mentale energie om optimaal functioneren op het werk te bevorderen' bouwen daarbij onder meer voort op de kernprincipes van proactieve motivatie. In lijn met de belangrijkste kenmerken van proactief gedrag zoals vastgesteld door Parker et al. (2010) gaat het bij PVM om gedrag dat geïnitieerd wordt door het individu zelf, en dat inherent veranderingsgericht en toekomst- (of doel-) gericht is. Deze kenmerken onderscheiden proactief gedrag van conceptueel gerelateerde ervaringen en gedragingen die meer reactief, top-down of passief van aard zijn (Crant, 2000).

Allereerst kunnen mensen dus uit zichzelf doelbewuste acties initiëren die gericht zijn op het beheren van hun vitaliteit voor het werk op basis van hun eigen situationele behoeften en persoonlijke voorkeuren. Wat veranderingsgerichtheid betreft kunnen mensen volgens de proactieve motivatietheorie (Parker et al., 2010) ofwel *zichzelf* ofwel de *situatie* veranderen om hun doelen te bereiken. Eerder onderzochte voorbeelden van proactief gedrag in een organisatorische context, zoals *job crafting* (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001) of *voice* (LePine & Van Dyne, 1998), betreffen echter vooral gedrag gericht op het veranderen van de situatie, zoals de werkzaamheden, de baan, of de werkomgeving. PVM onderscheidt zich van deze vormen van proactief gedrag doordat het gericht is op hoe mensen aspecten van zichzelf veranderen – of meer specifiek, hun fysieke en mentale staat – om optimaal te kunnen functioneren. Vitaliteit heeft zowel een fysieke als een mentale, d.w.z. affectieve en cognitieve, component (Lavrusheva, 2020; Ryan & Frederick, 1997). Het gaat derhalve niet alleen om een fysiek fit gevoel, maar ook mentaal om een gevoel van positiviteit en alertheid. In lijn hiermee is PVM in dit proefschrift neergezet als een overkoepelend gedragsconstruct dat het proactief reguleren van de fysieke, affectieve en cognitieve componenten van vitaliteit omvat.

Het laatste kenmerk van proactief gedrag is dat het om doelgerichte processen gaat, en dit opzettelijke, doelbewuste aspect is ook inherent aan PVM. Mensen kunnen strategisch gebruik maken van PVM om hun persoonlijke behoefte aan energiebescherming te bevredigen, om optimaal te kunnen functioneren op het werk (de Bloom et al., 2020). In dit doelgerichte proces kunnen mensen dus vooruitkijken naar hun geplande bezigheden en vervolgens bewust verschillende acties ondernemen om hun energie te reguleren, op basis van hun eigen situationele behoeften en persoonlijke voorkeuren. Zo kunnen mensen bijvoorbeeld hardlopen naar het werk om de werkdag energiek te beginnen, op sommige momenten hun e-mail of telefoon een tijdje uitschakelen om zich goed te kunnen concentreren (bijvoorbeeld een 'stilte-uur' inbouwen; König et al., 2013), in de pauze gaan

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

wandelen om hun hoofd leeg te maken (Oppezzo & Schwartz, 2014), of naar hun favoriete muziek luisteren tijdens werk om een energieke en gedreven mindset te bevorderen (Lesiuk, 2005). Door zulke acties te ondernemen creëren mensen een betere 'fit' tussen de energie die ze (verwachten te) hebben en de dingen die ze willen en moeten doen, oftewel, een betere persoon-werk fit (Parker et al., 2010). Als zodanig kan PVM door mensen worden gebruikt om hun eigen gezondheid en prestaties op het werk te beïnvloeden. Deze bottom-up-benadering kan worden gecontrasteerd met, maar is ook complementair aan, top-down-benaderingen waarin organisaties ernaar streven het welzijn en de prestaties van werknemers te beïnvloeden, bijvoorbeeld door job (her)design (Bakker et al., 2023; Holman & Axtell, 2016).

2.2 Ontwikkeling meetinstrument

Om PVM grondig te kunnen onderzoeken was een instrument nodig om dit gedrag vast te kunnen leggen en systematisch onderzoek ernaar te faciliteren. Met een dergelijk instrument kan worden gekeken naar mogelijke verschillen tussen personen in PVM, alsook fluctuaties binnen de persoon. Bovendien kan het instrument worden gebruikt in toetsend onderzoek om inzicht te krijgen in de onderliggende mechanismen, gevolgen en andere relevante factoren en voorwaarden rondom het PVM-proces (zie ook Onderzoeksvraag 2 en 3).

Dienovereenkomstig werd de PVM-vragenlijst ontwikkeld (Op den Kamp et al., 2018; zie Tabel 1, Studie 1). De items voor de schaal zijn geformuleerd om het doelgerichte karakter van het construct weer te geven, verwijzend naar gedrag dat gericht is op het bevorderen van het functioneren tijdens het werk. Bovendien zijn op basis van de vitaliteitsliteratuur de fysieke, affectieve en cognitieve aspecten die inherent zijn aan vitaliteit meegenomen in de verschillende items van de schaal. De begeleidende instructies bij de items vragen deelnemers om in te gaan op hoe zij hun werk benaderen door middel van hun eigen gedrag. De psychometrische kwaliteit van het instrument werd getoetst door de betrouwbaarheid en factorstructuur te onderzoeken in een vragenlijstonderzoek (N = 813), een vijfdaagse dagboekstudie (N = 133; 521 dagboeken), en nog een cross-sectioneel onderzoek naar dagelijkse PVM (N = 246) onder werkenden uit verschillende beroepssectoren (Op den Kamp et al., 2018; zie Tabel 1, Studie 1-3).

De studies in het proefschrift laten tezamen zien dat PVM betrouwbaar kan worden gemeten met een schaal bestaande uit acht items onder één overkoepelende factor (zie Bijlage). De nieuw ontwikkelde schaal voor PVM functioneerde consistent in alle verschillende onderzoeken die in dit proefschrift zijn beschreven, alsook in aangrenzend onderzoek naar PVM

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

uitgevoerd door collega-onderzoekers (zie bijv. Bălăceanu & Vîrgă, 2022; Hua et al., 2024; Ni et al., 2022; Pap et al., 2022; Ren et al., 2023; Tisu & Vîrgă, 2022; Tisu et al., 2023; Ye et al., 2021, 2022), wat aangeeft dat de schaal toepasbaar is op en betrouwbaar kan worden gebruikt in verschillende omgevingen, landen, organisaties, en meetniveaus.

2.3 Constructvaliditeit

Als onderdeel van het validatieproces werd het nomologische netwerk van PVM verkend om te onderzoeken hoe het zich verhoudt tot theoretisch verwante constructen, zowel op algemeen als op dagniveau (Op den Kamp et al., 2018; zie Tabel 1, Studie 1 en 3). De bevindingen laten een patroon zien dat consistent is met de conceptualisering van PVM. Ten eerste gaven de bevindingen aan dat PVM matig tot sterk geassocieerd was met minder vermoeidheid, en met meer energie, bevlogenheid en cognitieve levendigheid. Deze bevindingen komen overeen met het idee dat PVM een overkoepelend gedragsconstruct is dat het proactief reguleren van de fysieke, affectieve en cognitieve componenten inherent aan vitaliteit omvat. Om de conceptualisering van PVM verder te ondersteunen is het van belang dat PVM enige conceptuele overlap heeft, maar ook zinvol kan worden onderscheiden van theoretisch verwante constructen.

De bevindingen lieten zien dat mensen met een proactieve persoonlijkheid vaker PVM gebruiken, en dat PVM geassocieerd was met het gebruik van job crafting. De gemene deler van alle proactieve constructen ligt in het '*forward time perspective*', dat ook onderliggend is aan proactieve persoonlijkheid, job crafting en PVM. Proactieve persoonlijkheid verwijst naar een individuele eigenschap die iemand predisponeert om de controle te nemen en gedrag te vertonen dat verandering teweegbrengt (Bateman & Crant, 1993), en het is geassocieerd met vele vormen van proactief gedrag (Fuller & Marler, 2009; Parker & Collins, 2010). Dienovereenkomstig, hoewel proactieve persoonlijkheid een overkoepelende eigenschap is en geen specifiek type gedrag, is de kans groter dat proactieve mensen verschillende proactieve gedragingen laten zien, waaronder PVM. Bovendien zijn job crafting en PVM conceptueel verwant aangezien ze beide betrekking hebben op een proactieve strategie om ervaringen van werknemers te optimaliseren. Job crafting verwijst echter naar het proactief veranderen van aspecten van iemands werkomgeving, terwijl PVM gedrag omvat dat gericht is op het veranderen van aspecten van zichzelf – of meer specifiek, iemands fysieke, affectieve en cognitieve toestand. Beide gedragingen kunnen vervolgens de fit van de persoon met de baan of werkomgeving verbeteren (Parker et al., 2010; Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Ten slotte, om de divergente validiteit vast te stellen is onderzocht of PVM kan worden gecontrasteerd met gedrag dat reactiever en minder doelgericht van aard is. De bevindingen lieten inderdaad zien dat er zwakke of niet-bestaande relaties waren tussen PVM en bijvoorbeeld gedrag dat vooral gericht is op herstel na inspanning en het zich psychologisch onttrekken aan het werk (Op den Kamp et al., 2018; zie Tabel 1, Studie 1 en 3). Mensen kunnen zich bezighouden met zulke herstel-achtige activiteiten, bijvoorbeeld op de bank televisie kijken of koffiepauzes nemen op het werk, als onderdeel van een routine of gewoonte, als reactie op fysiologische triggers, omdat ze weinig te doen hebben, omdat ze zich niet goed voelen, omdat ze het werk niet leuk vinden, of om zichzelf te belonen (zie Bosch & Sonnentag, 2019). Zoals eerder beschreven is het van cruciaal belang om lege energiereserves en gezondheidsproblemen *voor* te blijven, en PVM houdt dan ook in dat men zich voorbereidt op wat komen gaat in plaats van te herstellen van, oftewel te reageren op, wat was.

2.4 Fluctueren van PVM

Sommige mensen gebruiken regelmatig PVM, waardoor het een gewoonte kan worden om te anticiperen op de komende werkdagen en fysieke en mentale energie dienovereenkomstig te reguleren. Zo kan PVM onderdeel worden van iemands persoonlijke manier van leven, waarschijnlijk gerelateerd aan algemene werkmotivatie en persoonlijkheidskenmerken. Ingaan op de verschillen tussen mensen in interindividueel onderzoek geeft dan ook waardevolle inzichten in het nut van PVM. De meeste mensen zijn echter niet altijd even standvastig, en niet elke dag of week is hetzelfde. PVM is daarmee ook veranderlijk en fluctuerend van aard. Het verwijst naar proactief gedrag dat mensen in meer of mindere mate, dag in dag uit kunnen vertonen.

In verschillende intra-individuele studies werd onderzocht hoe relatieve afwijkingen rondom een persoonlijk gemiddelde in PVM-gedrag samenhangen met waardevolle uitkomsten (zie Tabel 1, Studie 2, 4, 5, 6 en 7). Ter ondersteuning van deze benadering varieerde de variantie in PVM die kon worden verklaard op intra-individueel niveau van 33% tot 69% over diverse dag- en weekboekstudies naar PVM. Deze percentages geven aan dat het gebruik van PVM sterk fluctueert van week tot week (Bakker et al., 2020; Op den Kamp et al., 2020) en van dag tot dag (Op den Kamp et al., 2018, 2023). Hoewel variatie op persoonsniveau kan worden toegeschreven aan stabiele factoren die verband houden met de persoon en zijn omgeving, worden intra-individuele fluctuaties waarschijnlijk bepaald door situaties en door persoon X situatie-interacties (Brose et al., 2015). Wat betreft PVM

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

kunnen dergelijke factoren bijvoorbeeld de verschillen tussen werkdagen en taken zijn, de hoeveelheid fysieke en mentale energie die het werk vereist, en fluctuerende persoonlijke behoeften.

Met betrekking tot de conceptualisatie en het meten van PVM kan worden geconcludeerd dat PVM betrouwbaar kan worden gemeten met het ontwikkelde meetinstrument, dat gebruikt kan worden om zowel verschillen tussen mensen als fluctuaties in PVM binnen mensen te onderzoeken. De bevindingen laten hiernaast conceptuele overlap zien met theoretisch aanverwante constructen (d.w.z. convergente validiteit), en PVM kan zowel theoretisch als empirisch worden onderscheiden van conceptueel gerelateerde ervaringen en gedragingen die meer reactief van aard zijn (d.w.z. divergente validiteit).

3 Welke processen worden door PVM in gang gezet en wat zijn de uitkomsten hiervan?

In de volgende secties zal allereerst worden ingegaan op de uitkomsten van PVM. Hierna wordt ingegaan op de verschillende onderliggende mechanismen die PVM met waardevolle uitkomsten verbinden: een fysiek mechanisme, een affectief mechanisme, en een cognitief mechanisme.

3.1 Uitkomsten PVM

De onderzoeksbevindingen die in het proefschrift werden gepresenteerd, geven tezamen aan dat personen die hun vitaliteit voor het werk op proactieve wijze reguleren zich fysiek beter voelen, enthousiaster zijn, en cognitief flexibeler kunnen nadenken. Bovendien hebben ze vaker creatievere ideeën en functioneren ze beter tijdens het werk. Zo laten de bevindingen in het onderzoek waarin het PVM-construct gevalideerd wordt, bijvoorbeeld zien dat PVM verband houdt met betere werkprestaties en creatievere werkprestaties, zowel op persoon- als op dagniveau (Op den Kamp et al., 2018; zie Tabel 1, Studie 1 en 3). Hiernaast presteerden mensen op dagen dat ze PVM gebruikt hadden, beter op de Remote Associates Test, die iemands cognitieve vermogen meet om nieuwe nuttige combinaties te creëren (Mednick, 1968; Op den Kamp et al., 2018). Deze bevindingen werden later bekrachtigd in een driewekelijkse dagboekstudie onder 242 werkende mensen, waaruit bleek dat werknemers creatiever presteerden op het werk gedurende weken waarin ze proactief met hun fysieke en mentale energie voor het werk aan de slag waren gegaan (Op den Kamp et al., 2020; zie Tabel 1, Studie 4). Deze resultaten bieden een eerste onderbouwing voor de waarde van PVM voor

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

het functioneren van werknemers, en onderstrepen de belangrijke rol die het individu speelt in diens eigen gezondheid en presteren op het werk. In de studies die daarna opgezet zijn, zijn de onderliggende mechanismen die PVM verbinden met waardevolle uitkomsten onderzocht.

3.2 PVM-processen

PVM is een vorm van proactief gedrag waarbij mensen aspecten van zichzelf veranderen om een doel te bereiken. Specifieker kunnen mensen in het PVM-proces hun fysieke, affectieve en cognitieve staat veranderen om optimaal functioneren op het werk te bevorderen. Hoewel het doel dus met name wordt gerepresenteerd door werk-gerelateerde uitkomsten, kan de 'veranderde zelf' zich manifesteren in procesvariabelen die de fysieke, affectieve en cognitieve componenten van vitaliteit weerspiegelen (Lavrusheva, 2020; Ryan & Frederick, 1997). In andere woorden, deze procesvariabelen kunnen in theorie de vraag beantwoorden via welke onderliggende mechanismen PVM zich verhoudt tot werk-gerelateerde uitkomsten.

Fysiek mechanisme

Een van de onderzoeksstudies die is opgenomen in het proefschrift, was onder andere gericht op een mechanisme dat correspondeert met het fysieke aspect van PVM door de tussenliggende rol van vermoeidheid in de relatie tussen PVM en werkuitkomsten te onderzoeken. Het betreft een longitudinaal onderzoek opgezet onder chronisch zieke werknemers (Op den Kamp et al., 2024; zie Tabel 1, Studie 8). Werknemers met een chronische ziekte vormen een zeer relevante maar onderbelichte populatie in de context van gezondheid en prestaties op het werk, alsook in de literatuur over proactiviteit. Regie nemen over hun persoonlijke situatie is voor deze populatie mogelijk soms een uitdaging, maar desondanks van groot belang. Vooral aangaande energie voor het werk lijkt een proactieve aanpak cruciaal, gezien het verband tussen chronische ziekte en verslechterde werkervaringen, functionele beperkingen en ziekteverzuim (zie bijv. Boot et al., 2011; Cook & Zill, 2023; Fouad et al., 2017). Waar de meeste mensen momenten zullen kennen waarop het niet lukt om goed te presteren vanwege een gebrek aan energie, focus of drive, is voor chronisch zieken het omgaan met verminderde vitaliteit vaak onderdeel van de dagelijkse realiteit. Het doel van deze studie was dan ook om te onderzoeken of PVM ook, of misschien juist, voor deze groep mensen zou kunnen helpen om zich over de lange termijn beter te blijven voelen. Op basis van JD-R-theorie (Bakker et al., 2023) werd de mogelijk beschermende rol van PVM aangaande het 'uitputtingsproces' ('*health impairment*') onderzocht.

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Werknemers met een chronische leverziekte werden gedurende circa 2.5 jaar gevolgd en vulden op drie verschillende momenten vragenlijsten in. De bevindingen lieten zien dat werknemers die PVM gebruikten, drie maanden later minder vermoeidheid ervaarden, wat vervolgens samenhing met verminderd ziekteverzuim en minder functionele beperkingen twee jaar later. In lijn met de JD-R-theorie kan het gebruik van PVM dus helpen om uitputting en daaruit voortvloeiende functioneringsproblemen te voorkomen of verminderen (Bakker et al., 2023). Deze bevindingen sluiten aan bij de conceptualisatie van PVM en suggereren dat PVM een belangrijke beschermende rol kan spelen met betrekking tot gezondheid en prestaties op het werk. Mensen kunnen een adequaat niveau van psychologische en fysieke hulpbronnen behouden om toekomstig verlies van hulpbronnen te voorkomen door regelmatig acties te ondernemen, waardoor ze fysieke en mentale gezondheidsproblemen voorblijven (Hobfoll, 1989). Door PVM kunnen mensen proactief en tijdig ingrijpen en actie ondernemen voordat ze uitgeput raken en hun functioneren verslechtert (Hockey, 1997). Daarentegen kan reactief handelen en het niet ondernemen van dergelijke anticiperende maatregelen na verloop van tijd resulteren in minder adaptief of zelfs zelfdestructief gedrag dat de gezondheid verslechtert (Bakker & Costa, 2014).

Affectief mechanisme

Naast een fysiek mechanisme suggereren de studies in dit proefschrift (zie Tabel 1, Studie 5 en 8) dat PVM ook gerelateerd kan zijn aan positieve uitkomsten via een onderliggend affectief mechanisme, gerelateerd aan het motivationele proces uit de JD-R theorie (Bakker et al., 2023). Een belangrijke uitkomstvariabele in deze studies naar PVM is creativiteit. In de creativiteitsliteratuur gaat men voornamelijk uit van top-down-benaderingen, waarin organisaties en managers de creativiteit van medewerkers kunnen bevorderen, door bijvoorbeeld een innovatief klimaat te creëren waarin creativiteit gewaardeerd en beloond wordt, en waar mensen een bepaalde mate van autonomie krijgen. Hier geldt echter ook het idee dat mensen geen passieve ontvangers van hun omgeving zijn. Bovendien zijn ook mensen die een aanzienlijke mate van autonomie hebben in hun werk en die zijn omringd door behulpzame en inspirerende collega's, niet altijd (even) creatief. Uit een breed scala aan onderzoeken blijkt dat mensen fysieke en mentale energie nodig hebben om creativiteit te laten bloeien, omdat dit actieve betrokkenheid en relevante stappen in het creatieve proces faciliteert, zoals het richten van de aandacht op relevante stimuli of flexibel denken (bijv. Nijstad et al., 2010). Creativiteitsonderzoek kan dus profiteren van aandacht voor een extra manier om creativiteit te ontketenen, namelijk

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

het zelfregulerend potentieel van medewerkers die op proactieve wijze hun eigen creativiteit kunnen stimuleren door hun fysieke en mentale energie te reguleren (zie De Stobbeleir et al., 2011; Op den Kamp et al., 2020, 2023).

De bevindingen uit een wekelijkse dagboekstudie (zie Tabel 1, Studie 5) lieten zien dat werknemers meer bevlogen waren en vervolgens ook creatiever presteerden op het werk gedurende weken waarin ze PVM hadden gebruikt (Op den Kamp et al., 2020). In het longitudinale onderzoek onder chronisch zieke werknemers dat hierboven beschreven is (zie Tabel 1, Studie 8), werd ook gekeken naar het affectieve mechanisme door de rol van bevlogenheid in de relatie tussen PVM en verzuim en creatieve werkprestaties over de tijd te onderzoeken. De bevindingen lieten zien dat werknemers die PVM gebruikten drie maanden later meer betrokken en gemotiveerd waren op het werk, wat vervolgens twee jaar later verband hield met een verminderd verzuim en verhoogde creatieve werkprestaties (Op den Kamp et al., 2024).

Cognitief mechanisme

De twee processen in de JD-R-theorie zijn voornamelijk fysiek (het uitputtingsproces) en affectief (het motivationele proces) van aard. Op basis van de literatuur over vitaliteit is PVM echter geconceptualiseerd als een overkoepelend construct dat fysieke, affectieve én cognitieve processen kan stimuleren (Lavrusheva, 2020; Ryan & Frederick, 1997). Derhalve zijn twee intra-individuele studies in het proefschrift gericht op een cognitief mechanisme, te weten *mindfulness*, waardoor dagelijkse PVM gerelateerd kan zijn aan positieve uitkomsten, of meer specifiek, aan creatieve prestaties (zie Tabel 1, Studie 6 en 7) . In dit dagboekonderzoek naar PVM stond de vraag centraal: 'Kunnen mensen hun eigen dagelijkse creatieve pieken zelf opwekken door proactief hun fysieke en mentale energie te reguleren?' Uit de bevindingen van een dagboekstudie onder 133 werkende mensen (N = 521 dagboeken) bleek dat op dagen waarop werknemers relatief – boven hun eigen gemiddelde – veel PVM gebruikten, ze beter presteerden op een dagelijkse creatieve test waarin ze gevraagd werden te brainstormen over mogelijke alternatieve manieren om alledaagse voorwerpen te gebruiken (Op den Kamp et al., 2023; zie Tabel 1, Studie 6). In een tweede dagboekstudie onder 62 werkende mensen uit de creatieve industrie (N = 232 dagboeken) hebben we deze bevindingen gerepliceerd – deze werknemers werden door hun leidinggevenden als creatiever beoordeeld op dagen dat ze relatief meer PVM gebruikt hadden (zie Tabel 1, Studie 7). In beide onderzoeken kon het verband tussen PVM en creativiteit verklaard worden doordat werknemers zich meer 'mindful' voelden op het werk, een cognitieve staat gekenmerkt

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

door verhoogde aandacht en bewustzijn (Brown et al., 2007; Op den Kamp et al., 2023).

Met betrekking tot de processen die PVM in gang kan zetten, kan worden geconcludeerd dat PVM gerelateerd is aan waardevolle uitkomsten via verschillende onderliggende mechanismen, namelijk een fysiek, een affectief, en een cognitief mechanisme, aansluitend bij de conceptualisatie van PVM als een overkoepelend gedragsconstruct dat het proactief reguleren van de fysieke, affectieve en cognitieve componenten van vitaliteit omvat.

4 Wie heeft er wanneer baat bij het inzetten van PVM?

Het derde doel van het proefschrift was om te onderzoeken voor wie en wanneer PVM vooral gunstig of effectief kan zijn. Om aanvullend inzicht te krijgen in wie (vooral) baat kan hebben bij PVM, werd voortgebouwd op het model van proactieve motivatie (Parker et al., 2010) en werd onderzocht of bepaalde persoonlijke kenmerken en contextuele factoren het voor een individu waarschijnlijker maken om – effectief – aan PVM te doen.

4.1 Persoonlijkheid en PVM

Hoewel PVM voor alle mensen belangrijk kan zijn, zijn sommige personen meer of beter toegerust om hun vitaliteit proactief en tijdig te reguleren dan anderen, wat impliceert dat er een wisselwerking is tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en PVM. In de verschillende studies is onder andere gekeken naar de rol van proactieve persoonlijkheid, doel-oriëntatie en zelfinzicht. Allereerst lieten onderzoeksbevindingen in een sample van 813 werknemers zien dat mensen met een proactieve persoonlijkheid meer geneigd zijn tot PVM (Op den Kamp et al., 2018; zie Tabel 1, Studie 1). Ook kunnen persoonlijke eigenschappen van invloed zijn op de mate waarin het proactieve, doelgerichte proces daadwerkelijk leidt tot verandering en een andere toekomst. In lijn hiermee werd in een weekboekstudie onder 107 werknemers (N = 501 weekboeken; zie Tabel 1, Studie 5) gekeken naar de rol van persoonlijke doeloriëntatie, omdat dit bepalend is voor zelfregulatietactieken, inclusief inspanning en doorzettingsvermogen (VandeWalle, 1997). De bevindingen lieten zien dat de relatie tussen PVM en creatieve werkprestaties sterker was voor mensen die gedreven werden door een leerdoeloriëntatie (d.w.z. gericht op leren en zelfverbetering) in vergelijking met mensen die gedreven werden door een prestatiedoeloriëntatie (d.w.z. gericht op beter presteren dan anderen) (Bakker et al., 2020; zie Tabel 1, Studie 5).

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

De bevindingen van verschillende onderzoeken uit het proefschrift laten verder zien dat mensen met meer zelfinzicht meer baat hebben bij PVM. Zo versterkte een hoger niveau van zelfinzicht bijvoorbeeld de effectiviteit van PVM in het verminderen van het uitputtingsproces en het op gang brengen van het motivatieproces voor chronisch zieke werknemers (Op den Kamp et al., 2024; zie Tabel 1, Studie 8). Hiernaast lieten in een ander onderzoek wekelijkse onderzoeksbevindingen onder 242 werknemers (N = 610 weekboeken) zien dat mensen met een hoger zelfinzicht extra creatief waren op het werk na het gebruik van PVM (Op den Kamp et al., 2020; zie Tabel 1, Studie 4). Zelfinzicht kan dus functioneren als een structurele persoonlijke hulpbron die de mobilisatie van meer vluchtige persoonlijke hulpbronnen, zoals fysieke en mentale energie, makkelijker maakt (zie ook Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Een belangrijke en waardevolle implicatie van deze bevindingen is dat, in tegenstelling tot veel andere persoonlijkheidskenmerken, men zelfinzicht kan trainen en ontwikkelen (Carver & Scheier, 1998; Grant et al., 2002; Klimoski & Hu, 2020).

4.2 Context en PVM

Naast persoonskenmerken die mogelijk een rol spelen bij (de effectiviteit van) proactief gedrag, benadrukt het model van proactieve motivatie de rol die contextuele factoren kunnen spelen in het proactieve proces (Parker et al., 2010). Zo kan de manier waarop een baan is ontworpen, van invloed zijn op de effectiviteit van PVM. Hiernaast kan PVM werknemers in staat stellen om beter gebruik te maken van beschikbare werkbronnen en deze te vertalen in positieve werkuitkomsten, zoals werkbetrokkenheid en prestaties. In overeenstemming met dit idee lieten onderzoeksbevindingen in dezelfde weekboekstudie onder 242 werknemers (N = 610 weekboeken) zien dat sociale steun op de werkvloer het verband tussen PVM en wekelijkse creatieve werkprestaties versterkte (Op den Kamp et al., 2020; zie Tabel 1, Studie 4). Hiernaast is in verschillende studies die in het proefschrift worden gepresenteerd rekening gehouden met de mate van autonomie in het werk die de deelnemers hadden. Een lage mate van autonomie hoeft PVM-gedrag niet noodzakelijkerwijs te belemmeren; mensen kunnen immers buiten reguliere werktijden om al veel acties ondernemen, of ze kunnen op het werk bijvoorbeeld hun pauzes effectiever benutten, hun eigen werkplek prettiger en meer inspirerend inrichten, of naar bepaalde muziek luisteren om meer energiek of gefocust te worden. Het kan echter makkelijker zijn om effectieve strategieën te gebruiken op basis van situationele behoeften en persoonlijke voorkeuren wanneer er een redelijke vrijheid is om te beslissen hoe, wanneer, en waar men zijn werk uitvoert. In

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

overeenstemming met dit idee laten de bevindingen matig sterke correlaties zien tussen PVM en autonomie (Op den Kamp et al., 2020, 2023; zie Tabel 1, Studie 4 en 7). Bovendien kwam uit onderzoek van Tisu et al. (2023) dat een hogere mate van autonomie gerelateerd was aan meer PVM, wat dan weer gevolgd werd door meer bevlogenheid en beter functioneren op het werk. De manier waarop een baan ontworpen is, kan dus van invloed zijn op hoe waarschijnlijk het is dat iemand PVM zal gebruiken, en hoe effectief dit zal zijn. Meer specifiek kan PVM werknemers in staat stellen om goed gebruik te maken van beschikbare hulpbronnen en deze te vertalen in gunstiger werkresultaten, zoals werkbevlogenheid en prestaties (Bakker et al., 2023; Daniels, 2006; Tisu et al., 2023).

Samengevat laten de bevindingen in het proefschrift zien dat van nature proactieve mensen meer geneigd zijn om PVM-gedrag te vertonen, en dat mensen met een leerdoeloriëntatie en mensen met een hogere mate van zelfinzicht meer baat hebben bij het gebruik van PVM. Hiernaast kan PVM met name effectief worden ingezet wanneer mensen hogere niveaus van sociale steun en autonomie op het werk ervaren.

5 Discussie

Het doel van dit proefschrift was om de rol van het individu te onderzoeken bij het bevorderen van zijn eigen welzijn en werkresultaten. Deze benadering komt overeen met het idee van persoonlijk eigenaarschap; dat wil zeggen dat mensen controle kunnen uitoefenen over hun eigen leven. Meer specifiek laat het proefschriftonderzoek zien dat mensen proactief hun eigen fysieke en mentale energie voor werk kunnen reguleren om optimaal functioneren te bevorderen. In lijn met Onderzoeksvraag 1 ("Hoe kunnen we PVM conceptualiseren en betrouwbaar onderzoeken?") hebben we het PVM-concept voortgebouwd op de kernprincipes van proactieve motivatie, en een instrument ontwikkeld om PVM-gedrag te kunnen meten. De conceptualisering van PVM en de ontwikkeling van de PVM-schaal dragen bij aan het faciliteren van theoretische vooruitgang en systematisch onderzoek naar dit onderwerp. In lijn met Onderzoeksvraag 2 ("Welke processen worden door PVM in gang gezet en wat zijn de uitkomsten hiervan?") zijn de verschillende processen – fysiek, affectief en cognitief – beschreven via welke PVM tot waardevolle uitkomsten kan leiden, onderbouwd met onderzoeksbevindingen. Samengenomen blijkt uit de verschillende onderzoeksstudies dat mensen die hun fysieke en mentale energie voor werk proactief reguleren, zich beter voelen, minder verzuimen, en beter en

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

creatiever presteren. Ten slotte, in lijn met Onderzoeksvraag 3 ("Wie heeft er wanneer baat bij het inzetten van PVM"), is besproken hoe persoonlijke kenmerken – zoals een proactieve persoonlijkheid, en het hebben van een leerdoel-oriëntatie en zelfinzicht – het gebruik van PVM meer waarschijnlijk dan wel effectief kunnen maken. Hiernaast is een vergelijkbare faciliterende rol toegedicht aan bepaalde contextuele factoren – zoals sociale steun en autonomie in het werk. In de volgende secties zullen de methodologische kwesties behorend bij het onderzoek worden besproken, alsook suggesties voor toekomstig onderzoek en implicaties voor de praktijk.

5.1 Methodologische kwesties

Een eerste methodologische kwestie is dat de relaties in het onderzoek niet causaal zijn getest. Wel is er in meerdere studies gecontroleerd voor eerdere niveaus van de mediator- en/of uitkomstvariabelen om 'verandering' in deze variabelen vast te leggen, waarbij de bevindingen erop wijzen dat PVM samenhangt met veranderingen in, bijvoorbeeld, vermoeidheid en werkprestaties. Bovendien heeft een van de onderzoeken een longitudinaal design om te onderzoeken hoe PVM zich verhoudt tot veranderingen in werkervaringen over een langere periode. Feitelijke causaliteit kan echter alleen worden vastgesteld met experimentele manipulaties, zoals interventies. Dergelijke interventies zouden tegemoetkomen aan de oproep van Parker et al. (2010) om inzicht in hoe we proactiviteit kunnen verhogen. Zo'n interventie, gericht op bewustwording en instructie, kan bijvoorbeeld gaan om een workshop waarin deelnemers uit de experimentele groep leren over hun welzijn in relatie tot het werk, en hoe zij dit van dag tot dag proactief kunnen verbeteren. Tijdens de training kunnen deelnemers persoonlijke doelen stellen en verschillende initiatieven bedenken met als doel zich energiek en gemotiveerd te voelen. Aangezien de intra-individuele onderzoeken in dit proefschrift wijzen op fluctuaties in PVM binnen personen, kan het zinvol zijn om de deelnemers op regelmatige basis – bijvoorbeeld elke dag of zelfs meerdere keren per dag – te voorzien van instructies en aanmoediging. Een trainingsdag kan bijvoorbeeld worden opgevolgd door middel van een smartphone-applicatie die regelmatig vragen en notificaties stuurt om zelfreflectie te stimuleren en mensen ertoe aanzet hun fysieke en mentale energie voor hun werk (tijdig en effectief) te managen.

Een tweede methodologische kwestie is dat er in veel van de onderzoeken in het proefschrift gebruik wordt gemaakt van zelfrapportage. Hoewel de Remote Associates Test en de brainstormtaak, alsook de beoordelingen van leidinggevenden gebruikt zijn om creatieve prestaties te meten, en in een ander onderzoek de hoeveelheid gemiste werkdagen vanwege

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

ziekte(verzuim) werd meegenomen, was het niet in alle studies haalbaar om meer objectieve maten te includeren. Zelfrapportages hebben echter ook belangrijke voordelen. Ze maken bijvoorbeeld het meten van psychologische of interne ervaringen mogelijk die niet objectiever kunnen worden gemeten, omdat mensen soms de enigen zijn die hun eigen gedachten en gedrag kunnen observeren. Daarnaast zijn beoordelingen van bijvoorbeeld collega's of leidinggevenden vaak gebaseerd op algemene indrukken over de centrale medewerker en zijn ze soms niet accuraat, vooral op dagelijkse basis. Bovendien is een van de belangrijkste nadelen van zelfrapportage het risico op sociaal wenselijke reacties, wat een aanzienlijk kleiner probleem wordt als intra-individuele variantie wordt onderzocht. Wat betreft PVM is het bijna onvermijdelijk om zelfrapportages te gebruiken, omdat veel van de gedragingen die onder PVM vallen te subtiel of uit het zicht van anderen zijn om door anderen opgemerkt en gerapporteerd te worden. De vraag blijft echter bestaan of mensen daadwerkelijk accuraat zijn in het beoordelen van hun eigen (effectieve) gebruik van PVM. Toekomstig onderzoek kan gericht zijn op het vinden van manieren om PVM objectiever te meten, bijvoorbeeld door mensen te vragen naar specifieke, tekstuele dagboekaantekeningen waarin zij hun PVM-gedrag beschrijven, en deze notities vervolgens te coderen en analyseren. Bovendien kunnen er in toekomstige onderzoeken meer objectieve metingen worden opgenomen van andere omringende factoren of uitkomstvariabelen, zoals ziekteverzuim, omzet/winst, klanttevredenheid, promoties, patenten, of verkochte producten.

5.2 Toekomstig onderzoek

Naast suggesties voor toekomstig onderzoek die de methodologische beperkingen van de onderzoeken in dit proefschrift kunnen aanpakken, zoals hierboven beschreven, zijn er verschillende toekomstige onderzoeksrichtingen die theoretische vragen kunnen aanpakken die tot nu toe onbeantwoord zijn gebleven. De onderzoeken in het proefschrift zijn deels gebaseerd – en bouwen verder – op de JD-R-theorie (Bakker et al., 2023). Meer specifiek kan PVM beschouwd worden als een gedragsstrategie die individuen kunnen inzetten om hun eigen werkgezondheid en prestaties te beschermen en bevorderen. Wat betreft de feitelijke wisselwerking tussen job design en PVM lag de focus tot nu toe vooral op hulpbronnen, zoals sociale steun en autonomie; de rol van taakeisen in het PVM-proces bleef nog onderbelicht. Naast waardevolle werkbronnen hebben veel mensen immers te maken met taakeisen die hinderend kunnen werken, zoals een (te) hoge werkdruk. Hoewel stressoren op het werk een tol eisen en daardoor proactief gedrag zouden kunnen remmen, wijzen stressoren ook op een 'mismatch'

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

tussen een gewenste en een werkelijke situatie. Mensen zouden in zo'n situatie ook juist proactief gedrag kunnen vertonen om deze discrepantie te verkleinen (Carver & Scheier, 1998; Parker et al., 2010). Mensen kunnen bijvoorbeeld verschillende gedragsreacties vertonen op werkdruk. Waar een hoge werkdruk soms leidt tot een onaangepaste of vermijdende coping-stijl, waarbij mensen passief handelen of zichzelf terugtrekken (Bakker & De Vries, 2021; Roth & Cohen, 1986), kunnen mensen ook een adaptieve en toenaderingsgerichte coping-stijl aannemen om met hun werkeisen om te gaan, bijvoorbeeld door ondersteuning te zoeken, vooruit te plannen, en door proactief hun fysieke en mentale energie te reguleren. Toekomstig onderzoek zal verder moeten uitwijzen hoe verschillende contextuele factoren een rol spelen in het PVM-proces, alsook hoe PVM mogelijk een bufferende rol kan spelen in de relatie tussen hinderende taakeisen en welzijn en prestatie.

Gezien het grote aantal mensen dat last heeft van burn-outklachten, kan het waardevol zijn om de rol van PVM in het proces van het ontstaan van lichamelijke en mentale gezondheidsklachten nader te onderzoeken. Verondersteld kan worden dat PVM een waardevolle gedragsstrategie kan zijn om zulke klachten op de lange termijn te verminderen. De onderzoeken in dit proefschrift bieden hiervoor ook al enige indicatie, door aan te tonen dat PVM samenhangt met minder uitputting, functionele beperkingen en ziekteverzuim in de loop van de tijd (Op den Kamp et al., 2018, 2024). Mogelijk lopen mensen die regelmatig of zelfs dagelijks PVM toepassen, een lager risico op het ontwikkelen van een burn-out, omdat ze tijdig handelen en daarmee voldoende energiereserve behouden om toekomstige verliezen helpen te voorkomen (zie Bakker & Costa, 2014; Hobfoll, 1989). Het niet ondernemen van dergelijke anticiperende maatregelen kan daarentegen al op de korte termijn leiden tot een slechter welzijn en slechtere prestaties op het werk. Bovendien kan dit in de loop van de tijd resulteren in een neerwaartse spiraal (ook wel '*loss spiral*') van hulpbronnen, waarbij individuen steeds meer alleen nog op passieve en reactieve manier kunnen handelen. Niet-aangepast en destructief gedrag, zoals zelfondermijning, kunnen er op hun beurt voor zorgen dat gezondheidsproblemen toenemen (Bakker & De Vries, 2021; Bakker & Wang, 2020). Toekomstige studies kunnen nader onderzoeken hoe PVM mogelijk bescherming kan bieden tegen dergelijke ontwikkelingen, beginnend bij fysieke en mentale belasting op het werk, mogelijk resulterend in een hoger risico op burn-out.

In tegenstelling tot de bovengenoemde neerwaartse spiraal kan PVM ook een opwaartse spiraal of '*gain spiral*' activeren (Hobfoll, 1989; Strauss & Parker, 2014), waarbij PVM leidt tot meer fysieke, affectieve en cognitieve hulpbronnen, die vervolgens weer PVM-gedrag kunnen stimuleren, wat

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

uiteindelijk zou kunnen resulteren in structureel hogere prestatieniveaus op het werk (Tisu & Vîrgă, 2022). Dat gezegd hebbende, hoewel regelmatig gebruik van PVM positief zou moeten samenhangen met optimaal functioneren op het werk, kan er soms sprake zijn van 'te veel van het goede'. Gebaseerd op de notie van 'onomstotelijk goed bestaat niet', beargumenteerden Grant en Schwartz (2011, p. 62) dat toekomstig onderzoek de keerpunten moet identificeren waarop de effecten van 'positieve fenomenen' negatief kunnen worden. Hierop voortbouwend lieten Lam et al. (2014) bijvoorbeeld zien dat er een curvilineaire relatie bestaat tussen positief affect en proactief gedrag, waarbij ook zij het belang benadrukken van streven naar gemiddelde niveaus van proactief gedrag. Op dezelfde manier kunnen er met betrekking tot PVM op een gegeven moment kosten zijn die groter zijn dan de voordelen (Grant & Schwarz, 2011). Hoewel PVM al kan gaan om kleine inspanningen, kan het nog steeds aandachts- en tijdrovend zijn. Wanneer mensen voortdurend aan hun fysieke en mentale energie werken, kan dit dus ironisch genoeg op termijn soms ten koste gaan van welzijn en productiviteit. Toekomstig onderzoek kan zich richten op hoe en wanneer PVM een opwaartse spiraal van hulpbronnen kan activeren, alsook op de identificatie van het keerpunt waarop de kosten van PVM groter kunnen zijn dan de voordelen.

5.3 Praktische implicaties

De bevindingen van onderzoek naar PVM – zowel uit dit proefschrift als uit studies die daarop hebben voortgebouwd – laten samen zien dat mensen die hun fysieke en mentale energie voor werk proactief reguleren, zich beter voelen, minder verzuimen, en beter en creatiever functioneren (zie bijv. Bakker et al., 2020; Hua et al., 2024; Ni et al., 2022; Op den Kamp et al., 2018, 2020, 2023, 2024; Pap et al., 2022; Ren et al., 2023; Tisu & Vîrgă, 2022; Tisu et al., 2023; Ye et al., 2021). Deze bevindingen suggereren dat PVM een waardevolle gedragsstrategie is, en hebben zodoende verschillende implicaties voor de praktijk.

Allereerst kan – in theorie – iedereen PVM gebruiken en er baat bij hebben. Vooral op korte termijn kunnen kleine inspanningen al voldoende zijn om fysieke en mentale energie te reguleren en kunnen ze een aanzienlijke impact hebben op werk-gerelateerde uitkomsten. Bovendien ondersteunen de onderzoeksbevindingen de waarde van PVM voor werknemers van verschillende nationaliteiten, organisaties en beroepen, alsook voor mensen in de creatieve industrie (Op den Kamp et al., 2023) en ondernemers (Tisu & Vîrgă, 2022).

Het onderzoek naar PVM kan de communicatie erover en stimulering ervan door organisaties en beleidmakers, alsook voor hulpverleners, zoals

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

bedrijfsartsen en coaches, faciliteren. Gedegen begeleiding bij het zich bewust worden van individuele voorkeuren en situationele behoeften, en het omzetten van reactief gedrag naar een proactieve aanpak is daarbij waardevol. Zo is het belangrijk om vragen te stellen over waar werknemers staan met betrekking tot hun fysieke en mentale energie, waar er mogelijk winst te behalen valt, en om mee te denken over proactieve strategieën die kunnen helpen bij het beheren van deze waardevolle hulpbronnen. Op deze manier wordt ook zelfinzicht in het PVM proces versterkt, waarvan meerdere onderzoekstudies laten zien dat het de effectiviteit van PVM verhoogt. Het is dus belangrijk dat mensen zelfinzicht ontwikkelen, door na te denken over hun situationele behoeften en persoonlijke voorkeuren, en bijvoorbeeld *trial-and-error*-strategieën te gebruiken om erachter te komen wat het beste voor hen werkt.

Organisaties kunnen PVM op verschillende manieren bevorderen en faciliteren. Allereerst is het van belang dat leidinggevenden en managers het gesprek aangaan, het goede voorbeeld geven, en medewerkers expliciet stimuleren tot PVM (vgl. Binyamin & Brender-Ilan, 2018). Hiernaast kunnen de werkomgeving en banen zo worden (her)ingericht dat de inzet van PVM eenvoudiger en effectiever wordt. Eerder besproken onderzoeksbevindingen lieten bijvoorbeeld zien dat sociale steun op de werkvloer het verband tussen PVM en wekelijkse creatieve werkprestaties versterkte (Op den Kamp et al., 2020). Mensen kunnen dus zelf sociale steun opzoeken (De Stobbeleir et al., 2011; Tims et al., 2012), maar organisaties kunnen ook streven naar een klimaat waarin sociale interactie wordt aangemoedigd en gefaciliteerd. Bovendien laat onderzoek zien dat het belangrijk kan zijn om werknemers een zekere mate van vrijheid in hun werk te geven die hen in staat stelt om strategieën toe te passen op basis van hun eigen situationele behoeften en persoonlijke voorkeuren (Tisu et al., 2023). Dit zou hen bijvoorbeeld de mogelijkheid bieden om hun werkplanning aan te passen aan hun eigen voorkeuren en bioritme, om zelf te bepalen wanneer ze pauzes inplannen, of soms zelfs om hun werkzaamheden op verschillende locaties (bijvoorbeeld vanuit huis) te doen.

Ten slotte kan PVM worden gefaciliteerd door het implementeren van fysieke en mentale gezondheidsinitiatieven, zoals een sportschoolabonnement via het werk, het aanbieden van gezonde lunchopties in de kantine, of het creëren van 'stille zones' waar werknemers kunnen mediteren of een dutje kunnen doen. Werknemers kunnen hun fysieke en mentale energie proactief reguleren door opzettelijk gebruik te maken van dergelijke beschikbare initiatieven om hun eigen functioneren te bevorderen. Het bieden van gunstige omstandigheden voor PVM is echter niet voldoende. Proactief

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

gedrag moet vanuit mensen zelf komen, en het lukt waarschijnlijk beter om zelf de controle te nemen als mensen ook de kennis en tools hebben om dit te doen (‘*can-do*’ motivatie; Parker et al., 2010). PVM kan dus worden gestimuleerd door middel van voorlichting, training, en coaching. Zo zijn er in Nederland in de praktijk al mensen begonnen met het geven van workshops over PVM, en is er ook al wetenschappelijke ondersteuning voor de effectiviteit van dergelijke PVM-interventies (Bălăceanu & Vîrgă, 2022). Zulke trainingen of workshops bieden instructie en aanmoediging, alsook nuttige hulpmiddelen om effectiever door het PVM-proces te navigeren.

5.4 Tot slot

Het idee dat vitale medewerkers blijer en productiever zijn, is niet nieuw, en het managen van vitaliteit kan dan ook worden gezien als een belangrijk doel voor organisaties. In de praktijk zijn talloze voorbeelden van hoe organisaties en managers hier op waardevolle wijze kunnen inspelen. Hierbij kan men denken aan HR-beleid en leiderschap, de inrichting van bedrijfspanden (recreatieruimtes, veel groen, inspirerende open ruimtes afgewisseld met stilteruimtes), en ook het bieden van een gezonde lunch in de kantine kan al een simpel voorbeeld zijn. Echter, naast waardevol organisatiebeleid om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen is het belangrijk om een klimaat te creëren waarin medewerkers worden gestimuleerd om *zelf* de regie te nemen over hun vitaliteit. De verschillende onderzoeksstudies naar PVM laten samen zien dat mensen die hun fysieke en mentale energie voor werk proactief reguleren, zich beter voelen, minder verzuimen, en ook beter en creatiever presteren.

Werknemers die hun bevlogenheid, gezondheid of functioneren willen verbeteren, kunnen door middel van een proactieve mindset en bewuste, doelgerichte acties ervoor zorgen dat zij hun fysieke en mentale energie reguleren. Zij kunnen vervolgens gezonder, prettiger en effectiever werken. Dit maakt proactief vitaliteitsmanagement zowel voor de maatschappij en voor organisaties als natuurlijk ook voor het individu een belangrijk thema.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Door het proactief managen van fysieke en mentale energie kunnen mensen hun eigen vermoeidheid, functionele beperkingen en verzuim verminderen, alsook hun werkmotivatie, creativiteit en prestaties verbeteren.
- Vitaliteit managen kan door middel van allerlei verschillende acties; wat uitmaakt, is dat dit doelgericht en planmatig gebeurt, passend bij persoonlijke voorkeuren en behoeften.

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

- Werkenden met een chronische aandoening hebben er baat bij om proactief bezig te zijn met hun fysieke en mentale energie om hierdoor hun werkbeleving en functioneren ook op langere termijn te beschermen en te bevorderen.
- Het vergroten van zelfinzicht is aan te raden, omdat dit helpt om op effectieve wijze fysieke en mentale energie te managen.
- Organisaties kunnen werknemers ondersteunen door sociale steun en enige mate van autonomie te bieden, wat de proactiviteit en individuele behoeften van hun werknemers ten goede komt.

Bijlage: PVM-schaal – Nederlandstalige items

	Items algemeen niveau
1	Ik zorg ervoor dat ik me energiek voel tijdens mijn werk
2	Ik zorg ervoor dat ik me goed kan focussen op mijn werk
3	Ik motiveer mezelf
4	Ik zorg ervoor dat ik mijn werkzaamheden met een frisse blik kan benaderen
5	Ik probeer mezelf te inspireren
6	Ik zorg ervoor dat ik voldoende ruimte in mijn hoofd heb om na te denken
7	Ik zorg ervoor dat ik positief in mijn werk sta
8	Ik zorg ervoor dat ik dingen kan doen waar ik enthousiast van word
	Items dagniveau
1	Vandaag heb ik ervoor gezorgd dat ik me energiek voelde tijdens mijn werk
2	Vandaag heb ik ervoor gezorgd dat ik me goed kon focussen op mijn werk
3	Vandaag heb ik mezelf gemotiveerd
4	Vandaag heb ik ervoor gezorgd dat ik mijn werkzaamheden met een frisse blik kon benaderen
5	Vandaag heb ik geprobeerd mezelf te inspireren
6	Vandaag heb ik ervoor gezorgd dat ik voldoende ruimte in mijn hoofd had om na te denken
7	Vandaag heb ik ervoor gezorgd dat ik positief in mijn werk stond
8	Vandaag heb ik ervoor gezorgd dat ik dingen kon doen waar ik enthousiast van word

Literatuur

Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, *1*(3), 112-119. https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25-53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, *34*(1), 1-21. https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology, 69*(2), 351-378. https://doi.org/10.1111/apps.12173

Bakker, A. B., & Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, *27*(3), 241-251. https://doi.org/10.1037/str0000150

Bălăceanu, A., & Vîrgă, D. (2022). How to increase employees' proactive vitality management? Testing the effect of a training intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(23), 15898. https://doi.org/10.3390/ijerph192315898

Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993), The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 103-118. https://doi.org/10.1002/job.4030140202

Binyamin, G., & Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders' language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, *36*(4), 463-473. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.004

Boot, C. R., Koppes, L. L., Van den Bossche, S. N., Anema, J. R., & Van der Beek, A. J. (2011). Relation between perceived health and sick leave in employees with a chronic illness. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *21*(2), 211-219. https://doi.org/10.1007/s10926-010-9273-1

Bosch, C., & Sonnentag, S. (2019). Should I take a break? A daily reconstruction study on predicting micro-breaks at work. *International Journal of Stress Management*, *26*(4), 378-388. https://doi.org/10.1037/str0000117

Brose, A., Voelkle, M. C., Lövdén, M., Lindenberger, U., & Schmiedek, F. (2015). Differences in the between-person and within-person structures of affect are a matter of degree. *European Journal of Personality*, *29*(1), 55-71. https://doi.org/10.1002/per.1961

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, *18*, 211-237. https://doi.org/10.1080/10478400701598298

Carver, C., & Scheier, M. (Eds.). (1998). *On the self-regulation of behavior.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/cbo9781139174794

Cook, A. , & Zill, A. (2023). Individual health status as a resource: Analyzing associations between perceived illness symptom severity, burnout, and work

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

engagement among employees with autoimmune diseases. *Applied Psychology, 73*(3), 990-1025. https://doi.org/10.1111/apps.12464

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435-462. https://doi.org/10.1177/014920630002600304

Daniels, K. (2006). Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations*, *59*, 267-290. https://doi.org/10.1177/0018726706064171

De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*, *105*(12), 1423-1446. https://doi.org/10.1037/apl0000495

De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, *54*, 811-831. https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870144

Feenstra-Verschure, M. T., Kooij, D., Freese, C., Van der Velde, M., & Lysova, E. I. (2024). Building on job immobility concepts: A conceptual model and future research agenda on "locked at the job". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*, 213-233. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0055

Fouad, A. M., Waheed, A., Gamal, A., Amer, S. A., Abdellah, R. F., & Shebl, F. M. (2017). Effect of chronic diseases on work productivity: A propensity score analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *59*(5), 480-485. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000981

Fuller, B., & Marler, L. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 329-345. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3-34. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002

Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *30,* 821-835. https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.8.821

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, *3*(1), 317-375. https://doi.org/10.1080/19416520903047327

Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, *6*(1), 61-76. https://doi.org/10.1177/1745691610393523

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, *45*(1-3), 73-93. https://doi.org/10.1016/S0301-0511(96)05223-4

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(3), 284-295. https://doi.org/10.1037/a0039962

Hua, W., Zhang, J., Xuan, X., Fu, M., & Zhou, J. (2024). How and when proactive vitality management promotes undergraduates' creativity? A conservation of resources perspective. *Psychological Reports.* Advance online publication. https://doi.org/10.1177/00332941241240729

Klimoski, R., & Hu, X. (2020). Improving self-awareness and self-insight. In M. London (Ed.), *Oxford handbook of lifelong learning* (second edition, pp. 73-96). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197506707.013.5

König, C. J., Kleinmann, M., & Höhmann, W. (2013). A field test of the quiet hour as a time management technique. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, *63*, 137-145. https://doi.org/10.1016/j.erap.2012.12.003

Lam, C. F., Spreitzer, G., & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(4), 530-546. https://doi.org/10.1002/job.1906

Lavrusheva, O. (2020). The concept of vitality: Review of the vitality-related research domain. *New Ideas in Psychology*, *56*, 100752. https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.100752

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 853-868. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853

Lesiuk, T. (2005). The effect of music listening on work performance. *Psychology of Music*, *33*, 173-191. https://doi.org/10.1177/0305735605050650

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, *33*(2), 143-160. http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Mednick, S. A. (1968). The remote associates test. *The Journal of Creative Behavior*, *2*, 213-214.

Ni, Y. L., Kuo, C. C., Wu, C. H., Chang, W. H., & Chen, L. H. (2022). How can we cope with self-control demands and enhance proactive vitality management? The role of leisure crafting and supervisor recreational sports support. *Journal of Happiness Studies*, *23*, 3961-3980. https://doi.org/10.1007/s10902-022-00572-9

Nijstad, B. A., De Dreu, C. K., Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, *21*(1), 34–77. https://doi.org/10.1080/10463281003765323

Op den Kamp, E. M. (2022). *Proactive vitality management: Taking control over well-being, job performance, and creativity* [Doctoral dissertation]. Erasmus University Rotterdam.

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., & Demerouti, E. (2020). Proactive vitality management and creative work performance: The role of self-insight and social support. *Journal of Creative Behavior*, *54*(2), 323-336. https://doi.org/10.1002/jocb.368

Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., Demerouti, E., & De Wijs, J. J. (2024). Working with a chronic health condition: The implications of proactive vitality management for occupational health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, *150*, 103987. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103987

Op den Kamp, E. M., Tims, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Proactive vitality management in the work context: Development and validation of a new instrument. *European Journal of Work and Organizational Behavior*, *27*(4), 493-505. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1483915

Op den Kamp, E. M., Tims, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Creating a creative state of mind: Promoting creativity through proactive vitality management and mindfulness. *Applied Psychology*, *72*(2), 743-768. https://doi.org/10.1111/apps.12399

Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, *40*, 1142-1152. https://doi.org/10.1037/a0036577

Pap, Z., Vîrgă, D., & Lupșa, D. (2022). Bringing our best selves to work: Proactive vitality management and strengths use predicting daily engagement in interaction. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1015397. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015397

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*, 827-856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Ren, Y., Wang, H., & Li, J. (2023). Proactive vitality management, goal attainment, and psychological well-being among college students: A weekly diary study. *Applied Psychology: Health and Well-Being.* Advance online publication. https://doi.org/10.1111/aphw.12520

Roth, S., & Cohen, L. J. (1986). Approach, avoidance, and coping with stress. *American Psychologist*, *41*(7), 813-819. https://doi.org/10.1037//0003-066x.41.7.813

Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, *65*, 529-565. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x

Schaufeli, W. B. (2018). Burnout: Feiten en fictie. *De Psycholoog*, *53*, 9, 10-20.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*, 204-221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166

Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 50-71). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.007

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545-556. https://doi.org/10.1037/a0027974

Thayer, R. E., Newman, J. R., & McClain, T. M. (1994). Self-regulation of mood: Strategies for changing a bad mood, raising energy, and reducing tension. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*, 910-925. https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.910

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173-186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tisu, L., & Vîrgă, D. (2022). Proactive vitality management, work-home enrichment, and performance: A two-wave cross-lagged study on entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, *13*, 761958. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.761958

Tisu, L., Vîrgă, D., & Mermeze, I. (2023). Autonomy and performance: Proactive vitality management and work engagement as sequential mediators of the relationship. *Psychological Reports*, *126*(1), 411-433. https://doi.org/10.1177/00332941211048470

TNO. (2023). *Factsheet 'werkstress'*. Retrieved from https://www.tno.nl/nl/newsroom/2023/11/burn-out-gerelateerde-klachten-gestegen/

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, *57*, 995-1015. https://doi.org/10.1177/0013164497057006009

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*, 179-201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Ye, D. X., Li, J. S., & Li, F. (2021). Proactive vitality management and mental health: The role of work engagement. *PsyCh Journal*, *10*(4), 668-669. https://doi.org/10.1002/pchj.466

Ye, L., Chen, Y., & Li, F. (2022). Psychometric properties of the proactive vitality management scale in a Chinese sample. *Current Psychology*, *41*, 5111-5114. https://doi.org/10.1007/s12144-020-01022-6

Correspondentieadres

Emma M. Op den Kamp, Amsterdam Business School, University of Amsterdam, Plantage Muidergracht 12, 1018 TV Amsterdam. e.m.opdenkamp@uva.nl

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (amsterdamnld)
IP: 146.50.147.166