

## Hoofdstuk 18

### Positieve psychologie in organisaties

Ad Bergsma en Wilmar Schaufeli

Bergsma, A. & Schaufeli, W.B. (2013). Positieve psychologie in organisaties. In E.T. Bohlmeijer, L. Bolier, G.J. Westerhof, & J.A. Walburg (red.), *Handboek positieve psychologie: theorie, onderzoek & toepassingen* (p. 311-324). Amsterdam: Boom.

'Ik sliep en droomde dat het leven vreugde was

Ik ontwaakte en zag: het leven is plicht

Ik werkte en zie: de plicht is vreugde.'

Met deze drie zinnen van Rabindranath Tagore, in 1913 de eerste niet-Europese winnaar van de Nobelprijs voor de Literatuur, opent het boek *Gelukkig werken* van Hamburger en Bergsma (2011). Voor deze woorden is gekozen als motto, omdat zij niet alleen een gevoel van lichtheid overbrengen, maar ook een belangrijke trend samenvatten rond het denken over werk. Plezier was heel lang iets voor buiten het werk. Medewerkers wilden bijvoorbeeld zo snel mogelijk met vervroegd pensioen, omdat ze dan eindelijk toe zouden komen aan de leuke dingen van het leven. Werken was een plicht en de veiligheid van een vaste baan gold als het hoogste goed. 'In het zweet uws aanschijns zult gij brood eten' (Genesis 3:19) hield de bijbel ons voor. Ook de bedrijfsgeneeskunde is begonnen vanuit het idee dat werken zwaar, belastend en gevaarlijk was. Een noodzakelijk kwaad waartegen medewerkers beschermd moesten worden. Werkomstandigheden werden in eerste instantie verbeterd door excessen te bestrijden, zoals kinderarbeid, uitbuiting en gevaarlijk en ongezond werk. Deze aanpak heeft tot grote successen geleid. Bij ons zijn de werkomstandigheden op orde, zeker in vergelijking met de rest van de wereld (Van Rhenen & Schaufeli, 2010). Al kunnen de werkomstandigheden op een aantal punten vast nog wel worden verbeterd, de kans op rampen zoals bij de ingestorte kledingfabriek in Bangladesh in 2013 is in Nederland en België klein.

#### 18.1 Bevorderen van vaardigheden, werkplezier en draagkracht

De aandacht voor veiligheid heeft zijn vruchten afgeworpen. De laatste decennia is echter tevens duidelijk geworden dat het beeld van werk als last te eenzijdig is en nuancering behoeft. Door werk op te vatten als potentieel gevaar voor gezondheid en welzijn, werd het bijvoorbeeld mogelijk dat mensen met psychische klachten massaal aan de kant kwamen te staan met een uitkering voor arbeidsongeschiktheid. Deze vorm van 'bescherming' werkte

averechts, want thuis zitten bleek een groter gevaar voor de psychische gezondheid dan werken (Blonk, 2006; Walburg, 2008). Maatschappelijke uitsluiting is de prijs voor deze vorm van bescherming.

Het zou nog tot deze eeuw duren voor de omslag werd bereikt in de bejegening van mensen met problemen op hun werk. In 2006 stond dankzij de Wet werk en inkomen (WIA) niet langer het onvermogen van medewerkers centraal, maar wat zij nog wel konden doen. Van der Klink (2007) beschrijft dat werknemers tegenwoordig niet meer bij de bedrijfsarts komen zodat hij hen kan beschermen tegen hun werk, maar zodat hij hen kan helpen ondanks hun gezondheidsklachten aan het werk te blijven. Dit geldt zowel voor oudere werknemers, als voor mensen met chronische ziekten. Hierbij geldt dat deze verandering deels is afgedwongen doordat er minder uitstapmogelijkheden zijn in de vorm van uitkeringen. De aandacht voor misstanden op de werkvloer heeft dus veel problemen opgelost en het werk veiliger en gezonder gemaakt. Tegelijkertijd heeft dat laatste er de laatste decennia ook voor gezorgd dat andere problemen ontstonden, zoals mensen met psychische klachten die aan de kant kwamen te staan door langdurige werkloosheid. Hier raken we aan een van de basisideeën van de positieve psychologie; kijk niet alleen naar wat er mis gaat maar ook naar de positieve kant, naar de mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. Ook in het werk. Mensen moeten niet alleen rekening houden met wat er allemaal fout kan gaan, maar hebben ook behoefte aan positieve doelen om naar te streven. Wie door middel van een uitkering is beschermd tegen werklast, mist zo'n positief doel.

De positieve insteek is relatief nieuw voor de Arbeids- en Organisationspsychologie, die heel lang gericht is geweest op de 5 D's: Disease (ziekte), Disorders (stoornissen), Damage (schade), Disabilities (handicaps) en Disfunctioning (disfunctioneren) (Schaufeli & Bakker, 2001), zoals ook wordt geïllustreerd door een *factsheet* van de Amerikaanse Vereniging van Psychologen (APA, American Psychological Association, 2010):

- Voor 69 % van de medewerkers is het werk een belangrijke bron van stress en 41 % zegt dat zij zich gewoonlijk gespannen voelen tijdens een werkdag.
- 51 % van de medewerkers zegt dat zij minder produceren op werk als gevolg van stress.
- Een derde van de werknemers in de Verenigde Staten is chronisch overwerkt.
- 83 % van de medewerkers bekijkt de email van het werk minimaal een keer per dag tijdens vakanties.
- 52 % van de medewerkers zegt dat de eisen van het werk problemen opleveren voor de verantwoordelijkheden thuis en voor het gezin. Andersom zegt 43 % dat de thuissituatie problemen oplevert voor de werkprestaties.

- Werknemers die klem zitten tussen twee generaties, en die zowel de zorg hebben voor kinderen als hun ouders, hebben meer kans depressief te worden.

Onder invloed van de positieve psychologie is sinds de eeuwwisseling de aandacht van onderzoekers echter verschoven van negatieve aspecten van werk en werknemers, naar de positieve aspecten daarvan (Donaldson & Ko, 2010). Tagore beschrijft deze omslag als 'plicht is vreugde' ('duty is joy'). Andere termen voor de voldoening en het gevoel van zinvolheid dat werk kan opleveren, zijn bevoegenheid, passie, vitaliteit en flow.

Werken is van een zware plicht uitgegroeid tot een activiteit die kleur en betekenis geeft aan het leven. Dit sluit aan bij het mensbeeld van de positieve psychologie dat ervan uitgaat dat mensen behoefte hebben aan betekenisvol leven, waarin ze persoonlijk kunnen groeien en zichzelf kunnen ontwikkelen en ontplooien. Vanuit dit mensbeeld volstaat het niet alleen om de ziekteverzuim te verminderen of te voorkomen. Er is ook behoefte aan *amplitie*, een nieuwe term die is afgeleid van het Latijnse woord 'amplio', dat 'versterken', 'vergroten' en 'vermeerderen' betekent. Bij amplitie staan niet langer het voorkomen van uitschieters naar beneden centraal, zoals ziekteverzuim, maar het bevorderen van uitschieters naar boven, zoals vergroten van vaardigheden, werkplezier en draagkracht (Ouweneel, Schaufeli, & Le Blanc, 2009).

De betekenis van het woord amplitie is het eenvoudigst uit te leggen aan de hand van een voorbeeld uit de lichamelijke gezondheidszorg. Je kunt mensen regelmatig naar de huisarts of de cardioloog sturen en hun bloeddruk, cholesterol en ECG monitoren, en hen behandelen zodra er dingen fout gaan. Dit is hoe de zorg doorgaans werkt. Amplitie daarentegen wil het positieve vergroten en versterken. Met fysieke training kunnen het uithoudingsvermogen en de conditie van hart en bloedvaten vergroot worden. Dat levert gezondheidswinst op. In kader 18.1 is een uitgebreider voorbeeld van amplitie beschreven.

## **Spirit at work**

*Een voorbeeld van amplitie op de werkvloer komt van het trainingsprogramma Spirit at work van de Canadese psycholoog Val Kinjerski. Zij werkte met een groep medewerkers in de ouderenzorg. De groep bestond uit mensen die niet uit vrije wil voor deze sector hadden gekozen, maar die door uiteenlopende omstandigheden (bijvoorbeeld omdat hun diploma in Canada niet werd erkend) in de ouderenzorg terecht waren gekomen.*

*De sfeer op de afdeling was slecht. Invalkrachten die op oproepbasis af en toe meedraaiden op deze afdeling gaven aan dat niet nog eens te willen doen.*

*Bovendien werden taken die de verzorgenden niet alleen mochten doen, zoals het verplaatsen van bewoners, toch zonder assistentie uitgevoerd, omdat het zo vervelend werd gevonden om er een collega bij te roepen. Dit leverde soms gevaarlijke situaties op (Bergsma, 2010a). Dat het werk zwaar was, dat veel routineklussen onder hoge tijdsdruk moesten worden gedaan en dat er geen geld beschikbaar was om extra personeel aan te nemen om de last zo te verlichten, maakte de sfeer er niet beter op.*

*Kinjerski koos een aanpak waarin het vergroten van het werkplezier centraal stond. Haar gedachte was dat zorg voor ouderen belangrijk, nuttig, waardevol en dankbaar werk is, maar dat de medewerkers dit als het ware waren 'vergeten'. Zij werkten op de automatische piloot zonder stil te staan bij wat ze aan het doen waren. Kinjerski's Spirit at work-programma is erop gericht de nadruk op de diepere betekenis van werk te leggen, en versterkt daarmee het gevoel deel uit te maken van een team dat samenwerkt aan een gemeenschappelijk doel (Kinjerski & Skrypnek, 2006a). De medewerkers van de afdeling krijgen een training van één dag en bezoeken daarna acht weken een wekelijkse terugkombijeenkomst van een uur. Tijdens de eerste dag staat 'werken met hart en ziel' centraal. Er wordt aandacht besteed aan de 'macht van het denken': hoe je werk ervaart ligt niet alleen aan de omstandigheden, maar ook aan de manier waarop je ernaar kijkt. De trainer vraagt de cursisten om zich voor te stellen dat ze een citroen in handen hebben. 'Neem de citroen in je hand, voel de hobbeltjes in de huid, voel zijn gewicht, voel welke temperatuur hij heeft. Stel je de kleur voor, donkergeel of lichtgeel. Kun je hem ruiken? Snijd nu de citroen open en ruik opnieuw, zie voor je hoe de druppels sap naar beneden druipen. Neem nu een hap van de citroen.' Wanneer de cursisten zo ver zijn gekomen, dan zie je dat ze daadwerkelijk hun gezicht vertrekken vanwege de zure smaak, alsof zij daadwerkelijk een hap van een citroen hebben genomen. Alles speelt zich in het hoofd af. De analogie met werk is duidelijk; hoe je over je werk denkt, bepaalt voor een groot deel hoe je je erover voelt. Een constructieve, positieve manier van denken, kan je een enorme impuls geven.*

*De training gaat daarna in op 'bevlogen werken'. Wanneer is werk leuk en zinvol en hoe herken je momenten waarop jezelf bevlogen bent? Daarbij komen ook persoonlijke strategieën aan bod die de cursist kan gebruiken om een positieve werkhouding te bevorderen; ook wordt besproken welke werkomstandigheden deze houding faciliteren. Aan het einde van de dag wordt een persoonlijk actieplan opgesteld om het eigen werk meer inspirerend te maken.*

*De nadruk van het Spirit at work-programma ligt op wat individuele werknemers zelf kunnen veranderen, dat wil zeggen dat het programma gericht is op empowerment.*

*Er wordt aansluiting gezocht bij het gevoel dat er een belangrijke taak te vervullen is. Aan de cursisten wordt gevraagd: 'Op welke manier kunnen jullie het verschil maken, en hoe kunnen jullie op de afdeling goed voor jezelf en voor anderen zorgen?' Ook wordt er stilgestaan bij leiderschap. Wat heeft de leiding nodig om de medewerkers te inspireren en om een positieve cultuur op de afdeling te creëren. Een leidinggevende kan immers niet verwachten dat zijn personeel met bevologenheid werkt, als daar de randvoorwaarden niet voor aanwezig zijn (Kinjerski & Skrypnek, 2006b).*

*De terugkombijeenkomsten hebben geen ander doel dan de deelnemers te ondersteunen bij het in de praktijk brengen van de actieplannen die ze voor zichzelf hebben opgesteld. Wat gaat er goed en wat is er nodig om verder te groeien? Daarbij wordt per bijeenkomst teruggegrepen op een ander thema, zoals omgaan met moeilijke situaties, mindfulness (in het hier en nu zijn), communicatie, persoonlijke waarden in het werk, samenwerken, positief denken en het vinden van tijd om plezier te hebben en successen te vieren.*

*Uit de wetenschappelijke evaluatie waarin het Spirit at work-programma werd vergeleken met een controlegroep, kwam een win-win-winsituatie naar voren. De medewerkers ervoeren meer plezier in hun werk, maar deden ook beter hun best én leverden betere prestaties, waardoor ook de patiënten blij en tevreden waren. Tot slot profiteerde ook de zorginstelling omdat het ziekteverzuim daalde met maar liefst zestig procent en het personeelsverloop afnam. De cursisten waren getransformeerd van schijnbaar onverschillige billenwassers, naar enthousiaste en betrokken verzorgenden die de kwaliteit van leven van de bewoners centraal stelden (Kinjerski & Skrypnek, 2008).*

## **18.2 Psychologisering van de arbeid**

In de voorgaande paragraaf beschreven we dat bescherming tegen de negatieve effecten van werk, kan leiden tot ongewenste effecten, zoals uitsluiting. In kader 18.1 beschreven we een voorbeeld van een veelbelovende positieve aanpak voor werknemers in de ouderenzorg. Dit roept de vraag op waarom men niet eerder op dit idee van een positieve aanpak is gekomen. Het antwoord moet luiden dat niet alleen het denken over werk is veranderd, maar ook – en vooral – de omstandigheden waaronder men werkt. Veel vaste kaders zijn verschoven en dit heeft ertoe geleid dat er andere eisen gesteld worden aan medewerkers. Deze veranderingen kan men aanduiden als de 'psychologisering van de arbeid'. Tabel 18.1 vat de veranderingen samen met enkele trefwoorden (Weehuizen, 2008).

Tabel 18.1 Veranderingen in en rondom de arbeid

<b>Traditioneel</b>	<b>Modern</b>
<i>Arbeidsinhoud</i>	
Lichamelijke belasting	Mentale en emotionele belasting
Werkervaring en routine	Levenslang leren, creativiteit, innovatie
Individuele prestatie	Teamwork
Gedetailleerde taakomschrijving	Eigen invulling ( <i>job crafting</i> )
<i>Arbeidsvoorwaarden</i>	
Baan voor het leven	Mobiliteit en flexibiliteit
Afhankelijk van de organisatie	Eigen verantwoordelijkheid ( <i>employability</i> )
Stabiliteit	Verandering
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	
Extern toezicht en controle	Zelfcontrole
Hiërarchische structuur	Horizontale structuur (netwerk, matrix)
Uniformiteit	Diversiteit
<i>Arbeidsomstandigheden</i>	
Tijd- en plaatsgebonden	Onafhankelijk van tijd en plaats
[einde tabel]	

Om de veranderingen op de werkvloer te vangen in één beeld: de prikklok is vervangen door het nieuwe werken. Mensen werken dankzij internet vanuit huis, op momenten dat het hen goed uitkomt, desnoods in de pauze van een voetbalwedstrijd. Deze vrijheid in werken heeft ontegenzeggelijk voordelen voor mensen die hun werk bijvoorbeeld combineren met zorgtaken, maar er is ook een keerzijde. De toegenomen vrijheid zorgt er ook voor dat het niet altijd lukt om de werknemer via allerlei vaste regels bescherming te bieden.

Medewerkers moeten steeds meer op eigen kracht kunnen, ook al omdat de laatste jaren dankzij de economische crisis managementlagen zijn weggesneden. Medewerkers hoeven zich enerzijds minder te voegen naar door de leiding uitgedachte werkstructuren, maar kunnen anderzijds ook niet meer achterover leunen onder het mom van 'zeg maar wat ik moet doen' (Hamburger & Bergsma, in druk). De aandacht voor de positieve aspecten van het werk, is dus ook een antwoord op de eisen van het moderne werken.

De term 'psychologisering van de arbeid' geeft aan dat tegenwoordig een groter beroep gedaan wordt op de psychologische competenties en psychosociale vaardigheden van

werknemers. Weehuizen (2008) spreekt van mentaal kapitaal. De vereiste flexibiliteit biedt niet alleen kansen, maar roept ook onzekerheid op die het hoofd moet worden geboden. Diversiteit en samenwerking op de werkvloer doen een beroep op sociale en communicatieve vaardigheden, zoals assertiviteit, conflicthantering en samenwerking. Het wegvallen van extern toezicht en van de fysieke en temporele grenzen, zoals bij het nieuwe werken, maakt het noodzakelijk de eigen grenzen te bewaken. Het invullen van de eigen werkrol vereist persoonlijk initiatief, evenals het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan.

Positieve emoties en persoonskenmerken vergroten de kans dat mensen het in een dergelijke complexe wereld blijven redden. Positieve gevoelens stimuleren mensen om dingen uit te proberen en nieuwe vaardigheden te verwerven (Cacioppo & Gardner, 1999). Ze vergroten daarmee ook de kans dat medewerkers een positieve bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Klanten zijn bijvoorbeeld tevredener over de geleverde service en rapporteren minder fouten. Ook superieuren en collega's zijn tevredener over de kwaliteit van het geleverde werk. Tot slot zijn enthousiaste en betrokken werknemers minder vaak betrokken bij bedrijfsongevallen. Voor de werknemers zit er meer werkplezier in het vat, een betere psychische gezondheid en minder psychosomatische klachten (Schaufeli & Salanova, 2008; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010). Wie op dit moment bevlogen werkt, heeft zelfs minder kans om de komende zeven jaar depressief te worden (Hakanen & Schaufeli, 2012).

### **18.3 Een gezond werkklimaat**

De talrijke veranderingen op het werk bieden dus zeker kansen, maar het is belangrijk te onderkennen dat er ook schaduwkanten zijn. Zo roept Dehue (2008) in haar boek *De depressie-epidemie* de vraag op of de huidige samenleving niet een te groot beroep doet op de zelfredzaamheid van mensen. Wie minder geneigd is zelf initiatief te nemen, is tegenwoordig al snel depressief. Haar idee is dat we tegenwoordig te veel sleutelen aan het individu, en te weinig doen om de omstandigheden te scheppen waarin ook de 'achterblijvers' tot hun recht komen. Of Dehue hier gelijk heeft is moeilijk te zeggen. We halen haar hier aan om te laten zien dat een eenzijdige fixatie op de positieve aspecten van werk mogelijk tot een soortgelijke selectieve blindheid leidt als eenzijdige aandacht voor de gevaren van werk.

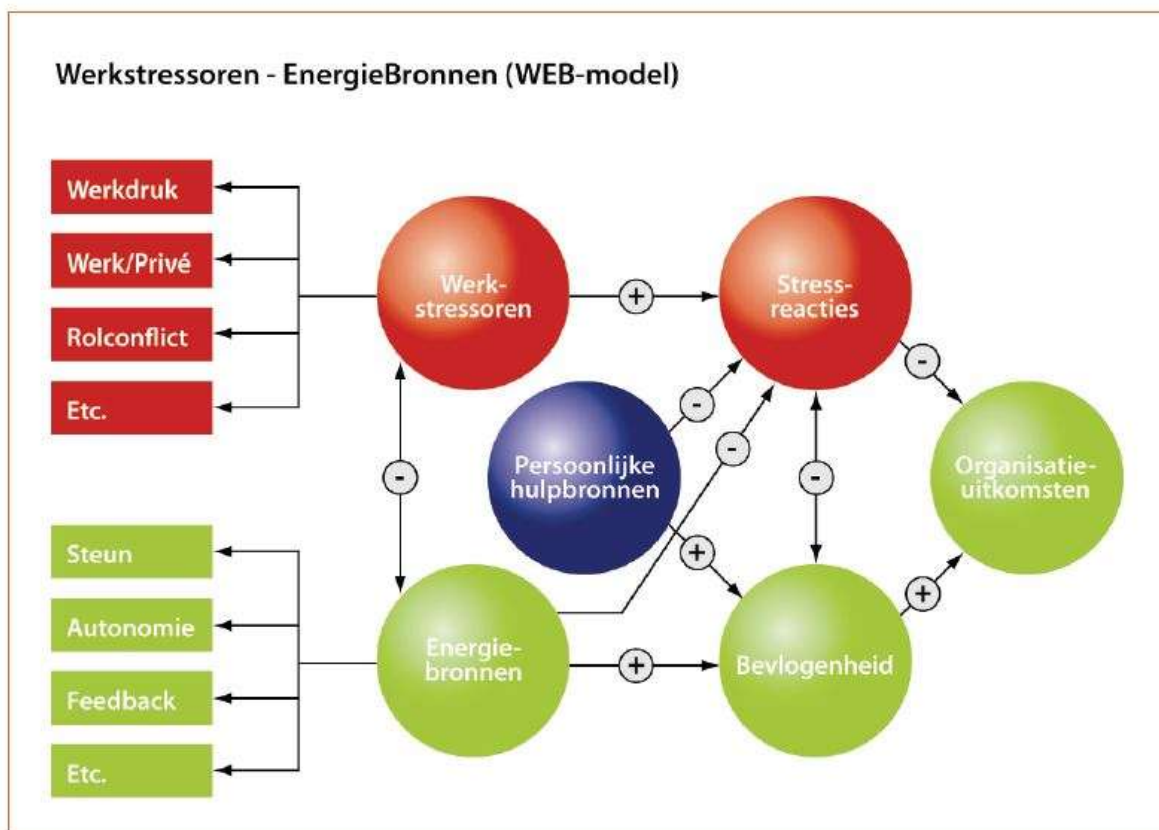
De positieve psychologie staat voor de uitdaging om niet alleen de positieve kanten van het werk te versterken, maar waar mogelijk de negatieve kanten weg te nemen of te minimaliseren (Bergsma, 2010b). Hoe dat kan zullen we in paragraaf 18.4 bespreken. De

eerder genoemde *factsheet* van de APA uit 2010 geeft in ieder geval een voorzet. De top vijf van redenen waarom medewerkers bij een bedrijf blijven, zijn:

1. interessant en uitdagend werk;
2. doorgroeimogelijkheden, opleidingsmogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling;
3. kwalitatief goede collega's;
4. eerlijke beloning;
5. ondersteunende leidinggevenden.

#### 18.4 Een model als brug tussen de positieve en negatieve aspecten van werk

Het denken over zowel de positieve als negatieve aspecten van werk wordt samengebracht in het *Job Demands-Resources*-model (JD-R-model; Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Taris, 2013). Dit model geeft aan wanneer mensen een verhoogde kans hebben op een burn-out, maar ook wanneer er extra kans is op bevlogenheid. Het model gaat namelijk zowel uit van de negatieve stressvolle aspecten van werk, als van de positieve, energiegevendende aspecten en schetst daarmee de positieve en de negatieve route naar uitkomsten voor het individu en de organisatie.



Figuur 1. Het Job Demands-Resources model.



De bovenste helft van het figuur beschrijft het uitputtingsproces dat optreedt bijvoorbeeld als de werkdruk te hoog is, de balans tussen werk en privé verstoord is, mensen conflicten ervaren op het werk, enzovoort. Deze werkstressoren roepen stressreacties op, zoals burn-out wanneer er sprake is van chronische belasting en onvoldoende herstel. Op zijn beurt leidt dit weer tot allerlei negatieve gevolgen voor de werknemer en de organisatie, zoals depressie en slechte werkprestaties (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

De onderste helft van het figuur beschrijft het motivationele proces dat gevoed wordt door bijvoorbeeld sociale steun, autonomie en positieve feedback op prestaties. Deze energiebronnen zorgen voor een positieve impuls, die voor bevolegheid zorgt. Het motivationele proces stelt iemand in staat met enthousiasme, toewijding en doelgerichtheid te werk te gaan om zodoende positieve uitkomsten voor zichzelf en voor de organisatie te genereren, zoals een goede gezondheid en kwaliteit van de dienstverlening (Schaufeli & Salanova, 2008)

Het positieve en negatieve proces staan niet los van elkaar. Een gebrek aan energiebronnen vergroot de kans op stressreacties, vooral wanneer er ook veel stressoren aanwezig zijn. Verder zal de uitputting die ontstaat door chronische overbelasting, het motivationele proces ondermijnen. Andersom zal een werknemer die met enthousiasme en plezier werkt, minder snel het idee hebben dat het werk hem of haar te veel is.

De persoonlijke hulpbronnen die de werknemer kan aanboren bepalen mede welke van de twee processen de overhand heeft. Zo versterken veerkracht, optimisme, gevoelens van eigenwaarde en het geloof in eigen kunnen het motiverende proces, terwijl gebrek aan eigenwaarde en emotionele instabiliteit, evenals pessimisme de kans op burn-out vergroten (Schaufeli & Bakker, 2013).

## **18.5 Positieve interventies**

Het verbeteren van de balans tussen gezondheidsbevorderende en -versturende processen kan zich richten op de individuele medewerker, op de organisatie. Op individueel niveau valt bijvoorbeeld te denken aan het versterken van de persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme, hoop, zelfvertrouwen, dankbaarheid en veerkracht en het vergroten van de stressbestendigheid door betere vaardigheden aan te leren. Op organisatieniveau kan gedacht worden aan constructieve feedback, benutten van vaardigheden, uitdagend werk, loopbaanperspectief en invloed op de eigen werkomstandigheden. Een andere mogelijkheid is het creëren van een gunstig werkklimaat door aandacht te besteden aan leiderschapstrainingen, voldoende sociale ondersteuning en positieve relaties tussen werknemers onderling (Schaufeli et al., 2013; Mills, Fleck, & Kozikowski, 2013).

Een speciale vermelding verdient hierbij de verandertechniek van het waarderen en informeren, oftewel de *appreciative inquiry* (Lewis, 2011). Door deze techniek gaan de zaken waar je gerichte en positieve aandacht aan besteedt meer leven. Door je als organisatie te richten op wat er misgaat, zuig je de energie uit medewerkers en zullen ze meer fouten maken. Door echter te zoeken naar wat er goed gaat, kom je bij de positieve kern van de organisatie. Hier zit veel energie en mensen zullen enthousiast meewerken aan het uitbouwen van deze sterke kanten. Niet het bestraffen van falen staat centraal, maar het cultiveren van succes. Dit gebeurt in vier fases die aangeduid worden als de 4D-cyclus: ontdekken (*discover*), dromen (*dream*), ontwerp (*design*) en bestemming (*destiny*). In de ontdekkingsfase worden de beste kanten van de organisatie in kaart gebracht. Vervolgens wordt 'gedroomd' hoe het zou zijn als deze positieve kern in de hele organisatie tot bloei zou komen. In de ontwerpfase wordt deze droom vertaald in een concreet veranderplan, dat uitgevoerd moet worden om de organisatie bij de gedroomde bestemming te brengen. Deze manier van werken lijkt negatieve emoties bij medewerkers te verminderen (Lewis, 2011), maar tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat *appreciative inquiry* nog niet systematisch is vergeleken met andere verandertechnieken (Mills et al., 2013).

## **18.6 Transformationeel leiderschap**

De manier van leiding geven speelt een cruciale rol bij het stimuleren van het motivationele proces en het binnen de perken te houden van het uitputtingsproces. Het best onderzocht is transformationeel leiderschap (De Vries & Homan, 2008) dat zich niet alleen richt op de doelen die op het werk gehaald moeten worden, maar ook op de mens achter de werknemer. Voor transformationeel leiderschap volstaat het niet om vriendelijk te zijn en aan verjaardagen te denken. Centraal staan de intrinsieke behoeften van werknemers. Een transformationeel leider weet wat zijn werknemers bezighoudt en waar ze enthousiast van worden en deze kennis is leidend bij de aansturing en de coaching. Dit stelt hem in staat een bijdrage te leveren aan hun ontplooiing. Bovendien zorgt de leider voor een goede sfeer op de afdeling door te fungeren als rolmodel en door te werken aan een sfeer van vertrouwen, openheid en eerlijkheid (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Het doel is daarbij niet zuiver altruïstisch. Verwacht wordt dat deze manier van leidinggeven zich uitbetaald in betere werkprestaties. De transformationeel leider zou in staat moeten zijn de volgende zes taken uit te voeren (De Vries & Homan, 2008):

1. Een visie ontwikkelen over het doel van de organisatie.
2. Het inspirerende, goede voorbeeld geven en laten zien dat het eigen gedrag overeenkomt met de benoemde waarden.
3. De medewerkers stimuleren om de groepsdoelen te accepteren.

4. Goede prestaties verwachten.
5. Steun geven aan het individu en laten zien dat iemand als mens gewaardeerd wordt.
6. Intellectuele uitdagingen bieden en medewerkers uitnodigen zelf met goede ideeën te komen.

De positieve visie van de transformationeel leider wordt verbonden met de sterke kanten van de individuele medewerkers. Er is onderzoek dat uitwijst dat dit in de praktijk gunstig kan uitpakken. Medewerkers zijn dankzij deze manier van leidinggeven tevredener en gemotiveerder. Daarnaast is er een bescheiden, positief effect op de groepsprestaties (De Vries & Homan, 2008). Het effect op de prestaties is overigens groter bij startende bedrijven, dan bij gevestigde organisaties (Donaldson & Ko, 2010).

## **18.7 Conclusie**

De toepassing van de positieve psychologie in het werk moet niet alleen begrepen worden als een correctie op de gangbare, traditionele Arbeids- en Organisationspsychologie die te veel gericht was op negatieve aspecten van werk en werknemers. Het is evenzeer een gevolg van de toegenomen eisen die gesteld worden aan medewerkers op het gebied van mentaal kapitaal. Goed kunnen samenwerken en zelf richting kunnen geven aan de eigen werkzaamheden, is bijvoorbeeld voor een steeds groter deel van de beroepsbevolking een noodzakelijk onderdeel van het werk. Werknemers hebben daardoor aan de ene kant meer mogelijkheden om te groeien en zich te ontwikkelen, maar worden aan de andere kant ook zwaarder belast omdat een groter beroep op hun mentale kapitaal wordt gedaan.

De positieve psychologie heeft een scala aan ideeën en concepten uitgewerkt die op de werkvloer gebruikt kunnen worden. Tot op heden is wetenschappelijk onderzoek waarin de waarde van deze ideeën in de praktijk is getoetst schaars. Het overzicht van Meyers, Van Woerkom en Bakker (2013) van vijftien studies biedt echter wel hoop. De onderzoekers concluderen dat bijna iedere experimentele studie binnen de positieve psychologie een klein tot middelgroot significant positief effect heeft op het welzijn van medewerkers, en dus op het motivationele proces uit het *Job Demands-Resources*-model. Dit effect kan soms al bereikt worden met een bescheiden inspanning. Een van de interventies die tot doel had het vergroten van het psychologisch kapitaal, duurde in totaal bijvoorbeeld maar twee uur (Luthans et al., 2010). Positieve interventies hadden soms wel en soms geen remmend effect op het negatieve uitputtingsproces (Meyers et al., 2013). Een positieve aanpak vergroot mogelijk gemakkelijker de draagkracht, dan dat hij de belasting vermindert. Het is belangrijk om te beseffen dat de toepassing van de positieve psychologie in organisaties nog in de kinderschoenen staat. Definitieve antwoorden kunnen nog niet

verwacht worden. Voor nu sluiten we ons aan bij de woorden van Meyers (2012, p. 95-96). Positieve interventies kunnen volgens haar een bijdrage leveren aan de twee belangrijkste dingen in het leven zoals die genoemd werden door de Dalai Lama: gelukkig zijn en nuttig zijn. 'Als we ervan uitgaan dat mensen die werk hebben zich over het algemeen nuttig voelen, dan zouden positieve interventies op de werkvloer de sleutel kunnen zijn om het gevoel nuttig te zijn te completeren met geluk.' Door gebruik te maken van interventies die gebaseerd zijn op de positieve psychologie kan een bijdrage worden geleverd aan wat Engelse filosoof Jeremy Bentham (1748-1832) beschreef als het maatschappelijk ideaal van het grootste geluk voor het grootste aantal mensen.

## Referenties

- American Psychological Association Practice Organization (2010) Psychologically Healthy Workplace Program Fact Sheet: By the Numbers. Op 17 juni 2013 gedownload van [http://www.phwa.org/dl/2010phwp\\_fact\\_sheet.pdf](http://www.phwa.org/dl/2010phwp_fact_sheet.pdf).
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bergsma, A. (2010a). Spirit at work; Inspiratie voor de ouderenzorg. *Denkbeeld*, 22, 3-5.
- Bergsma, A. (2010b). Positieve psychologie kan niet zonder negativiteit. *Psychologie en Gezondheid*, 38, 171-176.
- Blonk, R.W.B. (2006). *Het lukt niet zonder werk. Over psychische klachten, arbeidsparticipatie en herstel*. Oratie Universiteit Utrecht, 29 maart.
- Cacioppo, J.T., & Gardner, W.L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology*, 50, 191-214.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Dehue, T. (2008). *De depressie-epidemie*. Amsterdam: Augustus.
- Donaldson S.I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 177-191
- Hakanen J.J., & Schaufeli, W.B. (2012) Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 142, 415-424.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In: A.B. Bakker & M.P. Leiter

- (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Hamburger, O., & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig werken*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Hamburger, O., & Bergsma, A. (in druk). *Happiness at work*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B.J. (2006a). A human ecological model of spirit at work. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3, 232-239.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B.J. (2006b). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 280-295.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B.J. (2008). The Promise of Spirit at Work; Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34, 17-27.
- Klink, J.J.L. van der (2007). *De weg van participatie*. Oratie, UMCG, uitgesproken op 9 oktober 2007.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work. How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meyers, M.C. (2012) Positieve interventies in het werk. In C. van Campen, A. Bergsma, J. Boelhouwer, J. Boerefijn, & L. Bolier (Red.), *Sturen op geluk. Geluksbevordering door nationale overheden, gemeenten en publieke instellingen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Meyers, M.C., Woerkom, M. van, & Bakker, A. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Published online: 06 Jul 2012.
- Mills, M.J., Fleck, C.R., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 8, 153-164.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B., & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Rhenen, W. van, & Schaufeli, W.B. (2010). Positieve bedrijfsgezondheidszorg. Een nieuw domein voor de moderne bedrijfsarts? *TBV*, 18, 413-417.

- Rich, B.L., Lepine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Schaufeli, W.B. (2000). Werkstress: een veelkoppig monster. In W.B. Schaufeli, J.C. Hell & P.J. Schreurs (Eds.), *Het meten van werkstress* (pp. 1-15). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2013). Burn-out en bevlogenheid. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 305-322). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013). Over stress en energie: Een kritisch overzicht van het Job Demands-Resources Model. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204. .
- Schaufeli, W.B., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Schaufeli, W.B., Loo, M., Velde, C. van der, & Sieger, H. (2013). Dossier Bevlogenheid. Op 17 juni 2013 gedownload van [http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Bevlogenheid/D\\_Bevlogenheid.pdf](http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Bevlogenheid/D_Bevlogenheid.pdf).
- Vries, G. de & Homan, A.C. (2008). Diversiteit en leiderschap: over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit. *Gedrag & Organisatie*, 21, 295-309.
- Walburg, J.A. (2008). *Mentaal vermogen. Investeren in geluk*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Weehuizen, R. (2008). *Mental capital: The economic significance of mental health*. Academisch proefschrift. Universiteit Maastricht.

## Over de auteurs

Ad Bergsma is gepromoveerd op het proefschrift 'Onvolmaakt Geluk' en is verbonden aan de Erasmus Happiness Economics Research Organisation (EHERO). Hij schreef samen met Onno Hamburger het boek *Gelukkig werken* en zeventien andere boeken over psychologische onderwerpen. Hij geeft lezingen en is beschikbaar voor individuele coachingsgesprekken. Zijn werk is terug te vinden op [www.grootstegeluk.nl](http://www.grootstegeluk.nl).

Wilmar Schaufeli is hoogleraar Arbeids en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. Hij is gespecialiseerd in de psychologie van arbeid en gezondheid. Van zijn hand verschenen ruim vierhonderd wetenschappelijke publicaties over werkstress, burnout, bevlogenheid, motivatie en ziekteverzuim. Ook adviseert hij organisaties over het toepassen van principes uit de positieve psychologie om zodoende de bevlogenheid, motivatie en arbeidsprestatie van werknemers te vergroten. Voor meer informatie zie: [www.wilmarschaufeli.nl](http://www.wilmarschaufeli.nl) en [www.3ihc.nl](http://www.3ihc.nl).