

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?

Hoofdstuk 1 **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27
Arie Pieter Veldhoen

Hoofdstuk 2 **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

Hoofdstuk 3 **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68
Onno Hamburger, Erwin Klappe

Hoofdstuk 4 **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

Hoofdstuk 5 **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104

Jaap Peters

Hoofdstuk 6 **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116

Heleen Mes, Gea Peper

Hoofdstuk 7 **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130

Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

Hoofdstuk 8 **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145

Raymon Geurts, Ad Bergsma

DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

Hoofdstuk 9 **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendens stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163

Aukje Nauta

Hoofdstuk 10 **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179

Coert Visser

Hoofdstuk 11 **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196

Jef van den Hout

Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen 210
Herman Steensma

Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk 223
Jessica van Wingerden

DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?

Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten? 237
Cristel van de Ven

Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten 253
Matthijs Steeneveld

Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan 266
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

Hoofdstuk 17 Werkvuur 285
Hans van der Loo, Patrick Davidson

Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk 299
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk 317
Ad Bergsma

Dankwoord 329

Literatuur 333

HOOFDSTUK 2

EEN HOTELKETEN VERGROOT BEVLOGENHEID EN VERMINDERT WERKSTRESS

Het Job Demands-Resources-model in de praktijk

Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

Het centrale management van een van de grootste hotelketens in Nederland heeft verplicht een werknemerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren voor de aangesloten hotels. Op zich geven de uitslagen een positief beeld. Het topmanagement twijfelt echter aan de waarde van de uitkomsten. In de eerste plaats betwijfelen ze of de vragen betrouwbaar zijn gemeten. In de tweede plaats zijn de bonussen van de hotelmanagers gekoppeld aan de respons van het tevredenheidsonderzoek. Het is daarom twijfelachtig of elke werknemer zich vrij voelt om zich in de vragenlijst te uiten zoals men zich voelt. Het feit dat het onderzoek in eigen beheer wordt uitgevoerd, draagt hier ook aan bij.

Het topmanagement haalt er een externe partij bij. Die stelt voor een wetenschappelijke gefundeerde vragenlijst te gebruiken die zich niet alleen concentreert op de tevredenheid van werknemers. Een werknemer is immers misschien al tevreden als hij zich niet bovenmatig hoeft in te spannen en het gezellig heeft met collega's.

Het topmanagement wil een actievere vorm van werkgeluk meten: bevlogenheid. De externe partij wijst het topmanagement erop dat uit de wetenschap bekend is dat bevlogen medewerkers in de hospitalitysector voor een betere gastbeleving (wervende reviews!) en meer klantloyaliteit (herhaald bezoek!) zorgen. Ook zouden bevlogen werknemers een grotere bijdrage kunnen leveren aan de kernwaarden van de hotelketen: respect, ondernemerschap,

passie, stijl en klantgerichtheid. Het meten en waar mogelijk vergroten van de bevoegenheid van de 1055 werknemers vergroot waardegedreven werkprestaties.

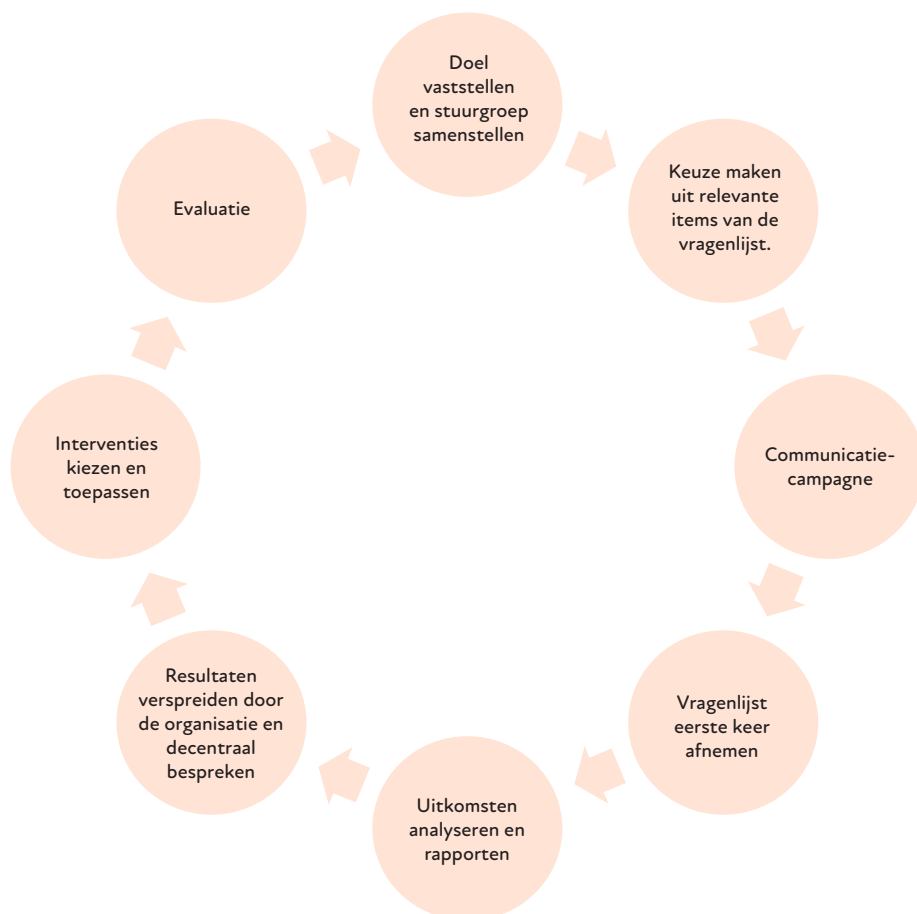
Het hotelmanagement en de onderzoekers besluiten via een systematisch proces de bevoegenheid van werknemers centraal te stellen. Allereerst wordt een vragenlijst afgenomen, de Energiekompas, die de positieve en negatieve kanten van de werkbeleving in kaart brengt. Daarna wordt aan de hand van de uitkomsten een verbetertraject opgezet en uitgevoerd.

In figuur 2.1 staan de stappen van dit ontwikkelingsproces uitgewerkt. In dit hoofdstuk worden de stappen systematisch beschreven, maar eerst gaan we in op het wetenschappelijke model op grond waarvan de vragenlijst is samengesteld. Dit fundament is voor het topmanagement essentieel als basis voor betrouwbare informatie én als gemeenschappelijke taal die de medewerkers en leidinggevendenden ondersteunt om samen gerichte verbeteringen in het werk te realiseren.

Het Job Demands-Resources-model

Het Job Demands-Resources-model (JD-R-model) is een goed uitgewerkt en empirisch onderbouwd model waarin de positieve en negatieve aspecten van werken samenkomen. Binnen het JD-R-model spreekt men van een stress- en motivatieproces, dat begint bij werkeisen en energiebronnen. Beide processen zijn relatief onafhankelijk van elkaar. Een van de basisveronderstellingen van het JD-R-model is dat de meeste werkbelevingskenmerken ingedeeld kunnen worden bij ofwel de werkeisen ofwel de energiebronnen. Dat er eisen gesteld worden, is inherent aan werk. Werken kost energie en het stressproces benadrukt dat dit potentieel een risico kan zijn voor de gezondheid. Een van de mogelijke gevolgen van te veel stress is dat personen uitgeput raken of te maken krijgen met een burn-out (Bakker & Demerouti, 2017; Balm et al., 2019).

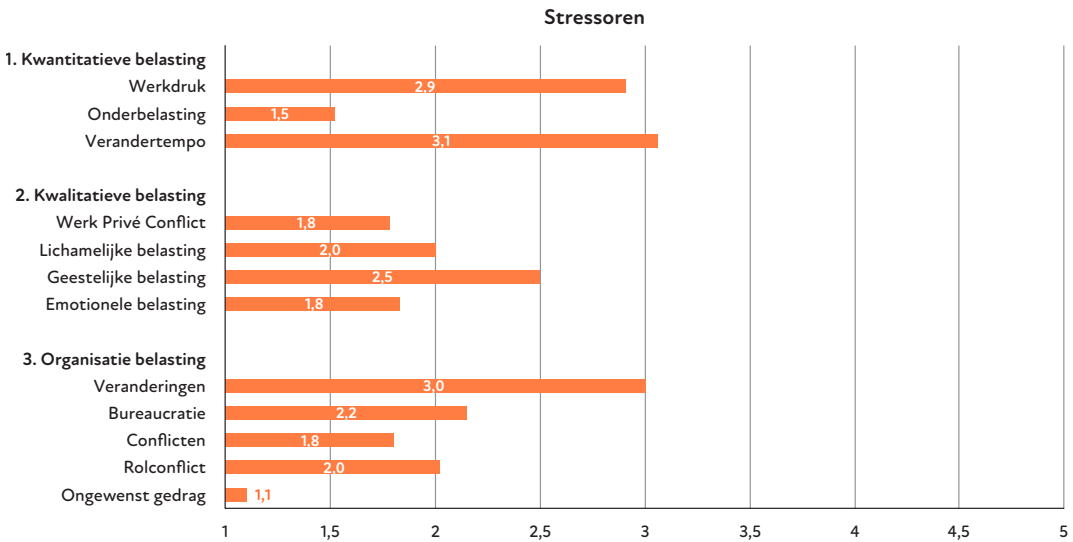
” **Uitputting is geen onvermijdelijk gevolg van hoge werkeisen.**



FIGUUR 2.1 *Het ontwikkelingsproces*

In figuur 2.2 staan de gemiddelde antwoorden bij een enquête over stressoren. Het meest hebben werknemers te maken met het hoge verandertempo, met veranderingen die voor beroering zorgen en de hoge werkdruk (Schaufeli, 2015).

Toch is uitputting of zelfs een burn-out hebben geen onvermijdelijk gevolg van hoge werkeisen alleen. Werknemers die met een hoge belasting te maken hebben, blijken hier veel beter tegen bestand te zijn als ze ook kunnen beschikken over veel energiebronnen, zoals sociale steun, de gelegenheid het eigen werk zelf in te delen, een goede verstandhouding met de eigen leidinggevende en heldere feedback in het werk over wat wel en niet goed gaat. Gemotiveerde werknemers die hard werken

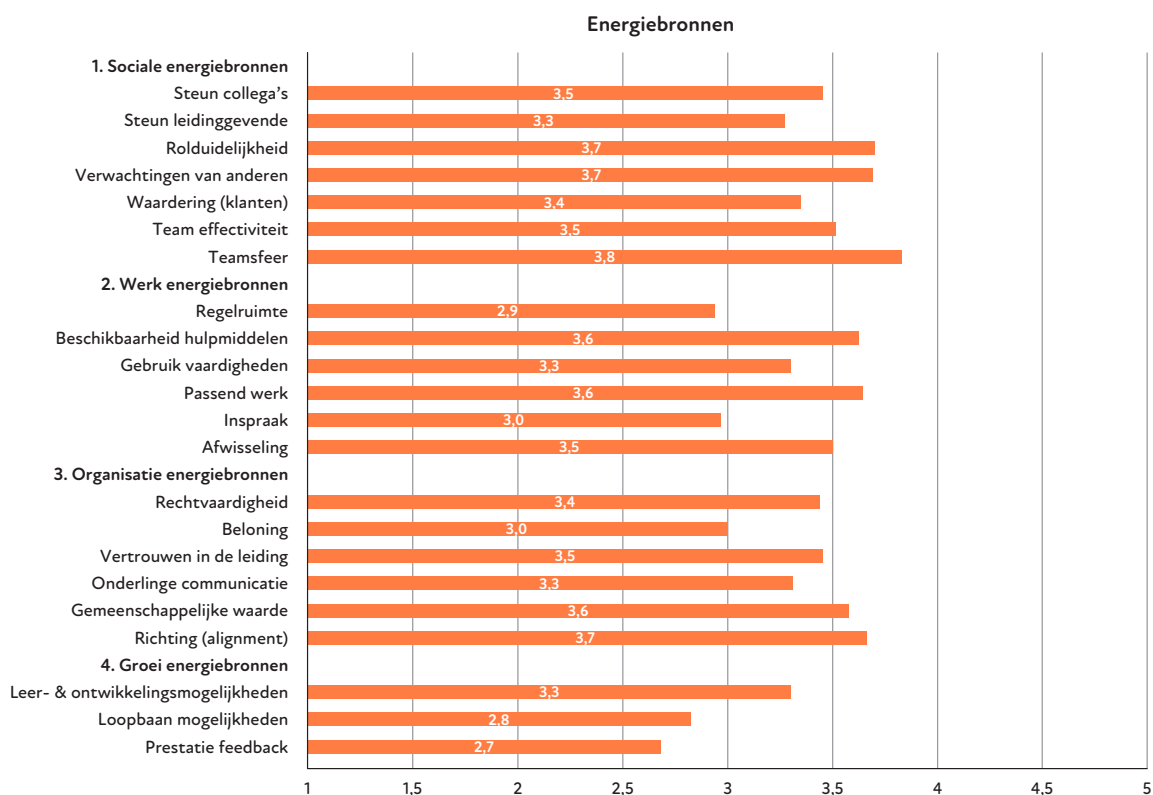


FIGUUR 2.2 Stressoren

omdat ze daar plezier aan ontleen, hebben minder te vrezen van het stressproces. De balans raakt niet verstoord, zolang de belasting niet groter is dan gezien de energiebronnen mogelijk is. We spreken ook wel van de stressbufferende rol die energiebronnen spelen. Als het personeel het zwaar heeft, omdat er weer een reorganisatie nodig of wenselijk is, dan kun je toch iets voor mensen betekenen door hen bijvoorbeeld te stimuleren meer gebruik te maken van hun sterke kanten. Figuur 2.3 laat zien hoe het gemiddeld in Nederland met de energiebronnen gesteld is. Ondanks het feit dat er op dit vlak veel goed gaat in Nederland, schiet de kwaliteit van het werk te vaak tekort, constateerde de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (Houtman et al., 2020) onlangs. Daar is dus winst te behalen.

” **Positieve uitkomsten zijn enthousiasme over en plezier in het werk.**

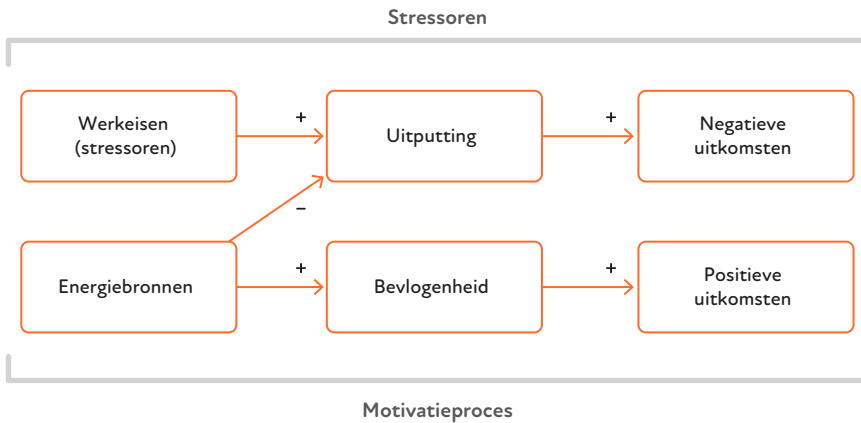
Het JD-R-model brengt het motivatieproces en het stressproces samen in beeld, en benadrukt de dubbelrol van energiebronnen (figuur 2.3). De positieve en negatieve



FIGUUR 2.3 *Energiebronnen in Nederland*

uitkomsten hebben in de eerste plaats betrekking op de werknemers zelf. Als we naar het stressproces kijken, dan kan chronische uitputting bijdragen aan burn-out, depressies en allerlei aanverwante ellende voor mensen. Tegelijkertijd heeft de organisatie er hinder van in de vorm van hoger ziekteverzuim en een verminderde productiviteit, en de maatschappij in de vorm van hoge kosten. Positieve uitkomsten zijn enthousiasme over en plezier in het werk, wat vaak gepaard gaat met hogere productiviteit, klanttevredenheid, innovativiteit én winst voor de organisatie. Het individuele en het organisatiebelang lopen dus parallel, zowel in het stress- als in het motivatieproces.

De basisgedachte van het JD-R-model is simpel, voor iedereen goed te begrijpen en dus aantrekkelijk om in de praktijk toe te passen. De nieuwste inzichten laten

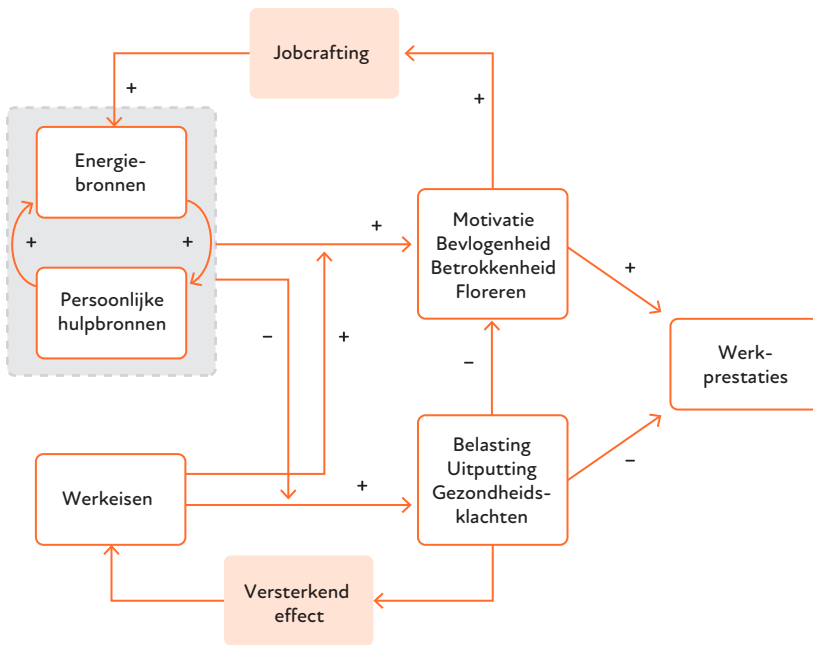


FIGUUR 2.4 Vereenvoudigde weergave van het Job Demands-Resources-model

” Door het JD-R-model toe te passen, handelt men evidence-based.

echter zien dat er best nog het een en ander aan het model ontbreekt. Een belangrijk element dat niet in de vereenvoudigde versie van het JD-R-model staat, zijn de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van de werknemer. Een persoonlijkheidskenmerk als emotionele stabiliteit maakt bijvoorbeeld dat iemand niet snel van zijn stuk te brengen is. Iemand die emotioneel minder stabiel is, raakt per definitie sneller van slag als er zich moeilijkheden voordoen. Het ervaren van onrust leidt vaak weer tot mindere prestaties en meer moeilijkheden op het werk. Evenzo zullen optimisten een klacht van een klant eerder kunnen opvatten als een kans om het voortaan beter te doen dan een pessimist, die dezelfde klacht wellicht als een indringende aanval op de eigen waardigheid zal ervaren. In figuur 2.5 is met pijlen aangegeven dat iemands positieve persoonlijke eigenschappen en vaardigheden (persoonlijke hulpbronnen genaamd) een gunstige invloed hebben op energiebronnen en dat deze samen op hun beurt de route van werkeisen naar uitputting of overbelasting tegengaan.

Een robuuste persoonlijkheid biedt bescherming tegen de psychische risico's op het werk. Ook eigenschappen en vaardigheden als optimisme, veerkracht, hoop en



FIGUUR 2.5 *Persoonlijke hulpbronnen in het JD-R-model*

zelfvertrouwen hebben een positieve invloed op de werkende en zijn organisatie (Bakker & Demerouti, 2017). Het kwartet van optimisme, veerkracht, hoop en zelfvertrouwen wordt ook wel aangeduid als psychologisch kapitaal; afgekort PsyCap (Luthans & Youssef-Morgan, 2018).

Het vakje jobcrafting – soms baanboetseren genoemd – in figuur 2.5 verwijst naar het proactief naar eigen hand zetten van de functie-inhoud en werkomgeving. Een eenvoudig voorbeeld is dat iemand de deur van de eigen werkkamer kan openzetten als hij behoefte heeft aan sociale interactie en de deur kan sluiten als hij druk is een deadline te halen. Evenzo kan een docent op een middelbare school ervoor proberen te zorgen dat hij mee mag met de buitenlandreis van de hoogste klassen als hij meer avontuur zoekt in het werk, of vragen om mentorklassen als hij niet alleen aandacht wil besteden aan de vakinhoud, maar ook aan de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen.

Het vermogen het eigen werk meer in te richten naar de eigen voorkeuren, heeft een gunstige invloed op werkplezier en bevoegenheid. Dit effect treedt niet alleen op

” **In de hotelketen blijkt dat na een jaar het aantal bevlogen werknemers is gestegen met 2 procent en de burn-out-klachten met 1 procent zijn gedaald.**

de langere termijn op, maar is ook van dag tot dag aantoonbaar: op dagen waarin men er beter in slaagt het werk aan de eigen wensen en verlangens aan te passen, is men meer bevlogen dan op dagen waarop men daar minder in slaagt. Jobcrafting heeft niet alleen betrekking op de eigenlijke functie-inhoud maar ook op de relaties die iemand heeft met anderen op het werk, en op de manier waarop iemand tegen het eigen werk aankijkt (Tims et al., 2015).

Een volgend nieuw element in figuur 2.5 is de negatieve feedbackloop. De oorspronkelijke bron van deze figuur spreekt hier van zelfondermijnd gedrag, bijvoorbeeld cynisme. Een bedrijfsarts kan het idee krijgen dat zijn cliënten hun klachten systematisch overdrijven, omdat een medische diagnose hen even respijt kan geven van de werkverplichtingen. De achterdocht zal het contact met de oprechte patiënten minder plezierig maken, wat het cynisme weer verder versterkt. Een ander voorbeeld is *procrastination* of uitstelgedrag, de neiging handelingen uit te stellen. De achterstand op het werk kan er zo groot door worden, dat er helemaal geen beginnen meer aan lijkt. De echte actie wordt daarom opnieuw uitgesteld tot morgen, omdat je er dan wel fris tegenaan kan. Iemand creëert met uitstelgedrag zijn eigen overbelasting. Toch hebben wij – in tegenstelling dus tot de oorspronkelijke bron – hier het woord zelfondermijning vermeden. Er kleeft te veel schuld aan deze term. Wie meer werk heeft dan hij aankan, raakt vanzelf vermoeid. De vermoeidheid maakt vervolgens de belastbaarheid kleiner, waardoor iemand nog minder tegen de taakeisen is opgewassen. De belasting kan zo ook de motivatie ondermijnen. Het is dezelfde negatieve feedbackloop, maar misschien grotendeels buiten de invloedssfeer van de individuele werknemer.

Het laatste belangrijke element van het JD-R-model is dat het motivatie- en het stressproces respectievelijk een positieve en negatieve invloed hebben op de werkprestaties. Wat levert het werk op voor de persoon zelf én voor de organisatie? Het JD-R-model laat zien dat er sprake kan zijn van een zichzelf versterkende spiraal, waarbij meer motivatie het werk plezieriger maakt en de prestaties verbetert: iemand groeit in zijn werk en zijn bevlogenheid neemt toe. Een negatieve spiraal van uitputting die leidt tot burn-out is eveneens mogelijk (Taris & Schaufeli, 2016). Wie goed heeft opgelet, zal bovendien constateren dat er in figuur 2.5 een positieve relatie is

getekend tussen werkeisen en motivatie. Dit betekent dat werk dat voldoende uitdaging biedt, een positieve invloed heeft op de motivatie. Werk dat te gemakkelijk is, kan leiden tot verveling en afhaken.

Kritiek

Hoewel het JD-R-model momenteel het meest gebruikte model in de psychologie van arbeid en gezondheid is, zijn er ook een aantal kritische opmerkingen over te maken. Ten eerste is het een heuristisch en geen verklarend model, dat wil zeggen dat het ons vertelt *hoe* de elementen in het model samenhangen, maar niet *waarom* dat het geval is. Daar zijn dan weer andere theorieën voor nodig. Zo kan het positieve verband tussen energiebronnen en bevlogenheid bijvoorbeeld worden verklaard door de bevrediging van psychologische basisbehoeften, zoals die in de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) worden beschreven en ook in relatie tot het JD-R-model is onderzocht (Rahmadani et al., 2019). Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk bevredigen bijvoorbeeld de basisbehoefte aan groei en ontwikkeling, sociale steun die aan verbondenheid, en regelmogelijkheden aan autonomie. De bevrediging van die basisbehoeften dient op haar beurt weer als ‘voedingsstof’ voor bevlogenheid.

Ten tweede is het verschil tussen werkeisen en energiebronnen niet zo groot als op het eerste gezicht lijkt. Stel dat iemand ervaart dat hij onvoldoende regelmogelijkheden heeft om het werk naar eigen inzichten in te richten. Dat lijkt onderdeel van het motivatieproces, maar het is tegelijkertijd een belangrijke stressor die kan bijdragen aan uitputting. Op de keper beschouwd gaat het in het JD-R-model om aspecten van het werk die als negatief (werkeisen) dan wel als positief (energiebronnen) worden ervaren. En dat kan van persoon tot persoon verschillen. Wat voor de een een energiebron is (afwisseling, regelmogelijkheden) kan voor de ander een stressor zijn (steeds wat anders moeten doen en zelf keuzes moeten maken).

Ten derde blijkt het JD-R-model veel beter in staat om subjectieve uitkomsten zoals organisatiebetrokkenheid, het uitkijken naar ander werk, zelfgerapporteerde arbeidsprestatie, ervaren gezondheid, en werkvermogen te voorspellen dan objectieve uitkomsten zoals ziekteverzuim, personeelsverloop, klanttevredenheid, kwaliteit van de dienstverlening, omzet en winst. Daarin verschilt het JD-R-model overigens niet van andere soortgelijke psychologische modellen.

Voordelen van het JD-R-model

Dankzij een aantal kenmerken is het JD-R-model bijzonder geschikt als leidraad voor interventies in de praktijk. Het is een *flexibel* model waarin talloze werkeisen, energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en uitkomsten kunnen worden opgenomen. Dat betekent dat het per organisatie op maat kan worden ingevuld. Zo zijn emotionele werkeisen van groot belang in ziekenhuizen waar met mensen wordt gewerkt, terwijl mentale werkeisen, zoals aandacht en concentratie, van belang zijn in de ICT-sector waar met gegevens wordt gewerkt.

Omdat het JD-R-model een stress- en motivatieproces onderscheidt, is het een *gebalanceerd* model dat aandacht aan zowel negatieve als aan positieve aspecten van werkbeleving schenkt. Dat verhoogt de acceptatie bij verschillende stakeholders. In de praktijk zijn vakbonden gericht op het verminderen van stressoren (denk aan werkdruk) en voelen bedrijven meer voor het investeren in energiebronnen (zoals managementdevelopmentprogramma's) of in persoonlijke hulpbronnen (zoals persoonlijke-effectiviteitstrainingen). In het algemeen zal de stressbenadering aantrekkelijker zijn voor arboprofessionals en de energiebenadering voor hr-professionals, hoewel beide partijen zullen onderschrijven dat beide benaderingen voor allen relevant zijn. Het JD-R-model biedt elk wat wils en is zo in staat de kloof tussen arbo en hrm te overbruggen.

Het JD-R-model brengt een *duidelijke structuur* in de werkbeleving aan en maakt onderscheid tussen verschillende elementen, zoals werkeisen, energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen, motivatie en belasting. Het model kan dienen als basis voor een vragenlijst waarin al deze elementen aan bod komen. Er is een (commerciële) JD-R-vragenlijst beschikbaar met twaalf werkeisen, drieëntwintig energiebronnen, acht persoonlijke hulpbronnen, zes aspecten van welbevinden (inclusief burn-out en bevlogenheid), en negen uitkomsten (Schaufeli, 2015).

Ook biedt het JD-R-model *directe aanknopingspunten voor interventies*. Zo is het verminderen van werkeisen vooral goed om de belasting te verminderen en het vergroten van de energiebronnen om de motivatie te verhogen.

En *last but not least* is er *veel wetenschappelijk onderzoek* gedaan naar het JD-R-model: bij verschillende organisaties en beroepsgroepen, maar ook in diverse landen. In de regel bevestigt dit onderzoek de belangrijkste veronderstellingen van het model, bijvoorbeeld dat werkeisen een negatieve invloed op uitkomsten hebben via burn-out en energiebronnen een positieve invloed via bevlogenheid. Door het JD-R-model toe te passen, handelt men dus evidence-based vanwege het weten-

schappelijke bewijs voor dit model – mits er met betrouwbare en valide vragenlijsten gewerkt wordt.

Toepassing in de praktijk

In organisatieadviesprojecten, zoals bij het hotel uit de casus, wordt de regulatieve cyclus gebruikt, die al kort aan bod is gekomen (Schaufeli, 2017). Daarbij worden acht fasen onderscheiden (zie ook figuur 2.1):

1. Er wordt begonnen met het formuleren van het *doel van het project*; in de casus van de hotelketen is de keuze gemaakt niet alleen de bevlogenheid van werknemers te vergroten, maar ook burn-out te voorkomen. Deze combinatie van factoren is volgens wetenschappelijk onderzoek goed te realiseren. Workaholics die hard werken vanuit het idee dat het nooit goed genoeg is, hebben een verhoogde kans op burn-out, maar bevlogen werknemers die hard werken voor hun plezier en die hun werk achter zich laten als ze de deur uit gaan, zijn juist beschermd tegen stressklachten.

In deze eerste fase wordt een projectteam gevormd dat als stuurgroep fungeert; naast de consultant zijn het hoofd van de hr-afdeling en een lid van het topmanagement lid van de stuurgroep. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat de resultaten van het onderzoek daadwerkelijk kunnen leiden tot veranderingen in de organisatie. De lijntjes zijn kort; als het nodig is, kan een beroep gedaan worden op extra middelen van de organisatie. Het is de hele organisatie duidelijk dat dit project ernst is.

De stuurgroep stelt een projectplan op met bijbehorende planning. In dit geval bevat de planning een aantal mijlpalen, zoals een gedegen voorbereidingsfase van twee maanden, een veldwerkperiode van drie weken en een heel snel en efficiënt vervolgproces. Daarna gaan de medewerkers aan de slag met verbeteringen en wordt er een vinger aan de pols gehouden met *pulse checks*. Tot slot wordt na een jaar een nieuwe – grote – meting ingepland om te kijken of de hotelketen beter op koers is.

2. Het *op maat maken van het Energiekompas* om gegevens over de werkbeleving te verzamelen. Zoals al is aangegeven is een JD-R-vragenlijst beschikbaar waaruit – afhankelijk van de doelstelling en de organisatie – de stuurgroep een keuze maakt, in overleg met andere stakeholders in de organisatie. Zo kiest de stuurgroep voor een beperkte selectie van stress- en energiebronnen en voor het meten

van bevlogen leiderschap. Vragen over de persoonlijke bronnen van de werknemers komen te vervallen: het gaat de stuurgroep immers niet om de psychologie van de individuele werknemer, maar het verbeteren van de organisatie.

3. Voordat de vragenlijst wordt uitgezet, gaat er een *interne communicatiecampagne* van start met de bedoeling een zo groot mogelijk draagvlak te creëren en zo veel mogelijk werknemers te stimuleren de vragenlijst in te vullen en actief deel te nemen aan het vervolgtraject. In de campagne ligt de nadruk op vertrouwelijkheid en wat de medewerker er zelf aan heeft: een rapport dat inzicht geeft in de eigen werkbeleving en een mogelijke verbetering van de eigen werksituatie. Alle mogelijke communicatiemiddelen van de organisatie worden ingezet, zoals een nieuwsbrief, intranet, posters, stickers, en er wordt een *kick-off event* georganiseerd.

In de hotelketen is het topmanagement de afzender van alle communicatie over het project om te laten zien dat de uitkomsten serieus genomen zullen worden. De CEO maakt het persoonlijk met een filmpje waarin hij in zijn eigen woorden aangeeft waarom bevlogenheid belangrijk is voor hem en voor de organisatie. Op intranet verschijnt een animatie van anderhalve minuut en in ieder hotel komen posters te hangen om de belangstelling voor dit project aan te wakkeren. Overigens loopt de communicatiecampagne door nadat de survey is uitgevoerd. Zo komen er bijvoorbeeld nieuwe posters te hangen die mensen aansporen om het gesprek met elkaar aan te gaan over de resultaten.

4. De *enquête* wordt online beschikbaar gesteld, meestal voor een periode van twee à drie weken. Gedurende die tijd worden herinneringen gestuurd naar de werknemers en responsoverzichten naar de organisatie om de deelname aan de enquête te stimuleren. In de regel duurt het 15-20 minuten om de vragenlijst in te vullen; het responsepercentage ligt tussen de 50 en 80 procent. Onmiddellijk na invulling van de enquête krijgt de deelnemer feedback over zijn scores in de vorm van een geautomatiseerd, persoonlijk rapport. Daarin wordt de eigen score vergeleken met die van de gemiddelde Nederlandse werknemer, die als benchmark dient. Zo ziet de deelnemer op welke werkeisen, energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen, welbevindenindicatoren en uitkomsten hij hoger of lager scoort dan de gemiddelde Nederlander.

In de hotelketen ontvangen alle deelnemers op hun privé-e-mailadres een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek, om te benadrukken dat de deelname vrijwillig is. Tijdens de drie weken dat de vragenlijst openstaat, krijgt elke hotelmanager een overzicht van het percentage van zijn werknemers dat de vragen-

” **Versterkend, verbindend en inspirerend leiderschap heeft een positief effect op energiebronnen en een – minder sterk – negatief effect op stressoren.**

lijst heeft ingevuld. De hotels van de keten worden met elkaar vergeleken om de achterblijvers aan te moedigen deel te nemen. Uiteindelijk vult 43 procent van de werknemers (N = 452) de enquête in. Het lage percentage reacties heeft te maken met de eerdere verplichte onderzoeken, in opvolgende jaren wordt namelijk een responspercentage van rond de 65 procent gehaald.

Alle werknemers krijgen direct te zien hoe ze het er in relatie tot andere Nederlandse werknemers vanaf brengen. Als ze op een bepaald terrein achterblijven, bijvoorbeeld carrièreperspectieven, dan krijgen ze gelijk advies wie ze kunnen raadplegen om dingen te verbeteren.

5. De gegevens van de enquête worden *geanalyseerd* voor de gehele organisatie; hotels en teams krijgen hun eigen dashboards met het JD-R-model als leidraad. Er worden gemiddelde scores berekend voor alle onderdelen van het model, die – evenals bij de individuele werknemers – worden vergeleken met de benchmark. Zo kan een hotel zien of de werkdruk hoger is dan gemiddeld in Nederland, of de sociale steun minder. Ook kunnen organisatieonderdelen (bijvoorbeeld hotels, teams) onderling vergeleken worden. Zo wordt zichtbaar waar de pijn in de organisatie zit en meer ondersteuning nodig is, en waar het juist goed gaat. Daarnaast wordt op ‘concernniveau’ nagegaan welke stressoren, energiebronnen en persoonlijke hulbronnen samenhangen met welbevinden en hoe welbevinden op zijn beurt samenhangt met bepaalde uitkomsten.

In feite gaat het om de vraag waar de investeringen het meest renderen, waar de meeste impact op welbevinden gemaakt kan worden. Zo zou kunnen blijken dat conflicten samenhangen met burn-out in plaats van werkdruk en dat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in plaats van regelmogelijkheden samenhangen met bevlogenheid. Dat zou dan betekenen dat er geïnvesteerd moet worden in conflictmanagement en in training en opleiding. De resultaten van de analyses worden in een of meerdere rapporten samengevat.

In de hotelketen worden de resultaten uitgesplitst per hotel en per beroepsgroep, bijvoorbeeld baliemedewerkers, koks, obers en de huishoudelijke medewerkers. In het algemeen scoren de werknemers goed. Van 28 procent van de werknemers

kan gezegd worden dat zij bevlogen zijn en 8 procent heeft burn-outklachten, terwijl deze percentages bij de gemiddelde beroepsbevolking in Nederland op 15 procent liggen. De werkdruk binnen de hotelketen wordt wel relatief als hoog ervaren. Een analyse leert dat er binnen de hotelketen nog winst te behalen is op het gebied van erkenning door klanten en collega's, op het afstemmen van de persoonlijke waarden met die van de organisatie en op het gebruik van de vaardigheden van de werknemers. De afstemming tussen de ambities van de werknemers en de eisen die het werk aan hen stelt, kan geoptimaliseerd worden.

6. De resultaten van de enquête worden naar de organisatie(onderdelen) teruggekoppeld en intensief besproken. Deze methode staat bekend als *survey feedback*. In feite wordt de organisatie een spiegel voorgehouden. Het is belangrijk om na te gaan in hoeverre de organisatie zich in de resultaten herkent en te checken of het rapport niet de plank mislaat. De tweede belangrijke vraag is om in feedbacksessies na te gaan welke interventies er volgens de betrokkenen plaats zouden moeten vinden om het gewenste doel te bereiken. Volgens de logica van het JD-R-model betekent dit dat bepaalde stressoren verminderd zouden moeten worden en bepaalde energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen moeten worden vergroot. In de feedbacksessies worden afspraken gemaakt over het uitvoeren van dergelijke interventies. Leidinggevendens spelen een sleutelrol: zij moeten erop toezien dat die interventies daadwerkelijk plaatsvinden.

In de hotelketen worden een week na het sluiten van het onderzoek de rapportages opgeleverd. Tegelijkertijd krijgen de operationeel leidinggevendens van de hotels een workshop aangeboden waarin ze leren hoe ze de onderzoeksresultaten bespreekbaar kunnen maken en actieplannen met draagvlak kunnen realiseren. Zo zitten de eerste teams al binnen twee weken na het sluiten van het onderzoek met elkaar om tafel en gaan ze aan de slag met het optimaliseren van hun bevlogenheid. De snelheid van het proces is duidelijk een succesfactor: het geeft medewerkers en leidinggevendens een positief gevoel om zo snel al met elkaar aan de slag te zijn. Het topmanagement schenkt extra aandacht aan het ondersteunen van de vier hotels die relatief slecht gescoord hebben.

7. Het soort *interventies* dat kan worden uitgevoerd is schier eindeloos, zoals kenmerkend is voor een (deels) positieve aanpak. In grote lijnen kun je onderscheid maken tussen beleids- en werkvloerinterventies. Beleidsinterventies zijn abstracter van aard en gaan over de faciliteiten die een organisatie biedt aan medewerkers, inrichtingsvraagstukken en organisatieculturele zaken. Werkvloerinterventies gaan meer over de herijking van de samenwerking tussen medewerkers op de

werkvloer en het verbeteren van de werkafspraken, -rollen en -verhoudingen. Zo kunnen afdelingen die niet goed met elkaar communiceren een kijkje in elkaars keuken nemen waardoor er meer wederzijds begrip ontstaat. In de hotels lopen balied medewerkers mee in het restaurant, zodat men beter op de hoogte van elkaar is van wat daar speelt. De hotelketen leert dat het verleiden van medewerkers om zelf verbeteringen en -opties vast te stellen en uit te werken een succesfactor is. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden is het adagium. Een andere mogelijkheid – meer op beleidsniveau – is dat de hr-cyclus kan worden aangepast door niet langer functioneringsgesprekken te voeren met het accent op het verleden, maar ‘feed forward’-gesprekken om te bepalen wat medewerkers nodig hebben om zich te kunnen ontwikkelen. Alle hotels stellen een overzicht samen van de talenten van de werknemers om die waar mogelijk te kunnen gebruiken.

Daarnaast kan het adopteren van nieuwe organisatiewaarden en het aanpassen van bestaande waarden worden overwogen om helder te maken welk gedrag verwacht wordt van medewerkers.

Naast interventies op organisatie- en teamniveau kunnen interventies zich ook op persoonlijke hulpbronnen richten. Bijvoorbeeld het volgen van een cursus time-management om beter met werkdruk om te kunnen gaan of een assertiviteitscursus om beter met moeilijke klanten overweg te kunnen om zo de emotionele belasting te reduceren. In de hotelketen is er vooral voor gekozen het bestaande trainingsaanbod specifieker op de wensen en mogelijkheden van werknemers af te stellen, door twee trainers zich hier specifiek op te laten richten.

Andere maatregelen in de hotelketen zijn dat er vaker bijeenkomsten worden belegd tussen management en personeel om de communicatie te verbeteren en de lijntjes korter te maken. Ook de ICT wordt beter aangepast aan de werkprocessen.

Gedurende de periode totdat het gehele Energiekompas weer wordt afgenomen, is de organisatie op allerlei niveaus in beweging. Om een vinger aan de pols te houden, en teams en medewerkers in staat te stellen om bij te sturen en tussentijds te evalueren, worden om de drie maanden korte pulse checks aangeboden die de ontwikkeling van verbeterprioriteiten in beeld brengt.

8. Na verloop van tijd – meestal na een jaar – wordt gekeken in hoeverre de werkbeleving is verbeterd door de ingezette interventies. De eerdere enquête wordt opnieuw afgenomen en er wordt gekeken in hoeverre de verwachte verbeteringen ook daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. Is de communicatie tussen de afde-

lingen verbeterd? Zijn de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in de ogen van de werknemers toegenomen? Is de teamsfeer verbeterd en de werkdruk gedaald? En uiteraard: zijn de burn-outklachten verminderd en is de bevoegenheid toegenomen? Wanneer de evaluatiemeting achter de rug is, start de nieuwe cyclus, want het werken aan en optimaliseren van het welbevinden houdt nooit op.

In de hotelketen blijkt dat na een jaar het aantal bevoegen werknemers is gestegen met 2 procent en de burn-outklachten met 1 procent zijn gedaald. Deze getallen zijn echter ontleend aan het deel van de werknemers dat twee keer achter elkaar mee heeft gedaan aan het vragenlijstonderzoek en dat is uiteindelijk niet meer dan een kwart van alle werknemers. De deelnemers die in de tweede ronde voor het eerst de vragenlijsten invullen, laten nog een iets positiever beeld zien. Opvallend is echter wel dat de verbeteringen niet direct verklaard worden door een verbetering in de werkomstandigheden zelf. Het werken via het JD-R-model heeft vooral structuur gegeven aan de dialoog tussen de verschillende stakeholders in de organisatie en de organisatie in staat gesteld om de op zich al goede situatie verder te verbeteren en de goede dingen te consolideren. De vragenlijst geeft houvast en het intuïtieve JD-R-model is een goede basis om over werkgeluk, motivatie en werkstress te spreken.

Metten is weten

Surveyfeedbackinterventies blijken in wetenschappelijke studies verbonden met hogere productiviteit, lager verzuim en verloop van personeel, en hogere tevredenheid en bevoegenheid in organisaties (Peiro et al., 1999). We hebben zelf ervaren dat deze positieve uitkomsten tot stand komen doordat mensen ‘weer’ met elkaar in contact komen. Er ontstaat eigenaarschap en initiatief bij medewerkers, voorheen onuitgesproken frustraties worden op tafel gelegd en men bedenkt samen creatieve oplossingen voor dagelijkse problemen. Dit proces wordt in gang gezet door de survey.

Zowel medewerkers, leidinggevendenden als hr-professionals en directies plukken hier de vruchten van. Alle medewerkers hebben een gezamenlijke taal ontwikkeld, omdat ze door de resultaten en modellen van het onderzoek zijn geïnspireerd. Ze voelen zich eigenaar van de resultaten, omdat ze op de juiste manier inzicht hebben gekregen in de resultaten. En ze hebben vertrouwen in de afspraken die zijn gemaakt omdat ze samen met hen zijn gemaakt, in plaats van over hen.

De leidinggevendenden hebben in het proces van surveyfeedback geleerd om de eigen doelstellingen te verbinden aan de organisatiestrategie en hebben een dieper contact met hun medewerkers gerealiseerd. Ze zijn nog geen experts, maar hebben wel stappen gezet (Björklund et al., 2007).

De hr-professionals en directies hebben op het abstracte organisatieniveau inzicht in de belangrijkste issues en de afdelingen waar extra aandacht gewenst is. Omdat ze met wetenschappelijk valide modellen en vragenlijsten hebben gewerkt, kunnen ze nu de volgende stap maken; het koppelen van de surveydata aan businessperformancedata. Zo krijgt men nog beter inzicht in hoe de medewerkers beter ingezet kunnen worden, zodat ze vol energie en plezier nog meer waarde toevoegen dan voorheen. Deze beweging heet *hr-analytics* en daar zul je de komende jaren nog veel van horen.

Tot slot

Wie zich richt op louter het oplossen van problemen, vecht eigenlijk met een hand op de rug (Bergsma & Schaufeli, 2013). Wie ook sterke kanten wil uitbouwen en werkgeluk wil vergroten, heeft meer mogelijkheden en tegelijkertijd meer moeite om vast te stellen wat het beste doel in een gegeven situatie is. Wie aan de hand van het JD-R-model het voortouw neemt, kan zich vasthouden aan een theorie over wat mensen nodig hebben om tot hun recht te komen (Deci & Ryan, 2000), en zich richten op verbinden (bijvoorbeeld door te zorgen voor een goede sfeer), autonomie (bijvoorbeeld door het geven van ruimte en handelingsvrijheid) en competentie (bijvoorbeeld door precieze, opbouwende feedback te geven om leren aan te moedigen). Versterkend, verbindend en inspirerend leiderschap heeft een positief effect op energiebronnen en een – minder sterk – negatief effect op stressoren (Schaufeli, 2015).

Belangrijkste bronnen

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.

Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273.

Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources Model. *Organizational Dynamics*, 2(46),

120-132.