

Vitaliteit en Inzetbaarheid

voorbeelden van vernieuwende initiatieven



NIP en NSvP slaan handen ineen voor brug van kennis naar praktijk

Woord vooraf

Iedere twee jaar organiseert de European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) een internationale onderzoeksconferentie waarbij meer dan 1000 arbeids- en organisatiepsychologen elkaar ontmoeten. In mei 2011 vond de conferentie in Maastricht plaats. Interessant voor onderzoekers, maar ook voor Nederlandse HRM-professionals een uitgelezen kans om zich te laten bijpraten over nieuwe inzichten en onderzoeksbevindingen en kennis te delen.

Brug van kennis naar praktijk

Het NIP en de NSvP zetten zich beide in om theoretische kennis toegankelijk te maken voor de praktijk. Speciaal voor de professionals uit het veld van de arbeids- en organisatiepsychologie werd daarom een gedeelte van het programma op het EAWOP-congres in 2011 gereserveerd voor een zogenaamde practitioners day. Centrale thema's waren: employability, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Rol HRM cruciaal bij kennisverspreiding en -toepassing

David Guest, hoogleraar HRM aan het King's College in Londen, noemde direct in zijn openingstoespraak op dit congres al het belang van de HRM-professionals voor het verspreiden en toepassen van nieuw ontwikkelde kennis. 'Kennisontwikkeling zonder toepassing in de praktijk is als een wandeling op één been: je komt er niet ver mee. Datzelfde geldt voor toepassing zonder fundering in de praktijk. Daarom is het van belang dat praktijkmensen toegang hebben tot onderzoeksuitkomsten en die op een goede manier kunnen vertalen naar de vragen die er leven in hun organisatie.'

Als voorbeeld noemde Guest onderzoeksuitkomsten die grote invloed hebben gehad op de HRM-praktijk in organisaties:

- Participatie bij beslissingen verhoogt commitment en draagvlak bij de uitvoering van besluiten
- Eerlijke procedures hebben invloed op betrokkenheid en motivatie
- Uitdagend werk leidt tot hogere productiviteit en tevredenheid
- Volledig benutten van menselijk potentieel/skills leidt tot betere arbeidsprestaties
- Goede arbeidsverhoudingen leiden tot meer werkplezier
- Baanonzekerheid leidt tot stress
- Goalsetting leidt tot motivatie
- Veiligheidsklimaat leidt tot minder ongelukken
- Organisatiesteun vermindert stress



Sonia Sjollema, directeur Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP), oprichter en initiatiefnemer van het Kenniscentrum InnovatiefInWerk. Als lid van de stuurgroep betrokken bij het programma Participatie en Gezondheid van ZonMW.



Tinka van Vuuren, bijzonder hoogleraar Strategisch Human Resource management, in het bijzonder Vitaliteitsmanagement, Open Universiteit Heerlen. Senior consultant bij Loyalis Kennis en Consult, tot eind 2011 voorzitter NIP-sectie Arbeid & Gezondheid.

Samenstelling: **Margreet de Jonge**
Redactie: Margreet de Jonge, in samenwerking met Ferenc Faes (Studio 416)
Vormgeving: **Studio 416**
Omslagontwerp: Milan Koopman (Studio 416)

© 2012 NIP-sector A&O

Niets van de tekst in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de sector A&O NIP.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden de uitgever noch redactie enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Kennis van beide werelden

Om kennis toe te passen in de praktijk is een goede kennisverspreiding niet voldoende. Wetenschappelijke inzichten één op één overbrengen in een organisatie is moeilijk. Voordat psychologische kennis kan worden toegepast in organisaties moet er een vertaalslag plaatsvinden. Concepten en begrippen moeten aansluiten bij de taal en de vragen die leven in de praktijk.

Pilotprojecten zijn experimenten in organisaties die helpen om deze vertaalslag op een goede manier te maken. In pilotprojecten werken wetenschappers en praktijkorganisaties samen, komen beide werelden bij elkaar. Ze gaan uit van vernieuwende theoretische inzichten én maken een verbinding met de praktijk.

Tijdens de praktijkdag stonden verschillende van deze pilotprojecten centraal:

- Hoe werk je aan een tweede loopbaan bij de brandweer?
- Hoe zorg je voor vitaliteit in het onderwijs?
- Wat is bepalend voor duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?
- Hoe kun je door middel van Jobcrafting de motivatie van medewerkers vergroten?
- Wat is ervoor nodig om meer Wajongers aan het werk te krijgen?
- Hoe kan je met I-deals en maatwerkafspraken de employability vergroten?
- Wat is de toegevoegde waarde van e-coaching op inzetbaarheid en vitaliteit?

Inspiratie voor samenwerking

In deze bundel wordt verslag gedaan van de openingstoespraak van David Guest. Ook zijn er artikelen te vinden die inhoudelijk inzicht geven in de resultaten die de pilotprojecten hebben opgeleverd. Daarnaast is de voordracht opgenomen van Ber Damen, directeur HRM van Berenschot, die hij uitsprak op de praktijkdag als aftrap voor een discussie over het belang van het hebben van *evidence based* HRM-interventies.

Naast het doel de opgedane kennis verder te verspreiden willen we met deze bundel ook laten zien dat kennis echt verder komt door de interactie tussen wetenschap en praktijk. Hopelijk biedt het ook inspiratie voor onderzoekers en professionals om elkaar vaker op te zoeken en vaker samen te werken!

2012, Sonia Sjollemma en Tinka van Vuuren

	the happy productive worker	7
	managers en evidence based psychology	11
	vitaliteit en duurzame inzetbaarheid	13
	tweede loopbaan bij de brandweer	15
	vitaliteit in het onderwijs	17
	vitaliteitscan	19
	wajongers aan het werk	21
	motivatie en bevlogenheid	25
	trainen op bevlogenheid	27
	van preventie naar amplitie	29
	DIScovery Methode	45
	employability	47
	vitaliteit op de managementagenda	49
	inzetbaarheid bij dialoog	53
	leren en ontwikkelen	57

The happy productive worker

Door **Monique Veld**



prof. David Guest

*Tijdens de praktijkdag op het EAWOP-congres 2011 in Maastricht hield professor **David Guest** een **presentatie** over Human Resource Management (HRM) en de voortdurende zoektocht naar de happy productive worker.*

De core business van de arbeids- en organisatiepsychologie is de zoektocht naar de *happy productive worker*, oftewel de zoektocht naar medewerkers die én tevreden én productief zijn. Een belangrijke vraag die hieraan ten grondslag ligt, is: welke omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat medewerkers zowel tevreden met hun werk als productief zijn?

Guest blikt tijdens het congres in zijn **openingsspraak** terug op wat we al weten over de happy productive worker. Daarnaast staat hij uitgebreid stil bij de bijdrage die Human Resource Management kan leveren aan zowel medewerkerwelzijn als medewerkerprestaties.

Wat weten we al?

Om inzicht te krijgen in de happy productive worker is het van belang om een beeld te hebben van de begrippen geluk en productiviteit.

Geluk

In de UK, maar ook in andere landen zoals Frankrijk, staat happiness oftewel geluk hoog op de politieke agenda, met als resultaat dat daar veel onderzoek naar wordt gedaan. Vooral vanuit een economische invalshoek is veel aandacht voor de factoren die mensen gelukkig kunnen maken. Helaas wordt in deze onderzoeken weinig aandacht besteed aan werkgerelateerd geluk. Wanneer we kijken naar werkgerelateerd geluk, dan zien we dat veel begrippen door elkaar gebruikt worden, zoals geluk, tevredenheid en betrokkenheid.

Tegenwoordig richt steeds meer onderzoek zich op me-

dewerkerwelzijn. Tevredenheid is hier een belangrijk onderdeel van, maar ook aspecten als gezondheid gerelateerde uitkomsten zijn belangrijke indicatoren voor medewerkerwelzijn.

Productiviteit

Wanneer we ons richten op productiviteit, dan is algemeen bekend dat het steeds lastiger wordt om de productiviteit van individuele medewerkers in kaart te brengen. Dit heeft voor een groot deel te maken met een verandering in de aard van de werkzaamheden, die steeds vaker te typeren zijn als het leveren van diensten. Hierdoor wordt het steeds lastiger om op een betrouwbare en valide manier vast te stellen wanneer individuele medewerkers nu productief zijn of niet. In onderzoek wordt dan ook veel gebruik gemaakt van methoden om gedrag te meten als indicator voor prestaties. Denk hierbij aan het melden van fouten in ziekenhuizen of aan de wijze van klantbejegening. Op afdelings- of organisatieniveau zijn vaak wel meer objectieve prestatie-indicatoren beschikbaar.

Tevreden en productief?

Bij de zoektocht naar de happy productive worker gaat het om de vraag of medewerkers én tevreden én productief kunnen zijn. Verschillende overzichtsstudies laten zien dat tevredenheid en prestaties slechts in beperkte mate met elkaar samenhangen (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Vroom, 1964). Gebaseerd op deze empirische bevindingen kan er niet zonder meer van uitgegaan worden dat tevreden medewerkers ook per definitie beter presteren.

Als we verder inzoomen op de relatie tussen tevredenheid en productiviteit, zien we dat Schneider (2003) veronderstelt dat de relatie tussen tevredenheid en prestaties twee kanten op werkt: meer tevreden medewerkers presteren beter, en beter presterende medewerkers zijn meer tevreden.

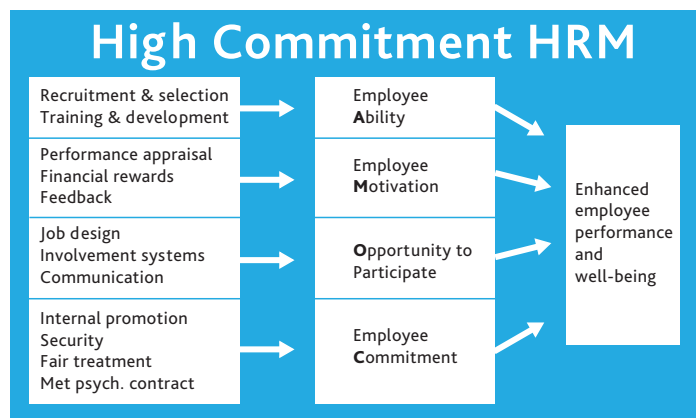
Andere onderzoekers suggereren dat bepaalde condities (bijvoorbeeld uitdagend werk) er juist voor zorgen dat medewerkers zowel tevreden zijn als goed presteren. De vraag blijft echter welke condities dit precies

zijn. Inzicht in deze condities is niet alleen van belang voor de wetenschap, maar kan ook belangrijke aanknopingspunten opleveren voor verbeteringen in de praktijk. Hiervoor is het echter wel van belang dat onderzoeksresultaten bekend zijn binnen organisaties. Dit laatste blijkt helaas vaak nog niet het geval.

De rol van Human Resource Management (HRM)

Volgens Guest kan het voordelen opleveren om het vakgebied van de arbeids- en organisatiepsychologie uit te breiden met de kennis die beschikbaar is binnen het vakgebied Human Resource Management (HRM). Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie is de aandacht (nog) voornamelijk gericht op de invloed van losse instrumenten op medewerkeruitkomsten. Binnen de HRM-literatuur wordt er juist van uitgegaan dat een combinatie van instrumenten nodig is om ervoor te zorgen dat medewerkers zowel tevreden als productief zijn. De uitdaging is dan ook om op zoek te gaan naar de juiste combinaties van instrumenten die de gewenste effecten hebben.

Een veelgebruikt model in de HRM-literatuur (figuur 1) laat zien dat een combinatie van diverse instrumenten (bijvoorbeeld werving en selectie, prestatiebeoordeling, functieontwerp) kan bijdragen aan betere prestaties en welzijn van medewerkers.



Figuur 1: AMOC model

Deze relatie komt niet direct tot stand, maar verloopt via het zogenaamde Abilities, Motivation, Opportunity and Commitment model. Volgens dit model kan het gebruik van een combinatie van HRM-instrumenten ervoor zorgen dat medewerkers:

- over de juiste vaardigheden beschikken (Abilities)
- gemotiveerd zijn om deze vaardigheden in te zetten (Motivation)
- over de mogelijkheden beschikken om een bijdrage te leveren (Opportunities)
- zich betrokken voelen, zodat zij zich daadwerkelijk gaan inzetten voor de organisatie (Commitment)

Indien aan al deze voorwaarden is voldaan, zullen medewerkers naar verwachting beter presteren en zal dit goed zijn voor hun welzijn. Op basis van dit theoretisch model kan verwacht worden dat HRM condities kan scheppen waaronder we de happy productive worker kunnen vinden. De vraag is echter of hier ook empirisch bewijs voor is.

HRM-prestaties en welzijn

Over de relatie tussen HRM en prestaties is al veel bekend. Halverwege de jaren '90 zijn hiernaar de eerste onderzoeken uitgevoerd. Deze hebben aangetoond dat de inzet van meer HRM-instrumenten samenhangt met betere prestaties (Arthur, 1994; Huselid, 1995). Een decennium later bevestigen verschillende overzichtsartikelen (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006) de positieve relatie tussen HRM en prestaties.

In tegenstelling tot het onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties, is er relatief weinig bekend over de relatie tussen HRM en medewerkerwelzijn. Vanuit een pessimistische invalshoek wordt gesteld dat HRM leidt tot een toename van de werkdruk voor medewerkers, met als gevolg een toename van stress en burn-out klachten. Volgens deze invalshoek draagt HRM weliswaar bij aan betere prestaties, maar gaat dit ten koste van het welzijn van medewerkers. Oftewel, HRM zou leiden tot uitbuiting van medewerkers. Daartegenover staat een optimistisch perspectief waarin gesteld wordt dat HRM kan bijdragen aan positieve uitkomsten voor medewerkers, zoals betrokkenheid, tevredenheid, welzijn en prestaties.

Simpel gezegd komt het erop neer dat organisaties kunnen investeren in hun medewerkers door HRM in te zetten. Medewerkers zullen dit als positief ervaren, wat niet alleen goed is voor hun welzijn, maar zij zullen zich

ook meer geroepen voelen om beter te gaan presteren.

Peccei, Van de Voorde & Van Veldhoven (2012) laten zien dat HRM positief samenhangt met tevredenheid en betrokkenheid enerzijds en prestaties anderzijds. Dit lijkt het optimistische perspectief te onderschrijven. Wanneer er echter gekeken wordt naar de relatie tussen HRM en gezondheidsgerelateerde uitkomsten, dan worden er geen of zelfs negatieve verbanden gevonden. Bovendien werd in twee studies aangetoond dat HRM weliswaar bijdraagt aan betere prestaties, maar dat dit resulteert in meer stress bij medewerkers. Deze studies zijn een eerste indicatie dat HRM onder bepaalde omstandigheden inderdaad tot uitbuiting van medewerkers zou kunnen leiden.

Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat HRM in ieder geval kan bijdragen aan betere prestaties. Daarnaast hangt HRM samen met tevredenheid en betrokkenheid (Guest, Isaksson & De Witte,

2010). Er is dan ook een mogelijkheid om happy productive workers te vinden in organisaties die bepaalde combinaties van HRM-instrumenten implementeren. De andere kant van de medaille is dat in sommige situaties HRM ook de werkdruk en daarmee de stress bij medewerkers kan vergroten.

Wanneer gekeken wordt naar het gebruik van HRM in organisaties, dan valt op dat veel organisaties geen gebruikmaken van de juiste combinaties van HRM-instrumenten. Zelfs als organisaties claimen dat zij bepaalde instrumenten gebruiken, blijkt vaak dat deze, volgens de medewerkers, niet of nauwelijks geïmplementeerd zijn in de organisatie.

De uitdaging is dan ook om de bestaande kennis over de combinaties van HRM-instrumenten die bijdragen aan happy productive workers en de manier waarop deze het beste geïmplementeerd kunnen worden, over te dragen aan de praktijk.

Literatuur

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Guest, D.E. (2011). *Human Resource Management and the continuing search for the happy productive worker*. Keynote presented at the 15th conference of the European Association of Work and Organizational Psychology, May 2011.
- Guest, D. E., Isaksson, K. & Witte, H. de (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and worker well-being: An international study*. Oxford University Press Oxford.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Peccei, R., Voorde, K. van de & Veldhoven, M. van (2012). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In D. Guest, J. Paauwe & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: What's next?* Chichester: Wiley.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wat willen managers precies van evidence based psychology?



Ber Damen

*Op de praktijkdag van het EA-WOP-congres 2011 gaf **Ber Damen**, Member of the Board bij **Berenschot**, de aftrap voor een discussie over het belang van het hebben van evidence based HRM-interventies*

Een goede vraag waarop het antwoord heel eenvoudig is... bewijs natuurlijk!

Maar dat zou mijn voordracht vandaag tot een hele korte maken. Als ik de vraag nader bekijk, zie ik een implicatie die wel eens waar zou kunnen zijn. De vraag veronderstelt namelijk een mogelijk hiaat tussen organisatieonderzoek en de dagelijkse organisatiepraktijk.

Bestaat dat hiaat ook? Zijn gedragswetenschappers onwetend over waar organisaties behoefte aan hebben? En zijn organisatiepsychologen zich niet bewust van het reilen en zeilen in management en organisatie? Kennen zij ook de vragen niet waar onderzoekers antwoorden op zoeken? Zelf als wetenschappelijk onderzoeker weet ik dat niet zeker, maar ik denk van niet. Wel weet ik dat veel gedragswetenschappelijk bewijs er lang over doet om de werkvloer te bereiken. Als het dat al doet.

Maar betekent dit nu dat managers in hun dagelijkse werkzaamheden handelen vanuit zalige onwetendheid? Weten zij echt niet wat er aan kennis bestaat op het gebied van de A&O-psychologie en andere wetenschappen? Natuurlijk niet, hoor ik u denken. Maar...

In deze korte voordracht ga ik er toch van uit dat zij voor een deel wel degelijk onwetend zijn. Medewerkers in organisaties, of ze nu op managementposities zitten of niet, houden vast aan sterke overtuigingen die niet noodzakelijkerwijs ondersteund worden door wetenschappelijk bewijs. Sterker nog, zij beweren vaak dingen die duidelijk niet waar zijn. Of nog erger, zij doen dat zelfs als wetenschappelijk is bewezen dat het tegendeel waar is.

Ik kom hier later op terug. Eerst wil ik een hieraan gerelateerde vraag lanceren die minstens zo belangrijk is als wat hiervoor is geopperd, namelijk: is er sowieso een toekomst voor human resource management - dat immers een verlengstuk is van de A&O-psychologie op de werkvloer? De meeste wetenschappelijke praktijkbeoefenaars die hier vandaag in het MECC aanwezig zijn, werken waarschijnlijk in een professionele HR of HR gerelateerde omgeving.

Dus voor hen is dit een interessante en belangrijke vraag: is er een toekomst voor HRM? Of staat HRM op het randje van uitsterven? Dat *kán* gebeuren, net als dat met de klassieke talen Grieks en Latijn is gebeurd. Ik kan dat niet met zekerheid zeggen, maar het zou kunnen. Stel je eens voor, HRM als een zware studie die in onbruik is geraakt. Waar je wel voor je plezier onderzoek naar doet, maar dat in feite is verworpen tot een 'taal' die door niemand meer gebezigd wordt.

Interessant? Zeker. Leuk? Kan zijn. Maar relevant?... Nee! Dit mogen wij absoluut niet laten gebeuren. Willen we dit voorkomen, is er actie nodig.

Naar mijn idee is het allemaal afhankelijk van de vraag of wij - wetenschappers zowel als professionals in de praktijk - dit kunnen en van de vraag of wij bereid zijn om:

- Wetenschappelijk bewijs dat wij hebben verzameld door te geven aan bedrijven en organisaties. Ons te richten op het verkrijgen van bewijs dat makkelijker van toepassing is op de werkvloer.
- Er aan te werken dat wij - als beroepsgroep en professionals - meer impact hebben op organisaties, de mensen die er werken in het algemeen en hun leidinggevenden in het bijzonder. Om met de woorden van David Guest te spreken: 'We have to become more political'.

Als we dit niet voor elkaar krijgen, dan is er, denk ik, een gereede kans dat HRM als organisatorische functie ophoudt te bestaan. Nog afgezien van het feit dat de woorden Human Resource Management niet al te best gekozen zijn en nodig vervangen dienen te worden. Bijvoorbeeld door MOM (Management of Organizational Membership) of misschien zelfs door MFHW (Management of Fun and Happiness in the Workplace).

Maar ik dwaal nu af. Misschien komen we daar bij een andere gelegenheid nog over te spreken.

Terug naar de 'geloofsovertuigingen'. Zoals ik al zei, zijn veel beweringen en besluiten gebaseerd op vaak valse overtuigingen. Die kunnen erg hardnekkig zijn en bestand tegen verandering, ook als ze door wetenschappelijk bewijs worden weerlegd. Daarvan zijn voorbeelden te over, maar ik noem er slechts een paar - en dan niet het bewijs van het tegendeel. Ik ga ervan uit dat u daar veel beter in bent dan ik. Mocht er twijfel zijn, zoek het op in een boek of artikel.

- De eerste hardnekkige, valse overtuiging in organisaties is dat er maar één weg is, namelijk die omhoog! Hoe ouder en ervarener je bent hoe hoger je moet klimmen op de organisatieladder. En je salaris stijgt dienovereenkomstig mee. Er is geen weg meer terug. Je kunt niet naar beneden. Omlaag is voor watjes. Dus we gaan gewoon niet omlaag.
- Eenheidsworst. Iedereen is hetzelfde en heeft dezelfde behoeftes. Dus we ontwikkelen arbeidsvoorwaardenpakketten en compensatieplannen die voor alle werknemers gelijk zijn. Er is geen keuze of maar heel weinig keuze. Het is een 'accepteer het of accepteer het' systeem. Niet meedoen is geen optie. Daarin kan niet worden voorzien.
- Prestatieloon leidt tot betere prestaties. En bonus- sen leiden tot een beter gemotiveerde arbeidsploeg. Hoe meer we betalen, hoe beter ze presteren. En de organisaties die de dikste bonussen betalen, kunnen rekenen op de beste, de meest betrouwbare en trouwste medewerkers. Ook wanneer we geconfronteerd worden met bewijs van het tegendeel, houden we daaraan vast.
- Ouderen zijn niet flexibel en al helemaal niet creatief. Hoe ouder je bent, hoe minder werk je aankunt.

Grote prestaties horen bij jonge mensen. Ouderen zijn vaak ziek, incompetent en niet betrokken. Kortom, nutteloos. Je moet zo snel mogelijk van ze af en ze zeker niet aannemen. Ongeacht de noodzaak voor een meer duurzame inzetbaarheid van mensen in organisaties, blijven wij dit vinden.

- Werken is geen pretje. Dat doe je niet voor je lol. Je moet er zo snel mogelijk mee stoppen, hoe eerder hoe beter zelfs. Werken is een nodeloze onderbreking van je dagelijkse bezigheden. Het slokt een hoop tijd op en leidt tot niets. Het is dat je er je rekeningen mee kunt betalen, anders zou je er geen moeite voor doen.
- Mensen zijn human resources, menselijke hulpbronnen. In een organisatie uitsluitend aanwezig om ingezet en gebruikt te worden en als ze zijn opgebruikt en uitgewerkt, vervang je ze gewoon door verse hulpmiddelen en nieuwe mensen.

De lijst is veel langer, maar ik laat het hier maar even bij. Mijn punt is duidelijk, hoop ik.

Maar hoe het ook zij, de toepassing van technologische ontwikkelingen maakt het mogelijk veel van de traditionele taken van de HR-afdeling te automatiseren en te digitaliseren. Wat overblijft - en dat kan niet geautomatiseerd of gedigitaliseerd worden - is de rol van de *consiglieri*, ofwel de vertrouwenspersoon van het management, de raadgever aan de ene kant en aan de andere kant die van de *agente di cambiamento*, ofwel de veranderfunctionaris en de kampioen medewerkersbelangen. Voor de meeste mensen in de praktijk die gewend zijn aan de 'oude' HRM-school, is er nog een weg te gaan. Maar we moeten er absoluut komen. Er is geen andere weg! Ik hoop hier duidelijk te hebben laten zien dat er enorme behoefte is aan bewijs in de A&O-psychologie, meer en beter bewijs. En vooral, de toepassing ervan op de werkvloer.

Dus, aan de slag, zou ik zeggen!!!

VITALITEIT EN DUURZAME INZETBAARHEID



Dutch firefighters switch from life-time employment to life-time employability

How to create empowerment through a development-oriented portfolio

Hey

Due to a change in the collective labour agreement and a rise in the ageing population, firefighters in the Netherlands leave after 20 years of active

work. To effectively help them with their second career, the Fire Brigade in the region of Zuid Holland Zuid in the Netherlands developed and implemented

a development-oriented HR policy with a portfolio and VPL (competence-based) empowerment training as its main instruments.

Stop!

Most firefighters feel betrayed and abandoned by their employer. Especially older firefighters are vehemently

opposed to the new law and say: "it won't work" and "the work we do now is what we want to do (and all we can

do)" and "besides, who would employ us, anyway?"

How

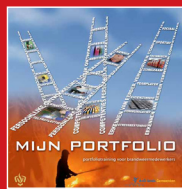


First, we organized workshops (several meetings) in which the firefighters could express their feelings. Then we invited them to change the perspective on the issue by bringing expertise from outside and by emphasizing the positive side of the change: more possibilities for development and to go from threat to opportunity. The biggest step forward

was the development and introduction of the portfolio training. In groups of six participants the firefighters learned how to create their own portfolio. A portfolio is a personal file with an inventory of personal competences founded with evidence and it also includes a personal development plan. After five meetings (spread over a period of ten weeks) the participants

were able to specify and show their competences, find the right direction and answer the following questions in their presentation: who am I, what am I capable of and what do I want? Those trainings strengthen the confidence and inner power of the firefighters. In a short period of time we saw them change from victim into director of their own career.

Why



The change of the psychological contract (no more life-time employment) had a huge impact on the firefighters, especially because of the dominant family culture. After listening with respect for their emotions, we slowly changed the perspective and broadened it by giving attention to the positive aspects. Then we emphasized that it was their own choice to explore (or not to explore) what opportunities these changes implied with the result that people were less afraid and more open for new possibilities. The portfolio training strengthened their self-consciousness, self-esteem

and it made them more aware that they are in charge of their own career. The portfolio training proved to be a powerful tool for their career. We found the following success factors:

- The organization talks with the people rather than about them.
- Extensive approach (vision – social developments and not outflow-oriented but aiming at the whole process of intake, moving up and outflow): that is why a portfolio is relevant during the whole career and for employees in various career phases.

- Career paths are usually individual and take place outside the work context, (and due to this they are sometimes experienced as a lonely adventure) but the Fire Brigade of Zuid Holland Zuid embedded the portfolio training within the work context and organization. Career development and mobility, partly as a consequence of the training, stopped being taboo in the Fire Brigade. Personal and career development have become something you work on and talk about with your partner and colleagues and manager.

Next?

This bottom-up approach had a huge effect on the Fire Brigade as an organization:

- Employees take more responsibility for their personal development.

- Managers are being trained in a more coaching and facilitating way.

- Portfolio becomes a foundation for education, personal development and moving up.

- Recruitment and selection also become competence-oriented.

- A culture change has started towards a more development-oriented organization.

Hugerien van Steenis, Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, ☎: 0031 (0)6 51237686, @: h.van.steenis@brw.vrhz.nl
 Marieke de Feyter, A+O fonds Gemeenten, ☎: 0031 (0)70 3738347, @: Marieke.deFeyter@aeno.nl



Portfoliotraining empowert medewerkers

Een praktijkverhaal over duurzame inzetbaarheid

Door Marieke de Feyter en Hugerien van Steenis

De situatie

Binnen de brandweersector is begin 2006 het vroegtijdig pensioen op 55-jarige leeftijd vervangen door de afspraak dat medewerkers na uiterlijk twintig jaar in een bezwarende functie, niet-bezwarend werk gaan doen. Loopbaanbeleid moet medewerkers voorbereiden en begeleiden met deze overstap. Er is veel weerstand tegen deze cao-afpraak.

De opdracht

Geef uitvoering aan het in de cao genoemde tweede loopbaanbeleid: het pakket van maatregelen dat ervoor moet zorgen dat brandweermensen na twintig jaar kunnen doorstromen naar een niet-bezwarende functie.

De aanpak

Eerste stap: inhoudelijke verdieping op het onderwerp en vorming van breed samengestelde werkgroep (medewerkers, OR, leidinggevenden, beleidsmakers).

- Van buiten naar binnen: hoe gaan andere sectoren (bijvoorbeeld bouw en infra) hiermee om?
- Expertise inbrengen: hoe kijken loopbaanexperts hier tegenaan?
- Doelgroep er nadrukkelijk bij betrekken: werken aan bewustwording door middel van bijeenkomsten (ruimte geven voor zowel positieve als negatieve aspecten).

Resultaten/aanbevelingen stap 1

- Focus niet op het 'uitstroomprobleem' maar ontwikkel beleid gericht op het totale proces van instroom, doorstroom en uitstroom (dus eigenlijk ontwikkelingsgericht HRM-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid).
- Vergroot de bewustwording van de medewerkers.
- Timmer het tweede loopbaanbeleid niet dicht in

schema's: loopbaanontwikkeling gaat over individuele keuzes van medewerkers en is dus altijd maatwerk.

Tweede stap: werk aan bewustwording bij de doelgroep zelf, de verschillende echelons leidinggevenden, de medezeggenschap en de beleidsmakers.

- Ontwikkel een gedeelde visie.
- Ontwikkel een passende aanpak en instrumentarium.
- Toets de aanpak en instrumenten in de vorm van een pilot.

Resultaten stap 2

- Gezamenlijke uitgangspunten en visie op het onderwerp geformuleerd.
- Loopbaansystematiek ontwikkeld waarin persoonlijke ontwikkeling, eigen regie, portfolio en competenties (herkennen, bewijzen en richting geven) centraal staan.
- Portfoliotraining ontwikkeld en uitgevoerd waarin deelnemers leren werken met portfolio en zich bewust worden van eigen regie, kwaliteiten en mogelijkheden.
- Trainingen voor leidinggevenden ontwikkeld en uitgevoerd, gericht op de nieuwe (coachende en niet overnemende) rol hierin.

Derde stap: evalueer de pilot en implementeer!

- Stel de mensen uit de doelgroep centraal, neem hen serieus.
- Zorg voor ambassadeurs met positieve ervaringen.
- Investeer in mensen en niet in formats (geen 'lege' instrumenten).
- Neem (direct) leidinggevenden mee in het proces, zij hebben een cruciale rol.

Resultaten stap 3

- Deelnemers uit de pilot halen via een EVC-procedure (EVC staat voor Erkennen van Eerder Verworven Competenties) een MBO-3 of 4 diploma! Dus puur

door het aanvoeren van (competentie)bewijzen en zonder de opleiding te volgen.

- Deelnemers aan de portfoliotraining zijn beter in staat naar hun leidinggevendenden te verwoorden wat hun kwaliteiten zijn, vragen meer feedback, nemen meer initiatief en hebben een realistischer kijk op eigen (ontwikkel)mogelijkheden.
- Voor leidinggevendenden is dit even wennen, maar ze ervaren het (zeker wanneer ze zelf in hun portfoliotraining ook geleerd hebben de 'competentietaal' te spreken) absoluut als een wenselijke ontwikkeling.

Het resultaat

- Het meest opvallende resultaat is het effect van de portfoliotrainingen: medewerkers zijn hierdoor echt in beweging gekomen. Ze zijn zich meer bewust geworden van hun kwaliteiten, (loopbaan)wensen en de eigen verantwoordelijkheid hierin.
- Het effect hiervan op de organisatie is dat een cultuurverandering in gang is gezet waarin meer aandacht is voor het individu en voor ontwikkelingsmogelijkheden.
- Als concrete voorbeelden hiervan zijn te noemen:
 - Competentiegericht werven en selecteren, dat wil zeggen eisen als 'ervaring' en 'opleiding' terugbrengen tot benodigde competenties en reflectanten naar competentiebewijzen (uit het portfolio) vragen.
 - Geen POP zonder portfolio: dat wil zeggen er worden geen afspraken gemaakt over opleiding en ontwikkeling zonder dat dit is onderbouwd vanuit het portfolio.
- Een ander belangrijk resultaat is dat er een gezamenlijke visie op instroom, doorstroom en uitstroom - en daarmee op HRM en loopbaanbeleid - is ontwikkeld (niet alleen op papier maar vooral ook in de hoofden en in de praktijk).
- Tot slot kan geconcludeerd worden dat met deze interventies een tastbare bijdrage is geleverd aan het HRM-beleid en aan duurzame inzetbaarheid.

Korte reflectie

- Gedeelde visie op het onderwerp door alle spelers vanaf het begin erbij te betrekken.
- Portfoliotrainingen als succesfactor omdat dit medewerkers als individu echt iets te bieden heeft (geen loze beloftes) en de organisatie van onderop in beweging brengt.
- Visiebijeenkomsten als succesfactor omdat deze inhoudelijke expertise, ervaringen binnen andere sectoren, en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie bij elkaar brengt en zo de juiste (best passende) keuzes kunnen worden gemaakt.
- Trainingen voor leidinggevendenden over hun nieuwe rol als onmisbare schakel.
- Bottom-up heeft meer voordelen (draagvlak, beweging) dan nadelen (pionieren).
- Er is niet zoiets als 'tweede' loopbaanbeleid: mensen bepalen zelf wanneer en hoe ze in beweging komen.

Vitaliteit in je werk: actie-onderzoek naar vitaliteit in het primair onderwijs

Door **Tinka van Vuuren** en **Susette Seevinck**

Hé: wat was er aan de hand?

De Bernardusschool in Keijenborg is een kleine school. Er zijn tweehonderd leerlingen en veertien leerkrachten. Het team kampte met een bovengemiddeld werkgerelateerd ziekteverzuim. Dat vroeg om verbetering. Vandaar dat is besloten om - samen met de dertien andere scholen binnen het samenwerkingsverband van scholen - de scan Vitaal in je werk van Loyalis Kennis & Consult uit te voeren.

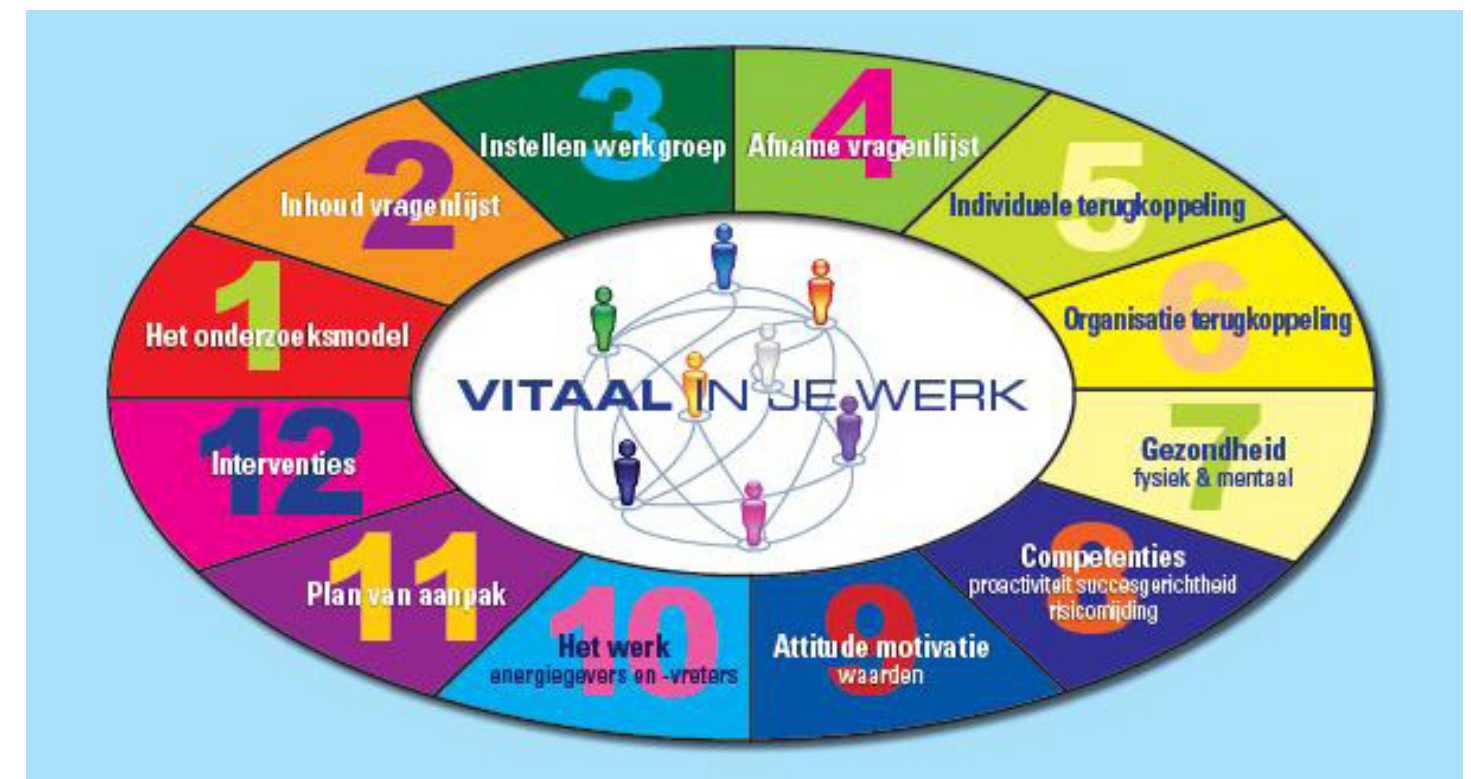
Ho: dit kan zo niet verder, wat is het doel?

Doel van het actie-onderzoek was te weten te komen waardoor de medewerkers ziek worden en hoe dat kan worden verbeterd. Dit onderzoek leek een mooie nulmeting voor de nieuwe directeur. En vervolgens was het doel om daadwerkelijk dingen aan te pakken.

Hoe: hoe gingen we te werk?

De regie op de uitvoering lag in de school. Het uitgangspunt was dat het onderzoek 'van de school en de medewerkers' was. Bij de Bernardusschool zorgde Susette als directeur zelf voor de interne communicatie en voor de afname van de vragenlijst: 'Tijdens een vergadering laste ik tijd in om de vragenlijst in te vullen. Zodoende was ik verzekerd van 100% respons. De vragen gingen over geestelijke en lichamelijke gezondheid, over werkdruk, inzetbaarheid en personeelsbeleid. Voor ons waren de vragen extra toegespitst op werken op een basisschool.'

De medewerkers kregen allemaal een individuele terugkoppeling thuis gestuurd. Zo bood het onderzoek de werknemers zicht in de eigen mate van duurzame inzetbaarheid en in punten waar verbetering mogelijk was. Wanneer de uitkomsten van de vragenlijst daar



aanleiding toe gaven, dan kreeg de medewerker een persoonlijk gesprek met een arbeidsdeskundige aangeboden. Of de medewerker daarop inging, was ter beslissing aan de medewerker zelf. Op basis van dit gesprek kon het advies volgen dat een individueel vervolgtraject gewenst was.

De vragenlijst gaf daarnaast inzicht in het wel en wee van de organisatie wat betreft vitaliteit, werkvermogen en employability. De school kreeg een algemeen rapport met de gemiddelde scores voor de hele school. Vervolgens is in overleg met het team besproken of vervolgacties gewenst of noodzakelijk waren om de vitaliteit van de werknemers en de organisatie te verbeteren.

Hoezo: wat is de achtergrond van deze aanpak?

Vitaliteit zien wij als een factor die van belang is voor de mate waarin mensen duurzaam aan het werk kunnen blijven. Dit naast iemands employability en werkvermogen. Om duurzaam inzetbaar te zijn, is het dus zowel nodig om te beschikken over een goed werkvermogen, een grote employability als een hoge vitaliteit. Voor al deze drie factoren is het nodig om energiebronnen thuis en op het werk te hebben die tegenwicht kunnen bieden tegen de werkeisen (WEB-model: werkeisen en energiebronnen). Daarnaast spelen factoren een rol zoals iemands gezondheid, competenties en houding ten opzichte van het werk en de organisatie (Van Vuuren, 2011). In de vragenlijst komen al deze factoren aan de orde, het Plan van Aanpak is gericht op het verbeteren van de factoren waar het aan schort.

Literatuur

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie, Open Universiteit, Heerlen.

Hoe verder: hoe gaat de school met het onderwerp verder?

De resultaten van het onderzoek wezen uit dat de vitaliteit van het team met name bedreigd werd door de beleving van hectiek in het werk, beperkte mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing en beperkte reëlmogelijkheden ten aanzien van het combineren van werk en privé. Hier stond tegenover dat het team ruim voldoende scoorde op schooltevredenheid, bevlogenheid, willen en kunnen doorwerken en de ervaren sociale steun van collega's.

Het plan van aanpak dat werd opgesteld, gaf de school voldoende handvatten om de arbeidsomstandigheden en het personeelsbeleid aan te pakken. De verbeterpunten koppelde Susette aan de vraag: wat geeft ons energie? Juist de nadruk leggen op de zaken die goed lopen, zinvol bezig zijn, kaders bieden en een gemeenschappelijk doel hebben, autonomie geven, stimuleren en aanmoedigen zorgen ervoor dat mensen meer betrokken zijn bij hun werk en hier plezier aan beleven: bevlogen zijn én blijven.

Inmiddels heeft de school een normaal verzuim van ongeveer 6% in plaats van de 18% bij de start. Natuurlijk hebben hier ook individuele trajecten een rol bij gespeeld, maar de beleving van het plezier in werk en leren heeft de weerbaarheid en vitaliteit van het team zeker vergroot.

Vitaliteitscan brengt werkbeleving en arbeidsrisico's in kaart

Interview met **Susette Seevinck**, gepubliceerd in *Loyalis Actueel*, mei 2011, nr. 13, p. 6-7

Wie goed in zijn vel zit geniet meer van het leven en meldt zich op het werk minder vaak ziek. Daarom is het belangrijk dat lichamelijke en geestelijke gezondheid in balans zijn. Net als werk en privé. Om de verzuimrisico's van een bedrijf en werkbeleving van de medewerkers in kaart te brengen, ontwikkelde Loyalis de Vitaliteitscan. De Bernardusschool in het Gelderse Keijenburg heeft die inmiddels uitgevoerd. Dat leidde volgens directeur Susette Seevinck tot heldere inzichten en gezonde veranderingen.

'De Bernardusschool is een kleine school met een dorps karakter. We hebben tweehonderd leerlingen en veertien leerkrachten. Toen ik hier in mei 2010 directeur werd, kampte het team met een bovengemiddeld werkgerelateerd ziekteverzuim. Dat vroeg om verbetering. Die taak kreeg ik dan ook mee bij mijn aanstelling. Vandaar dat we besloten om - samen met de dertien andere scholen binnen onderwijsstichting Pro8 - de vitaliteitscan van Loyalis uit te voeren. Ik wilde weten waardoor onze medewerkers ziek worden en hoe we dat kunnen verbeteren. Dit onderzoek leek me een mooie nulmeting.

100% respons

In een eerste gesprek legde Theo Pardoën van Loyalis mij uit hoe het onderzoek in het werk zou gaan. Toen ik dat vervolgens aan het team voorlegde, was iedereen gelijk enthousiast. Tijdens een vergadering laste ik tijd in om de vragenlijst in te vullen. Zodoende was ik verzekerd van 100% respons. De vragen gingen over geestelijke en lichamelijke gezondheid, over werkdruk, inzetbaarheid en personeelsbeleid. Voor ons waren de vragen extra toegespitst op werken op een school.

Inzicht in je functioneren

In een grote envelop gingen de lijsten retour naar Loyalis

en enkele weken later kwam de uitslag. Die gaf inzicht in ons werkvermogen en werkbeleving. Voor iedereen werd duidelijk hoe hij of zij in zijn werk staat en welke mogelijke risico's daarmee gepaard gaan. Overigens werd ieders privacy beschermd. Loyalis gaf persoonlijke, individuele terugkoppelingen, al dan niet met het aanbod voor een gesprek met een arbeidsdeskundige. De vitaliteitscan gaf daarnaast inzicht in het functioneren van onze hele school. Ik kreeg een algemeen rapport met gemiddelde scores. Nu is de sfeer op onze school zodanig, dat iedereen uit eigen beweging toch vertelde wat er voor hem of haar persoonlijk uitkwam. Dat getuigt van veel onderling vertrouwen.

Voldoende handvatten

Als afsluiting volgde nog een gesprek met Theo Pardoën. Daarnaast heb ik aan het team de gemiddelde scores teruggekoppeld, waar we samen over discussieerden. Alles bij elkaar gaf mij dat als directeur voldoende handvatten om arbeidsomstandigheden en personeelsbeleid aan te pakken. Loyalis heeft me daarbij geadviseerd. Verder moet je het vooral zelf doen, het daadwerkelijk verbeteren is en blijft je eigen verantwoordelijkheid.

Plan van aanpak

De verbeterpunten heb ik vertaald in een plan van aanpak dat ik koppelde aan de vraag: wat geeft ons energie? Dat zijn onder meer: autonomie, steun van je leidinggevende en collega's, feedback, inspraak en duidelijke doelen. Aan de hand daarvan richt ik onze organisatie nu anders in. Zo voerden we voorheen jaarlijkse functioneringsgesprekken met de medewerkers. Wil iemand voortaan elk kwartaal een gesprek, dan kan dat. Uit de vitaliteitscan bleek ook dat de lichamelijke gezondheid en BMI-scores konden verbeteren. Daarom heb ik bewegen op de agenda gezet en bij de sportschool in het naburige dorp bedrijfsfitness geregeld.

Ontwikkelbehoeften

De laatste jaren was er veel verloop, waardoor we relatief 'nieuw' personeel hebben. Om te zorgen dat onze leerkrachten nog lang op onze school blijven, wil ik de huidige goede sfeer behouden. Net als de bereidheid om voor elkaar klaar te staan. Ook wil ik meer aan ieders ontwikkelbehoeften tegemoet komen.

Zo heeft een van de collega's een tijdje geleden een opleiding tot leidinggevende afgerond. Toch werkte ze nog steeds alleen als leerkracht voor de klas. Nu hebben we samen een constructie bedacht: ik neem één ochtend per week ouderschapsverlof en zij vult die uren voor mij in, waardoor zij zich kan ontwikkelen. Zo snijdt het mes aan twee kanten.

Mooi doorkijkje

De vitaliteitscan van Loyalis heeft ons een mooie doorkijk in onze school gegeven. Het is wel belangrijk dat iedereen meedoet. Juist door de verbeterpunten die eruit rollen met zijn allen te bespreken, creëer je draagvlak in je organisatie. Dat maakt het makkelijk om zaken als werkdruk en ziekteverzuim aan te pakken. Loyalis biedt ook een vervolg met workshops en een training. Dat lijkt me volgend schooljaar de moeite waard!

Inclusief herontwerp van werkprocessen

Door **Frans Nijhuis**, **Henny Mulders** en **Fred Zijlstra**, gepubliceerd in *Aan de slag*, 1/2-2011, p. 20-30

De methode Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW) is gericht op arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen. Het is een instrument dat moet gaan bijdragen aan beter toegankelijke arbeidsorganisaties, c.q. aan inclusieve arbeidsorganisaties. Een inclusieve arbeidsorganisatie is een organisatie die optimaal gebruikmaakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met arbeidsbeperkingen op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering.

Een aanzienlijk deel van de mensen met arbeidsbeperkingen is niet in staat regulier werk uit te voeren. Dat is namelijk precies de reden dat zij tot regelingen als Wajong, SW, WIJ zijn toegelaten. Indien de participatie van deze groep bevorderd moet worden, vraagt dat niet alleen om maatregelen voor mensen met een uitkering, maar vooral om aanpassingen van de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt moet worden aangepast aan de mogelijkheden van deze groep. Voor een effectieve inpassing van deze werkzoekenden aan de 'onderkant van de arbeidsmarkt' is in de eerste plaats vraagversterking nodig. Dat houdt in 'het activeren, motiveren, adviseren en ondersteunen van werkgevers, die ook deze werkzoekenden op willen nemen in hun bedrijf'.

De Wajong-, WWB-, WIJ- en Swdoelgroep bestaat in belangrijke mate uit mensen die niet in staat zijn tot het verrichten van gangbare arbeid, het criterium voor alle arbeidsongeschiktheidswetten in Nederland. Daarbij gaat het om veel voorkomende functies in bedrijven en instellingen, zonder rekening te houden met eventuele aanpassingen en voorzieningen. Juist die aanpassingen en voorzieningen zijn voor veel van deze potentiële werknemers een absolute voorwaarde om ook productieve werkzaamheden te verrichten.

Ze kunnen bestaande functies niet volledig uitoefenen, maar van sommige functies kunnen ze wel degelijk be-

paalde onderdelen, afzonderlijke taken uitoefenen.

Vaak zijn ze aangewezen op meer dan gangbare begeleiding en toezicht, soms ook op aangepaste werktijden en in een aantal gevallen ook op technische voorzieningen. Hun arbeidsparticipatie staat of valt dus met de mogelijkheden die bedrijven kunnen bieden voor dit type werk en werkomgeving: passende arbeid.

Van exclusief naar inclusief

Om op voldoende schaal passende arbeid voor deze doelgroep te realiseren zijn veranderingen in de traditionele werkorganisatie noodzakelijk. Tot nu toe is het immers gebruikelijk om via werving en selectie de meest geschikte kandidaten voor bestaande functies aan te trekken. Traditionele arbeidsorganisaties zijn vrijwel altijd exclusief ingericht: bestaande functies zijn ontworpen voor gezonde werknemers met een adequate opleiding en werkervaring.

Een effectieve inschakeling van werknemers met beperkingen veronderstelt daarentegen een nieuw type organisatie, de inclusieve arbeidsorganisatie. De inclusieve arbeidsorganisatie heeft als uitgangspunt functies die aansluiten bij het arbeidspotentieel van alle werknemers, dus ook van werknemers met een beperking. Een inclusieve organisatie biedt ook werknemers met een beperking passende mogelijkheden om bij te dragen aan de producten of diensten van het bedrijf. Een inclusieve arbeidsorganisatie moet flexibel zijn en moet de arbeidsdeling kunnen aanpassen aan de diversiteit in talenten van de werknemers en daarin tot een optimale productieve mix komen.

Nieuwe functies

Dit aanpassingsvermogen stelt beduidend hogere eisen aan de arbeidsorganisatie dan tot dusver gebruikelijk is. Gezien de demografische ontwikkelingen is organisatievernieuwing gericht op meer inclusiviteit geen vrijblijvende keuze meer voor de meeste bedrijven.

Verwacht wordt dat de arbeidsmarkt de komende jaren

krapper zal worden vanwege de vergrijzing en ontgroening. De tekorten zijn nu al waarneembaar bij een aantal technische beroepen, bijvoorbeeld bij procesoperators op mbo 3/4-niveau en in de zorgsector. De bestaande organisatiestructuur van bedrijven staat echter niet toe dat de personeelstekorten voor een deel worden opgelost door een grotere participatie van mensen die nu buiten het arbeidsproces staan, zoals mensen met beperkingen. Hiervoor is innovatief herontwerp van arbeidsorganisaties noodzakelijk.

In de afgelopen jaren zijn de nodige initiatieven genomen om voor specifieke werknemers geschikte laagdrempelige functies te ontwikkelen. Veel van deze activiteiten zijn vanuit de Sociale Werkvoorziening uitgevoerd om hun medewerkers naar een reguliere werkplek te detacheren. Daartoe werd een aantal eenvoudige taken verenigd in een nieuwe functie. Daarbij was de individuele werknemer het uitgangspunt. Gekeken werd welke taken hij zou kunnen uitvoeren, gelet op zijn specifieke mogelijkheden en beperkingen. Recentelijk wordt daarbij ook de werkorganisatie als geheel als uitgangspunt genomen. Onderzocht wordt of er specifieke, vaak elementaire taken zijn die tot functies voor individuele of groepen werknemers met ernstige beperkingen kunnen worden gesmeed.

De Wajong-adviesvoucher zoals deze ontwikkeld is door het ministerie van SZW in samenwerking met UWV en de Universiteit Maastricht, gaat ook uit van deze benadering. Sinds begin 2010 kunnen MKB-ondernemers met deze waardebon een externe deskundige inschakelen om hun bedrijf te laten doorlichten op de potentiële aanwezigheid van elementaire taken die geschikt kunnen zijn voor bepaalde jongeren uit de 'Wajong'-populatie. Ook wordt aandacht besteed aan de bedrijfs-cultuur en de benodigde voorbereiding en training van het zittende personeel, om succesvol te kunnen werken met een nieuwe collega met beperkingen. Binnen deze job-carvingbenadering gaat het om enkelvoudige functies die soms duurzaam zijn en ingezet worden voor een beperkte periode.

De methode 'Inclusief herontwerp van werkprocessen' gaat een stap verder en werkt aan de ontwikkeling van een nieuwe vorm van arbeidsdeling waardoor binnen het bedrijf structureel functies ontstaan voor werknemers met beperkingen. Nieuwe functies die ook economisch aantrekkelijk zijn voor de werkgever, omdat alle betrokken werknemers in het bedrijf optimaal worden ingezet naar hun mogelijkheden.

Van belang voor de invoering van IHW

- Een nieuwe taakstructuur beïnvloedt ook de bestaande bedrijfsprocessen. Vandaar dat de randvoorwaarden voor deze vorm van taak(her)structurering vooraf op directieniveau moeten worden vastgesteld.
- De fase van integrale bedrijfsanalyse wordt afgesloten met een besluit waarin vastgesteld wordt op welke afdelingen, in welke omvang, en onder welke kaderstellende voorwaarden taak(her)structurering past binnen de bedrijfsvoering.
- Het is cruciaal dat voorstellen voor te creëren elementaire functies in nauw overleg met de direct leidinggevende en collega's worden ontwikkeld. Er worden namelijk niet alleen nieuwe functies gecreëerd, maar het afscheiden van elementaire taken kan leiden tot veranderingen van functie-inhoud van de oorspronkelijke functies.
- Ook taakelementen die wellicht beschouwd kunnen worden als momenten van rust of afwisseling in de oorspronkelijke functies vallen mogelijk weg. Overleg met de zittende werknemers over de te ontwikkelen nieuwe werkverdeling is daarom ook belangrijk om de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken werknemers te kunnen bewaken in het herontwerpproces.
- De nieuwe werknemers op de elementaire functies zullen de toekomstige collega's worden van de zittende werknemers van wie functies ook in meer of mindere mate zullen veranderen door deze innovatie. Iedereen zal elkaar moeten (leren) accepteren in de nieuwe werksituatie, en sommige van de zittende werknemers zullen ook een taak krijgen in de begeleiding van de nieuwe werknemers.
- Het noodzakelijke draagvlak voor zo'n organisatieverandering is gebaat bij de participatieve benadering in de ontwerpfase. Hiermee wordt een belangrijk fundament gelegd voor een implementatie van het ontwerp, dat moet resulteren in duurzame arbeidsparticipatie van de toekomstige werknemer(s) met beperkingen.

De aanpak

Door een integrale bedrijfsanalyse worden in een bedrijf elementaire taken opgespoord, beschreven en getypeerd naar relevante functie-eisen. In een vervolgfase kunnen die elementaire taken op verschillende manieren worden gecombineerd tot elementaire functies, in afstemming met bestaande functies.

De uiteindelijke vormgeving van de elementaire functies en de overige functies is afhankelijk van de mogelijkheden van individuele kandidaten met hun beperkingen én de eisen en mogelijkheden vanuit de bedrijfsvoering.

Negen stappen

1. Commitment van bedrijfsleiding en personeelsvertegenwoordiging om nieuwe collega's met beperkingen te integreren in het bedrijf.
2. Integrale analyse van de werkprocessen om elementaire taken op te sporen (long list), in relatie tot de bestaande taakverdeling in functies.
3. Instemming van de bedrijfsleiding om verdere analyse te starten in specifieke onderdelen van het bedrijf, additionele afspraken over randvoorwaarden (kaderstelling).
4. Participatief herontwerp van werkprocessen en functies in overleg met werknemers en leidinggevende(n) van de betrokken afdelingen; valideren van de gevonden elementaire taken; ontwikkelen van ideeën voor reallocatie van bestaande taken om nieuwe elementaire functies te creëren in samenhang met de bestaande functies: elementaire taken per afdeling (short list).
5. Werving en selectie en voorbereiding van kandidaten die over voldoende elementaire bekwaamheden beschikken om de elementaire taken (short list) (kunnen leren) uit te voeren en die hiertoe ook gemotiveerd zijn.
6. Clustering van elementaire taken tot elementaire functies die zijn afgestemd op de individuele kandidaten en op de ontvangende afdeling.
7. Introductie van de kandidaten in hun nieuwe werkomgeving, managen van wederzijdse verwachtingen, initiële training en begeleiding door collega (werkbegeleider), job coach of direct leidinggevende.

8. Regelmatige feedback door werkbegeleider en leidinggevende; indien nodig opnieuw aanpassingen van de taken totdat een duurzame toestand is bereikt, re-integratie geslaagd, of re-integratie niet geslaagd: nieuwe kandidaat (terug naar stap 5).
9. Evaluatie van het project door bedrijfsleiding en vertegenwoordigers uit de betrokken afdelingen om te bepalen of en zo ja, hoe het project wordt gecontinueerd.

Bedrijfsprocessen

Inclusief herontwerp van werkprocessen gaat uit van de bedrijfsprocessen en taken zoals deze op dit moment bestaan. Als gevolg van het herontwerp ontstaan volledig nieuwe elementaire functies, maar ondergaan ook bestaande functies meer of minder ingrijpende veranderingen.

Sommige bestaande functies kunnen wellicht vervallen, andere functies zullen minder ondersteunende en additionele taken bevatten. Deze functies zullen worden geconcentreerd rond kerntaken die een beroep doen op specifieke beroepskwalificaties.

Uitgangspunt bij IHW is dat de kwaliteit van het product, de dienst of de zorg minimaal gelijk blijft en liefst nog verder wordt verhoogd. Hetzelfde geldt voor kwantiteit en tijdigheid. Uitgangspunt is eveneens dat de totale personeelskosten niet toenemen, in het gunstigste geval zelfs zullen afnemen. Deze verwachting is gebaseerd op de aanname dat er organisatiebreed minder een beroep zal worden gedaan op gekwalificeerde vakkrachten, omdat zij een aantal werkzaamheden dat niet per se hun specifieke vakbekwaamheid vereist, niet langer behoeven uit te voeren. En aan de inzet van laaggekwalificeerde werknemers voor de uitvoering van elementaire werkzaamheden zijn lagere loonkosten verbonden.

Afhankelijk van de gerealiseerde productiviteit kan de loonwaarde van werknemers met beperkingen ook lager zijn dan het wettelijk minimumloon (WML), onder toepassing van loondispensatie. Eventuele extra kosten in de vorm van een verhoogd verzuimrisico zijn afgedekt met de zogenaamde no-riskpolis ('vangnet' Ziektewet). Evenzeer zijn er binnen de bestaande regelgeving mo-

gelijkheden voor de financiering van de extra kosten die verbonden kunnen zijn aan de, tijdelijke of blijvende, begeleiding van deze nieuwe groep werknemers.

Al met al lijken op voorhand de ingrediënten aanwezig voor een bedrijfseconomisch verantwoorde business class.

Case: Slotervaartziekenhuis

Met IHW wordt nu een grootschalig praktijkexperiment uitgevoerd in de gezondheidszorg. In die sector is de komende jaren een bijzonder grote behoefte aan nieuw personeel en hier vervullen werknemers een groot scala aan zeer uiteenlopende taken. Aan deze toenemende vraag naar arbeid zal zeker niet kunnen worden voldaan met kandidaten die zonder meer geschikt zijn voor reguliere bestaande functies. In de afgelopen jaren met een krappe arbeidsmarkt is in de zorg al ervaring opgedaan met taak(her)structurering: één op de drie instellingen in de zorgsector heeft via taakafsplitsing ruimte gecreëerd voor lager opgeleide werkzoekenden. Een volgende stap, het creëren van aangepast werk voor werkzoekenden met beperkingen, zal echter verdergaande eisen stellen aan het adaptatievermogen van de arbeidsorganisaties in de zorgsector.

Inclusief herontwerp werkprocessen leidt tot minder personeelstekorten

Om te onderzoeken of - en onder welke voorwaarden - de geschetste aanpak daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan de vervulling van de toekomstige personeelsbehoefte in de zorg is er dit jaar een praktijkexperiment gestart.

Het experiment loopt in het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam, dat zich ten doel heeft gesteld om binnen twee jaar ten minste honderd Wajongers aan te nemen. Het bestuur van het Slotervaartziekenhuis reageerde enthousiast op het voorstel om hiervoor nieuwe arbeidsplaatsen te creëren door herontwerp van werkprocessen.

Alle activiteiten op afdelingen, zowel op de verpleegafdelingen als op de ondersteunende afdelingen, worden in kaart gebracht en geanalyseerd op het voorkomen van elementaire taken. Als er vacatures ontstaan, wordt eveneens op de betreffende afdeling gekeken naar de mogelijkheid van functieherontwerp, alvorens de functie in te vullen. Op deze wijze zijn er in de afgelopen maanden een kleine twintig Wajongeren aangenomen. In de praktijk bleek het wenselijk om niet alleen direct jongeren te plaatsen op elementaire taken, maar om ook leerwerktrajecten in te richten. Dit om te kijken in hoeverre de jongere kan worden getraind voor de elementaire functie of mogelijk toe kan groeien naar andere functies.

Eerste resultaten

De eerste evaluaties laten zien dat IHW een veelbelovend instrument is om een bijdrage te leveren aan de oplossing van toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt.

Op basis van de ervaringen en van de analyses die een groot aantal verschillende elementaire taken hebben opgeleverd, mag worden verwacht dat het aantal werkende Wajongers in het Slotervaartziekenhuis de komende tijd gestaag zal groeien.

MOTIVATIE EN BEVLOGENHEID

Van preventie naar amplitie: een nieuw perspectief op trainen

Een samenwerking tussen Universiteit Utrecht en 365|ZIN

Door [Else Ouweneel](#) en [Catelijne Joling](#)

Introductie

De vraag vanuit de praktijk naar meer bevlogen werknemers stijgt met de dag. Bevlogenheid is een vorm van welbevinden, die gekenmerkt wordt door gevoelens van vitaliteit, trots en enthousiasme over het werk. Na ruim tien jaar onderzoek naar bevlogenheid weten we dat bevlogen werknemers een betere gezondheid hebben, sneller herstellen, beter presteren, meer tevreden klanten hebben en bovendien hun collega's 'besmetten' met hun enthousiasme.

Werknemers trainen of coachen om meer bevlogen te zijn, lijkt dus zinvol. Echter, traditioneel gezien is onderzoek naar effectiviteit van trainingen tot nu toe vooral gericht op werknemers met een burn-out of andere mentale problemen. Er is daardoor veel kennis over hoe mentale klachten te verhelpen (curatie) en te voorkomen (preventie) zijn. Waar we echter nog maar weinig over weten, is hoe we bevlogenheid kunnen bevorderen onder werknemers.

In analogie met curatie en preventie, koppelen we trainingen die bevlogenheid bevorderen aan de term amplitie, afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken, en vergroten betekent. De reikwijdte van deze positieve trainingen is groter dan die van curatieve of (secundair) preventieve interventies, omdat deze zich uitstrekt over alle medewerkers. Immers, in potentie kan elke werknemer baat hebben bij een training die gericht is op het vergroten van welbevinden.

Relevantie

Deze nieuwe ontwikkeling naar positieve trainingen is niet verwonderlijk. De hoeveelheid Nederlandse werknemers die baat hebben bij positieve trainingen is namelijk enorm: waar ongeveer 5-10% van de beroeps-

bevolking burn-out is en 10-20% bevlogen, is met 70-80% van de Nederlandse beroepsbevolking niets aan de hand. Deze groep scoort echter ook niet hoog op bevlogenheid, wat veel onbenut potentieel tot gevolg heeft. Specifieker gezegd, onder deze groep werknemers is veel winst te behalen met betrekking tot hun gezondheid en algemeen welbevinden. Voor werkgevers is amplitie relevant om de prestaties van hun werknemers te verbeteren. Daarom is het belangrijk om niet meer uitsluitend te focussen op werknemers die iets mankeren, maar ook op werknemers die weliswaar naar behoren - maar nog niet optimaal - functioneren.

De training

Wij zijn aan de slag gegaan met de kennis die we over bevlogenheid en welbevinden hebben en hebben deze omgezet in een training die gericht is op amplitie. Voor de ontwikkeling van de training hebben wij bestaande geluksbevorderende en gezondheidspsychologische activiteiten vertaald naar toepassingen op de werkplek. De training bestaat uit vier workshops en een terugkomdag enige maanden later. Tijdens de workshops worden de deelnemers begeleid in het formuleren van persoonlijke doelen, wensen en drijfveren. Vervolgens werken zij in samenwerking met de mededeelnemers en trainers aan het bereiken van hun doelen.

Belangrijk is dat, hoewel er veel aandacht is voor het individu, de context niet uit het oog wordt verloren. De trainers helpen de deelnemers om de rol van de deelnemers in hun team helder te krijgen, en de individuele doelen te synchroniseren met de teamdoelen. Daarnaast worden directe leidinggevers en directie in de dialoog betrokken om de transfer van de training voor de deelnemers te borgen.

In de laatste workshop staan de deelnemers stil bij de

successen die ze hebben geboekt. Tijdens deze bijeenkomst worden geluksbevorderende activiteiten ingezet: ze delen successen met elkaar, complimenteren de ander met het behalen van hun doelen en bedanken de collega's en leidinggevendenden die hen hebben geholpen hun doelen te behalen.

Achtergrond aanpak

De doelstelling van de training is tweeledig. In de eerste plaats is het doel om een individueel proces in gang te zetten onder de deelnemers, dat het Broaden & Build proces wordt genoemd. Doordat deelnemers tijdens en als gevolg van de training positieve ervaringen opdoen op het werk (bijvoorbeeld een persoonlijk doel behalen), krijgen de deelnemers meer zelfvertrouwen en zijn ze optimistischer over de toekomst in hun werk: door de ervaring van positieve emoties 'bouwen' ze als het ware persoonlijke hulpbronnen. Op termijn kunnen die bronnen leiden tot meer bevlogenheid. In de tweede plaats is het doel van de training om daadwerkelijk veranderingen in de werkomgeving van de deelnemers te bewerkstelligen. Mocht een deelnemer bijvoorbeeld behoefte hebben aan meer feedback van de leidinggevende, dan wordt er samen met de deelnemer een plan gemaakt om dit doel te behalen in de werksituatie.

Implementatie

Het implementeren van positieve trainingen gaat niet vanzelf. Uit onderzoek blijkt namelijk dat juist bevlogen medewerkers de behoefte hebben om door middel van trainingen verder aan hun welbevinden te werken. De uitdaging voor het management en voor trainers is dus om ook de niet-bevlogenen te motiveren voor deelname aan positieve trainingen gericht op amplitie.

Positieve trainingen hebben niet een probleem als directe aanleiding - er is niemand ziek of opgebrand -, waardoor het voor deelnemers in eerste instantie onduidelijk kan zijn wat het nut voor henzelf ervan is. Tevens kunnen potentiële deelnemers de uitnodiging tot deelname aan een training opvatten als een verwijt dat ze niet hard genoeg werken. Een gedegen introductie en uitleg aan potentiële deelnemers voorafgaand aan de implementatie zijn daarom van cruciaal belang voor het succes van positieve trainingen.

Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren

Door **Else Ouweneel**, **Wilmar Schaufeli** en **Pascale Le Blanc**, gepubliceerd in *Gedrag & Organisatie*, 2009-22, nr. 2, p. 118-135

Door de opkomst van de positieve organisatiepsychologie is het theoretische fundament gelegd voor onderzoek naar positieve werkbeleving. Inmiddels lijkt de tijd rijp om praktisch aan de slag te gaan en deze nieuwe kennis om te zetten in positieve werkgerelateerde interventies. In dat kader introduceren we in dit artikel het concept 'amplitie', afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, dat versterken betekent. Interventies die gericht zijn op amplitie, zijn nog nauwelijks voor werknemers ontwikkeld of op hun effectiviteit getoetst.

Het doel van dit artikel is dan ook om te laten zien dat de benodigde ingrediënten wel reeds voorhanden zijn. Zo doen wij suggesties voor het vertalen van bestaande, algemene geluksbevorderende interventies naar de werkplek en worden gevalideerde uitgangspunten voor de implementatie van dergelijke interventies uiteengezet. We concluderen dat werkgerelateerde interventies niet uitsluitend gericht moeten zijn op werknemers die een burn-out hebben, maar tevens op werknemers die goed functioneren, maar waarvan het potentieel nog niet optimaal benut wordt.

1 Inleiding

Tot op heden is in de wetenschappelijke psychologie met name aandacht besteed aan negatieve psychische toestanden. Zo becijferde Myers (2000) op basis van de *Psychological Abstracts*, die voor het eerst in 1887 zijn verschenen, dat de verhouding tussen publicaties over negatieve ten opzichte van positieve psychologische toestanden 14:1 bedroeg. Hierdoor is de kennis op het terrein van psychologische aandoeningen en beperkingen veel omvangrijker dan de kennis omtrent de potenties en krachten van de menselijke psyche (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006).

Rond de eeuwwisseling hebben Seligman en Csikszent-

mihalyi (2000) echter een 'nieuwe' wetenschappelijke benadering op de kaart gezet: de zogeheten *positieve psychologie*. Deze richt zich op de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en optimaal functioneren. Het doel van de positieve psychologie is de balans in het psychologisch onderzoek naar menselijk functioneren te herstellen door de - reeds beschikbare - kennis over negatieve aspecten van menselijk functioneren aan te vullen met kennis over positieve aspecten hiervan (Linley et al., 2006). Inmiddels wordt de meerwaarde van positieve psychologie ook erkend binnen de organisatiepsychologie.

Zo richt *Positive Organizational Behavior* (POB) zich specifiek op de studie van positieve kenmerken van werknemers die hun prestaties op de werkplek beïnvloeden (Luthans & Youssef, 2007). Peterson en Byron (2008) toonden bijvoorbeeld aan dat werknemers die hoopvoller zijn, beter presteren op het werk. Het voornaamste doel van dit artikel is het formuleren van richtlijnen voor werkgerelateerde interventies op positief-psychologische grondslag. Deze interventies hebben als doel het welbevinden van werknemers te bevorderen.

Wij richten ons daarbij uitsluitend op interventies die op het individu zijn gericht; organisatiegerichte interventies blijven dus buiten beschouwing. Dit vanwege het feit dat er tot op heden nauwelijks aanknopingspunten bestaan voor positieve organisatie-interventies.

Allereerst wordt de term amplitie geïntroduceerd om na te gaan hoe positieve, op versterking gerichte interventies, zich verhouden tot reeds bestaande, preventieve interventies. Aansluitend geven we het belang aan van de ontwikkeling van positieve werkgerelateerde interventies. Vervolgens wordt een aantal empirisch gevalideerde, algemene geluksbevorderende interventies besproken, die als basis kunnen dienen om positieve werkgerelateerde interventies te ontwikkelen. Het artikel wordt afgesloten met enkele uitgangspunten voor

het praktisch gebruik van positieve werkgerelateerde interventies.

2 Van preventie naar amplitie

De praktijk van werkgerelateerde, psychologische interventies heeft de laatste jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Deze ontwikkeling in de arbeids- en gezondheidspsychologie is analoog aan die in de bedrijfsgeneeskunde (Hosman, 2000). In eerste instantie werden voornamelijk *curatieve interventies* ingezet om psychische problemen, stoornissen en aandoeningen te behandelen. Vervolgens richtte de aandacht zich vooral op het voorkomen van psychische problematiek op het werk, oftewel preventie. Daarbij is het gangbaar om drie typen te onderscheiden. Bij *tertiaire preventie* gaat het om het beperken van de schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen, terwijl *secundaire preventie* zich richt op een specifieke groep die een groot risico loopt om een probleem, stoornis of aandoening te ontwikkelen.

Door het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) kunnen dergelijke specifieke risicogroepen in bedrijven worden opgespoord. *Primaire preventie*, tot slot, richt zich op alle werknemers met het oogmerk om problemen, stoornissen en aandoeningen te voorkomen door deze bij de bron aan te pakken (Van der Stel, 2004). Tertiaire preventie staat dus het dichtst bij curatie, terwijl primaire preventie de meest pure vorm van preventie is.

De afgelopen decennia zijn met name veel interventies ontwikkeld om een burn-out te behandelen of te voorkomen (Le Blanc & Schaufeli, in press; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap & Kladler, 2001). Tegenwoordig is er echter ook steeds meer aandacht voor de mogelijke invloed van positieve psychologische toestanden (zoals bevlogenheid) op het functioneren van werknemers (Bakker & Schaufeli, 2008). Daardoor lijkt de aandacht bij de ontwikkeling van werkgerelateerde interventies zich nu te richten op interventies die dergelijke positieve toestanden kunnen bevorderen. In analogie met curatie, respectievelijk preventie, koppelen we dit type interventies aan de term *amplitie*, afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken, vergroten en vermeerderen betekent.

In tegenstelling tot het behandelen (curatie) of voorkomen (preventie) van negatieve toestanden zoals een burn-out, zijn positieve interventies juist gericht op het bevorderen van positieve toestanden (amplitie) bij werknemers, zoals bevlogenheid, welbevinden en gezondheid. De reikwijdte van interventies die zijn gericht op amplitie is groter dan die van curatieve of secundair preventieve interventies, omdat deze zich in principe uitstrekt over alle medewerkers. Immers, in potentie kunnen zij allen baat hebben bij een dergelijke positieve, op verbetering gerichte benadering. Tabel 1 geeft een schematisch overzicht van de kenmerken van de hierboven beschreven typen van werkgerelateerde interventies.

Tabel 1 Overzicht van kenmerken van werkgerelateerde interventies

	Curatie	Tertiaire preventie	Secundaire preventie	Primaire preventie	Amplitie
Doelstelling	Werknemers met problemen, stoornissen en aandoeningen behandelen	Schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen beperken	Probleemoplossend vermogen (coping) van werknemers versterken	Psychosociale risicofactoren in het werk verminderen	Psychisch welbevinden van werknemers bevorderen
Doelgroep	Zieke werknemers	Zieke werknemers	Tot een risicogroep behorende werknemers	Alle werknemers	Alle werknemers
Professionals	Bedrijfsarts, klinisch psycholoog, psychotherapeut	Bedrijfsarts, klinisch psycholoog, psychotherapeut	Psycholoog, coach	Arbodienst	HRM, management, Arbodienst

In dit artikel gaan we verder in op individuele, werkgerelateerde interventies die zijn gericht op amplitie, dat wil zeggen op het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van werknemers.

3 Geluk en bevlogenheid

Tot op heden zijn positieve, op amplitie gerichte interventies nog nauwelijks ontwikkeld voor wat betreft de werkcontext, laat staan onder werknemers empirisch gevalideerd. Daarom gaan we te rade bij de literatuur op het terrein van meer algemene geluksbevorderende interventies.

Geluk (in het Engels: *happiness of subjective wellbeing*) wordt gedefinieerd als een positieve affectief-cognitieve toestand (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Hoewel er veel operationalisaties van geluk in omloop zijn (voor een overzicht zie Lyubomirsky, King & Diener, 2005a), wordt meestal dezelfde definitie gebruikt als wordt gehanteerd voor subjectief welbevinden (Lyubomirsky, Sheldon & Schkade, 2005b). Ryan en Deci (2001, p. 144) omschrijven subjectief welbevinden als volgt: *'Subjective well-being consists of three components: life satisfaction, the presence of positive mood, and the absence of negative mood, together often summarized as happiness.'* Vervolgens wordt de affectieve component van subjectief welbevinden gedefinieerd als: *'Moods and emotions, which together are labeled affect, represent people's on-line evaluations of the events that occur in their lives.'* (Diener et al., 1999, p. 277) Tot slot definiëren Lucas, Diener en Suh (1996, p. 616) de cognitieve component van subjectief welbevinden als volgt: *'The cognitive judgment of life satisfaction is a global evaluation by the person of his or her life.'*

Geluk heeft dus betrekking op het leven in het algemeen en vormt daarmee geen geschikte uitkomstmaat voor positieve werkgerelateerde interventies. Om die reden stellen wij in dit kader bevlogenheid voor als een vorm van werkgerelateerd geluk. Bevlogenheid (in het Engels: *work engagement*) geeft namelijk, net als geluk, een positieve, affectief-cognitieve toestand weer. Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) beschrijven bevlogenheid als volgt: *'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening*

die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.' Vitaliteit wordt gekenmerkt door een hoog energieniveau waardoor men zich fit voelt, beschikt over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze opgaan in het werk, waarbij het moeilijk is om er zich los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2001).

Kortom, waar geluk wordt beschouwd als een positieve affectief-cognitieve toestand ten aanzien van het leven in het algemeen, is bevlogenheid een positieve affectief-cognitieve toestand met betrekking tot een specifiek domein van het leven, namelijk het werk.

Lyubomirsky et al. (2005a) stellen op basis van de resultaten van een meta-analyse dat gelukkige werknemers onder meer positiever beoordeeld worden door collega's en leidinggevenden, zich minder snel ziek melden of weggaan bij de organisatie, meer extra taken op zich nemen, meer bereid zijn om hun collega's te helpen, minder snel tegen een burn-out aanlopen en - *last but not least* - productiever zijn. Op analoge wijze blijkt, dat bevlogen werknemers tevreden zijn met hun werk, zich betrokken voelen bij hun werk en loyaal zijn aan de organisatie waarvoor ze werken, initiatief tonen en zich extra voor hun werk inzetten, en gezond zijn en zich geenszins opgebrand voelen (Schaufeli & Salanova, 2007). Ten slotte hangt bevlogenheid ook samen met goede arbeidsprestaties. Zo vonden Salanova, Agut en Peiro (2005) dat de kwaliteit van de dienstverlening van bevlogen horecamedewerkers positiever gewaardeerd wordt door klanten dan die van hun minder bevlogen collega's. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) toonden aan dat de mate van bevlogenheid van het personeel van een fastfoodrestaurant in verband staat met de omzet: hoe meer bevlogen het personeel, des te hoger de omzet. Het lijkt voor organisaties dan ook van belang om geluk en bevlogenheid onder werknemers te stimuleren, niet alleen als doel op zichzelf - vergroten van het psychisch welbevinden - maar ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief.

Vooraf moet echter wel de kritische vraag worden ge-

steld of toestanden zoals geluk en bevrogenheid überhaupt te beïnvloeden zijn. Een aantal onderzoekers stelt namelijk, dat de mogelijkheid tot het ervaren van geluk in hoge mate wordt bepaald door hetzij de persoonlijkheid (McCrae & Costa, 1990), dan wel het genotype van de persoon in kwestie (Lykken & Tellegen, 1996). Zo concludeerden laatstgenoemde onderzoekers op basis van tweelingonderzoek dat *'It may be that trying to be happier is as futile as trying to be taller and therefore is counterproductive'* (p. 189). Er wordt op basis van dergelijk onderzoek geschat dat geluk voor ongeveer de helft wordt bepaald door stabiele persoonlijke en genetische factoren (Lyubomirsky et al., 2005b). Tien procent heeft te maken met de persoonlijke situatie die relatief moeilijk beïnvloedbaar is, zoals het al dan niet hebben van een baan, getrouwd of gescheiden zijn, bepaalde arbeidsomstandigheden, het uiterlijk, het inkomen, en de gezondheidsstatus. De resterende 40% vormt het aandeel in de geluksbeleving dat we bewust kunnen beïnvloeden aan de hand van intentionele activiteiten (Lyubomirsky et al., 2005b).

Intentionele activiteiten zijn zelfgeïnitieerde activiteiten die gedragsmatig, cognitief of motivationeel van aard zijn en die mensen inzetten in hun streven naar geluk (Lyubomirsky et al., 2005b). Boehm en Lyubomirsky (in press) geven aan dat veranderingen in geluk vaak slechts van korte duur zijn. Daarvoor is het fenomeen dat onder de naam *hedonische tredmolen* (ook wel *hedonische aanpassing*) bekendstaat, verantwoordelijk. Dat houdt in dat een duurzame toename in geluk vaak niet wordt bereikt omdat men zich snel aan de positieve veranderingen aanpast (Lyubomirsky et al., 2005b).

Wanneer mensen bijvoorbeeld een groot bedrag winnen in een loterij, blijken zij zich aanvankelijk weliswaar gelukkiger te voelen, maar na ongeveer een jaar zijn ze weer op hun oude, grotendeels genetisch bepaalde geluksniveau beland (Brickman, Coates & Janoff-Bulman, 1978). Hetzelfde geldt, maar dan in omgekeerde richting, ook voor mensen die werkloos worden, of die gaan scheiden, of wiens partner komt te overlijden (Diener, Lucas & Scollon, 2006).

Uit onderzoek van Sheldon en Lyubomirsky (2006b) is echter gebleken dat individuen veel minder snel wen-

nen aan door henzelf geïnitieerde veranderingen, dan aan veranderingen die hen als het ware overkomen zijn (zoals het winnen van een loterij, of het werkloos worden). Met andere woorden, het effect van de hedonische tredmolen kan door zelfgeïnitieerde activiteiten sterk worden beperkt, waardoor het niveau van geluk wel degelijk langdurig (en misschien zelfs blijvend) kan worden beïnvloed.

Op basis van deze bevindingen concluderen we dat veranderingen (in de werkomgeving) die door anderen dan de werknemers zelf in werking zijn gezet, waarschijnlijk een korter durend effect zullen hebben op hun niveau van geluk c.q. bevrogenheid, dan zelfgeïnitieerde veranderingen (in de werkomgeving). Uit vele onderzoeken is namelijk gebleken dat wanneer werknemers het gevoel hebben oorzaak te zijn van hun eigen gedrag en zo invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving, zij meer gemotiveerd zijn en een hoog niveau van welzijn ervaren (zie voor een overzicht Ng, Sorensen & Eby, 2006). De mogelijkheid om met aanpassingen zoals loonsverhoging, vermindering van werkdruk en promotie het niveau van bevrogenheid te beïnvloeden, zal dus beperkter zijn in vergelijking met het door werknemers zelf benutten van de mogelijkheid om te leren, zichzelf te ontplooiën op de werkplek en nieuwe, uitdagende werkdoelen te stellen. Dit vormt een extra reden waarom dit artikel zich richt op interventies op individueel niveau en niet op organisatieniveau. Immers, individuele interventies hebben per definitie betrekking op de intentie van werknemers om te veranderen, terwijl interventies op organisatieniveau betrekking hebben op de omstandigheden van werknemers, waardoor deze interventies wellicht een minder langdurig effect hebben op het niveau van bevrogenheid.

4 Geluksbevorderende interventies

Van diverse geluksbevorderende interventies is in de loop van de tijd de effectiviteit onderzocht, maar slechts zelden in relatie tot de werksituatie, zoals reeds opgemerkt. Dat wil overigens niet zeggen dat dit type interventies niet in de werksituatie zou kunnen worden toegepast. Hieronder behandelen we die individuele geluksbevorderende activiteiten waarvoor enerzijds empirische evidentie is gevonden en welke anderzijds in

potentie geschikt zijn om bevrogenheid bij werknemers te vergroten.

We geven bij elke activiteit aan hoe deze specifiek zou kunnen worden toegepast in de werksituatie. Bij het bespreken van de activiteiten volgen we de indeling die gebaseerd is op de definitie van intentionele activiteiten van Lyubomirsky et al. (2005b), die zich respectievelijk richten op gedragsverandering, op verandering van cognities en op verandering van motivatie en persoonlijke doelen. Allereerst zetten we de diverse activiteiten uiteen en vervolgens gaan we in op de theoretische verklaring van de mogelijke effecten van deze activiteiten op het niveau van bevrogenheid van werknemers.

4.1 Gedragsmatige activiteiten

We benoemen de volgende gedragsmatige activiteiten: vriendelijk gedrag vertonen, goed nieuws delen en sociale relaties koesteren.

Vriendelijk gedrag vertonen

Otake, Shimai, Tanaka-Matsumi, Otsui en Frederickson (2006) onderscheiden drie componenten van vriendelijkheid: (a) de motivatie om vriendelijk te zijn tegen anderen; (b) vriendelijkheid herkennen bij anderen; (c) de uitvoering van vriendelijk gedrag in het dagelijks leven. Met name de laatstgenoemde component kan diverse positieve gevolgen hebben. Wanneer iemand bijvoorbeeld een deur openhoudt voor een ander, zal dat in de eerste plaats positieve feedback in de vorm van een glimlach en/of een 'dankjewel' van die ander opleveren. Daarnaast hebben dergelijke vriendelijke gedragingen veelal tot gevolg dat mensen in de omgeving met hetzelfde type positief gedrag reageren. De betreffende persoon zal nu ook eerder geneigd zijn een deur voor een ander open te houden. Bovendien versterkt dergelijk vriendelijk gedrag het gevoel van eigenwaarde, doordat het eigen gedrag als altruïstisch ervaren wordt. Dit laatste is aangetoond in onderzoek van Boehm en Lyubomirsky (in press). Tevens laten hun resultaten zien dat het belangrijk is dat mensen hun vriendelijke gedragingen variëren en veelvuldig herhalen, omdat het gedrag anders automatisch (onbewust) uitgevoerd wordt, hetgeen het positieve, geluksbevorderende effect ervan tenietdoet.

Op het werk vinden veel sociale interacties plaats met onder andere leidinggevenden, collega's en klanten. De werkomgeving biedt daarom veel mogelijkheden om vriendelijk gedrag te vertonen. Omdat vriendelijk gedrag hetzelfde soort gedrag bij anderen uitlokt, zal het bijdragen aan een positief sociaal en interpersoonlijk klimaat op het werk. Om te zorgen dat vriendelijke gedragingen frequent en gevarieerd worden toegepast (Boehm & Lyubomirsky, in press), zouden werknemers zich op verschillende manieren vriendelijk kunnen gedragen ten opzichte van verschillende groepen mensen. Dat kan bijvoorbeeld door positieve feedback te geven aan een leidinggevende, collega's te helpen en klanten te adviseren.

Goed nieuws delen

Uit onderzoek van Gable, Reis, Impett en Asher (2004) is gebleken dat door goed nieuws of positieve gebeurtenissen te delen met anderen, de daaraan verbonden positieve gevoelens worden versterkt. Bovendien toonde hetzelfde onderzoek aan dat de positieve emoties verder toenemen naarmate hetzelfde nieuws met nog meer andere mensen wordt gedeeld. Er is dus sprake van een cumulatief effect: met hoe meer mensen het goede nieuws wordt gedeeld, des te sterker het positieve effect voor de betrokkene. Ten slotte bleek uit het onderzoek dat mensen positieve gebeurtenissen die zij delen met anderen, langer onthouden dan niet-gedeelde positieve gebeurtenissen. Daarmee zijn de daaraan gekoppelde positieve emoties tevens langer werkzaam.

Goed nieuws en succes delen met anderen op het werk lijkt dan ook een effectieve methode om positieve emoties bij werknemers te stimuleren. Het samen vieren van behaalde successen, zoals wanneer een grote opdracht is binnengehaald, of wanneer een deadline is gehaald dankzij eenieders inspanning, zal niet alleen de bevrogenheid vergroten, maar tevens de teamgeest en werksfeer ten goede komen (Bakker, Van Emmerik & Euwema, 2006).

Sociale relaties koesteren

De belangrijkste functie van sociale relaties is het ontvangen van steun in moeilijke tijden (Dalgard, Bjork & Tambs, 1995). Echter, ook wanneer geen sprake is van een moeilijke tijd, is een sociaal netwerk erg belang-

rijk voor het geluksgevoel (Gallagher & Vella-Brodrick, 2008). Steun verlenen kan op verschillende manieren, namelijk instrumenteel (praktische hulp verlenen), emotioneel (luisteren, geruststellen) of informatieel (informatie en advies geven). Lyubomirsky (2007) noemt diverse activiteiten om sociale relaties te versterken, zoals tijd vrijmaken voor anderen, een open houding aannemen, en hulpvaardig en loyaal zijn.

Vele studies hebben het belang van sociale steun op de werkplek aangetoond voor het welbevinden van werknemers (voor een overzicht zie Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). De door Lyubomirsky (2007) genoemde activiteiten lijken tevens op de werkplek bruikbaar om ook daar de sociale relaties te versterken. Werknemers zouden tijd moeten investeren in de informele relaties met hun collega's (eventueel ook buiten het werk) en een open houding ten aanzien van hen dienen aan te nemen, door niet alleen met elkaar over het werk te praten, maar tevens over persoonlijke zaken. Verder kunnen ze zich loyaal en hulpvaardig naar elkaar toe opstellen en meer (en beter) naar elkaar luisteren.

4.2 Cognitieve activiteiten

Waar gedragsmatige activiteiten de werkomgeving daadwerkelijk beïnvloeden doordat positief gedrag het sociale en interpersoonlijke klimaat verbetert, hebben cognitieve activiteiten betrekking op de *perceptie* van de werkomgeving. Met behulp van bepaalde denkpatronen kan als het ware een positiever beeld van de werkplek 'geconstrueerd' worden, doordat men zich concentreert op de positieve aspecten van het werk en de aandacht afleidt van eventuele negatieve aspecten. Hieronder bespreken we kort de volgende cognitieve activiteiten: dankbaarheid uiten, vergeven, zegeningen tellen, optimisme stimuleren en genieten van het leven.

Dankbaarheid uiten. Dankbaarheid is de erkenning van en de positieve reactie op de bijdrage van anderen aan het welzijn van de betreffende persoon (McCullough, Emmons & Tsang, 2002). Het uiten van dankbaarheid kan verschillende positieve gevolgen hebben. Evenals bij vriendelijk gedrag, is het waarschijnlijk dat er positief gereageerd wordt op uitingen van dankbaarheid. Bovendien onderdrukt het uiten van dankbaarheid ne-

gatieve emoties als boosheid, irritatie en cynisme (Emmons, 2003).

Seligman, Steen, Park en Peterson (2005) lieten in hun onderzoek de deelnemers een dankbrief schrijven en deze bij iemand persoonlijk langsbrengen; bijvoorbeeld bij een leraar van de middelbare school die erg veel voor de betrokkene had betekend. Ze vonden positieve effecten van dankbaarheid op het geluksniveau tot een maand nadat de deelnemers de dankbrief hadden bezorgd.

Het schrijven van dankbrieven op de werkplek ligt wellicht niet erg voor de hand, tenzij in de vorm van een e-mail. Verder kan dankbaarheid uiteraard ook verbaal geuit worden op het werk, bijvoorbeeld aan een collega die te hulp is geschoten of een leidinggevende die steun heeft verleend.

Vergeven. Vergeving heeft betrekking op het matigen van gevoelens van wraak en vermijding als reactie op bijvoorbeeld een onheuse bejegening of een onrechtvaardige behandeling (McCullough, 2001). In het geval van vergeving worden negatieve emoties omgezet in positieve emoties, zoals empathie en toenadering in plaats van ontwijking.

Diverse onderzoeken hebben laten zien dat vergeven een positief effect heeft op het geluk en welbevinden van de 'vergever' (Hebl & Enright, 1993; McCullough, 2001). Bovendien versterkt vergeving de interpersoonlijke relaties (McCullough, Worthington & Rachal, 1997). Taakgerelateerde en interpersoonlijke conflicten zijn inherent aan het werk (Israel, House, Heaney & Mero, 1989). Zo komen bijvoorbeeld problemen met de leidinggevende of met collega's, seksuele intimidatie, pesten, onrechtvaardigheid, gemiste promotiemogelijkheden en miscommunicaties op het werk voor. Er zijn dus genoeg potentiële mogelijkheden om te vergeven op de werkplek. Om deze mogelijkheden optimaal te benutten, is het van belang dat werknemers dergelijke negatieve situaties - op eigen initiatief - bespreken, zodat er ruimte gecreëerd wordt om zich te verontschuldigen en om te vergeven.

Zegeningen tellen. Zegeningen kunnen worden omschreven als de positieve kenmerken van de huidige situatie waarin iemand verkeert (Emmons, 2003). Door zegeningen te tellen, richt men zich specifiek op deze positieve aspecten van het leven. Doordat iemand bewust zijn of haar zegeningen telt, wordt het bewustzijn vergroot van alles wat goed is in het leven, en ook hoe het anders zou kunnen zijn - en misschien in het verleden was (Emmons & McCullough, 2003). Als men zijn zegeningen telt, dan is men daarna dus dankbaarder voor de huidige situatie waarin men verkeert. Emmons en McCullough (2003) vonden dat zegeningen tellen een positief effect heeft op welbevinden en de kwaliteit van interpersoonlijke relaties. Seligman et al. (2005) onderzochten het effect van het tellen van zegeningen, door in hun onderzoek de deelnemers een week lang elke avond drie dingen op te laten schrijven, die bijzonder goed waren verlopen die dag. De onderzoekers vonden een positief effect op geluk tot zes maanden nadat de interventie had plaatsgevonden.

Zegeningen tellen kan gemakkelijk worden toegepast op de werkplek. Zo kunnen werknemers na elke werkdag hun positieve ervaringen in herinnering roepen en opschrijven. Emmons (2003) heeft gepleit voor meer aandacht voor dit soort cognitieve activiteiten op het werk omdat, door het feit dat men zich bewust is van de positieve dingen op het werk, negatieve emoties onderdrukt worden. Gevoelens van dankbaarheid die door het tellen van zegeningen worden opgeroepen, versterken de eigenwaarde en het zelfvertrouwen en verbeteren tevens de sociale en interpersoonlijke relaties op het werk (Emmons, 2003).

Optimisme stimuleren. De filosoof Tiger definieert optimisme als: *'A mood or attitude associated with an expectation about the social or material future - one which the evaluator regards as socially desirable, to his or her advantage, or for his or her pleasure'* (in: Peterson, 2000, p. 44). Optimistische mensen zijn hoopvol over de toekomst en hebben er vertrouwen in dat zij hun persoonlijke doelen zullen behalen. Optimisme is *self-fulfilling*; doordat optimisten doelen als haalbaar ervaren, zijn ze gemotiveerd om energie te investeren in het daadwerkelijk behalen van deze doelen. Op zijn beurt wordt hierdoor de kans op succes vergroot en

daarmee ook het vertrouwen in het behalen van toekomstige doelen (Seligman, 1991). Optimisme hangt samen met geluk, mentale en fysieke gezondheid, en zelfvertrouwen, maar ook met goede academische en werkgerelateerde prestaties (Peterson & Steen, 2002) en met bevlogenheid (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2008).

Mensen kunnen op verschillende wijzen hun optimisme vergroten, bijvoorbeeld door hun ideale zelfbeeld te visualiseren en/of te beschrijven. King (2001) vond tot vijf maanden na een dergelijke visualiseringsoefening een toegenomen niveau van geluk en ervaren gezondheid bij de deelnemers aan haar onderzoek. Een andere methode om optimisme te bevorderen, is om pessimistische gedachten te doorbreken. Het gaat hierbij om het vervangen van negatieve, pessimistische verklaringen voor bepaalde gebeurtenissen door positieve, optimistische verklaringen. Bijvoorbeeld: ik heb mijn deadline niet gehaald omdat ik niet competent genoeg ben (pessimistische verklaring) versus omdat er te veel andere taken tussendoor kwamen (optimistische verklaring).

Optimisme speelt een belangrijke rol in het behalen van persoonlijke doelen (Seligman, 1991) en is daarom essentieel voor werknemers om succesvol te zijn op het werk (King, 2001). Zoals het bovenstaande voorbeeld suggereert, kunnen werknemers worden aangemoedigd om pessimistische gedachten om te zetten in meer optimistische gedachten. Daarnaast lijkt het zinvol om werknemers actief over hun ideale carrièreverloop te laten nadenken en tevens over een haalbaar plan om daar stap voor stap naar toe te werken.

Genieten van het leven. Genieten heeft betrekking op iedere gedachte of gedraging die in staat is geluksgevoel te genereren, te intensiveren en vast te houden (Bryant, 2003). Genieten van de mooie dingen in het leven kan betrekking hebben op het verleden, het heden en de toekomst (Lyubomirsky, 2007). Door bewust positieve herinneringen naar boven te halen, kan opnieuw worden genoten van gebeurtenissen die in het verleden hebben plaatsgevonden (Bryant, Smart & King, 2005). Tevens is het mogelijk om geluksgevoel te genereren door zich bewust te verheugen op toekomstige positieve gebeurtenissen (Sheldon & Lyubomirsky, 2006a).

Door mooie herinneringen op te halen of vooruit te kijken naar positieve toekomstige gebeurtenissen, brengt men feitelijk het geluksgevoel van het verleden en de toekomst naar het heden (Lyubomirsky, 2007). Echter, hiervan mag slechts in beperkte mate sprake zijn, omdat het anders wellicht in de weg staat van het genieten van het hier en nu (Brown & Ryan, 2003).

In het kader van genieten van het hier en nu wordt vaak verwezen naar de term 'mindfulness', wat wordt gedefinieerd als: *'the state of being attentive to and aware of what is taking place in the present'* (Brown & Ryan, 2003, p. 822). Genieten van het hier en nu kan bereikt worden door open te staan voor alle mogelijke zintuiglijke waarnemingen van dat moment (de geur van verse koffie, een mooi uitzicht, enzovoort) (Lyubomirsky, 2007). Lyubomirsky, Sousa en Dickerhoof (2006) vonden dat het positieve effect op de geluksbeleving sterker is wanneer mensen alleen maar genieten van hun positieve ervaringen, in plaats van deze te analyseren, bijvoorbeeld door de oorzaak en betekenis ervan te proberen te achterhalen. Dergelijke analyses verstoren kennelijk de geluksbeleving.

Op het eerste gezicht lijkt genieten van het leven niet altijd goed samen te gaan met werken. Werknemers kunnen bijvoorbeeld niet tegelijkertijd leuke herinneringen ophalen en zich concentreren op hun werk. Toch doen er zich soms tijdens het werk ook geluksmomenten voor die het koesteren waard zijn; bijvoorbeeld wanneer men een moeilijke klant tevreden heeft gesteld, of wanneer men een moeilijke opdracht tot een goed einde heeft gebracht. Uiteraard is het tevens mogelijk om tijdens pauzes te genieten van een wandeling, herinneringen op te halen met collega's (over het vorige bedrijfsuitje), te genieten van een kop verse koffie, enzovoort.

4.3 Motivationale activiteiten

Motivationale activiteiten hebben betrekking op het aanleren van bepaalde vaardigheden (doelen stellen, plannen en weerbaar zijn) die het makkelijker maken om het gewenste levenspad te bewandelen.

Persoonlijke doelen stellen en nastreven. MacLeod, Coates en Hetherington (2008) hebben in hun onderzoek

laten zien dat het stellen van persoonlijke doelen en het plannen van de weg om deze doelen te behalen, vaardigheden zijn die kunnen worden aangeleerd. Bovendien hebben zij aangetoond dat het bezitten en gebruiken van deze vaardigheden een positief effect heeft op het welbevinden. Het is daarbij echter van belang, dat de persoonlijke doelen met zorg worden vastgesteld en dat de gestelde doelen aansluiten bij iemands eigen waarden en behoeften (Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Kasser, Smith & Share, 2002). Wanneer dit niet het geval is, zal de intrinsieke motivatie om de doelen te behalen en niet sterk genoeg, en slechts van korte duur zijn. Brunstein, Schultheiss en Grassman (1998) stellen in aansluiting hierop dat persoonlijke doelen moeten passen bij de persoonlijke motivatie, om een positief effect te kunnen hebben op het welbevinden. Pas wanneer persoonlijke doelen een weerspiegeling zijn van de eigen, persoonlijke motivatie, heeft men het gevoel te werken aan de eigen ontwikkeling en kan men worden wie men wil zijn.

Een strategie om geschikte persoonlijke doelen vast te stellen is bijvoorbeeld een persoonlijke nalatenschap opschrijven die men in geval van overlijden zou willen achterlaten. Door mensen op deze manier op te laten schrijven wat ze in elk geval bereikt willen hebben in hun leven, krijgen ze een duidelijker beeld van wat echt belangrijk voor hen is, en daarmee dus van hun persoonlijke doelen (Lyubomirsky, 2007). De kans om die persoonlijke doelen te behalen, wordt groter naarmate deze meer intrinsiek motiverend van aard zijn (dat wil zeggen een aantrekkelijk doel op zichzelf vormen, Sheldon et al., 2002), wanneer langetermijndoelen opgedeeld kunnen worden in overzichtelijke kortetermijndoelen (dat wil zeggen wanneer er een goede planning wordt gemaakt, MacLeod et al., 2008) en wanneer tegelijkertijd het grote geheel in het oog wordt gehouden (Sheldon et al., 2002). Dergelijke strategieën zijn aan te leren.

Werkgerelateerde doelen stellen en behalen is inherent aan goed functioneren op het werk. Echter, dit geschiedt vaak impliciet, terwijl van het expliciteren van doelen en de weg die daar naartoe voert juist het sterkste effect kan worden verwacht. Vandaar dat werknemers aangemoedigd zouden kunnen worden om

- al dan niet in teamverband - concrete doelen te stellen en een bijbehorend stappenplan te maken. Uiteraard vormen persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en functioneringsgesprekken een uitgelezen mogelijkheid om persoonlijke doelen in het werk te formuleren en afspraken te maken over hoe deze stapsgewijs bereikt kunnen worden.

Weerbaarheid vergroten. De reacties van mensen op negatieve gebeurtenissen zijn zeer divers en lopen uiteen van uit balans raken (negatief) via herstellen en op de oude voet doorgaan (neutraal) tot 'er sterker uit komen' (positief). Het laatstgenoemde heeft betrekking op een hernieuwd vertrouwen in de toekomst, verbeterde sociale relaties, meer compassie voor anderen die lijden en een grotere tevredenheid met het leven (Tedeschi & Calhoun, 2004).

Met andere woorden, mensen die er sterker uitkomen, beschikken over weerbaarheid. Weerbaarheid (in het Engels: *resilience*) wordt gekenmerkt door het genereren van sociale steun tijdens en na de negatieve gebeurtenis, en het vinden van betekenis in datgene wat er heeft plaatsgevonden (Tedeschi & Calhoun, 2004). Een verhaal schrijven over een negatieve gebeurtenis is een effectieve strategie gebleken om weerbaarheid te stimuleren. Uit onderzoek komt naar voren dat door erover te schrijven, de negatieve gebeurtenis geanalyseerd en gerelativeerd kan worden en aldus een plaats kan worden gegeven in iemands levensgeschiedenis (Lyubomirsky et al., 2006; Pennebaker & Seagal, 1999).

Sutcliffe en Vogus (2003) hebben het concept weerbaarheid tevens bestudeerd op de werkplek. Zij definiëren weerbaarheid van werknemers als positieve aanpassing aan uitdagende omstandigheden, ofwel de mogelijkheid om te herstellen van negatieve gebeurtenissen op de werkplek, stress niet uit de weg te gaan en ook bij tegenslag door te gaan en zichzelf proberen te verbeteren. Weerbare werknemers zijn daarmee van grote waarde voor organisaties. Werknemers kunnen hun weerbaarheid verhogen door hun optimisme te vergroten en hun zelfvertrouwen te versterken. Hierboven is aangegeven welke cognitieve strategieën daarvoor kunnen worden gebruikt. Ook door sociale steun kun-

nen werknemers hun weerbaarheid verhogen; collega's en leidinggevenden kunnen werknemers helpen om een negatieve situatie te relativiseren, oplossingen te bieden om de situatie te verbeteren en een positief toekomstbeeld te schetsen (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Recentelijk hebben Luthans, Avey, Avilo, Norman en Combs (2006) een interventie ontwikkeld, die motivationele activiteiten, zoals persoonlijke doelen stellen, plannen en verhogen van de weerbaarheid, combineert. De interventie bestaat uit drie onderdelen: (1) een werkgerelateerd doel specificeren, inclusief de stappen die nodig zijn om dat doel te behalen; (2) de verschillende mogelijke wegen benoemen naar het einddoel; (3) de weerbaarheid verhogen door voor te bereiden op toekomstige obstakels. In hun studie vonden zij empirische ondersteuning voor de positieve effecten van hun werkgerelateerde interventie; het bleek dat de waargenomen eigen competentie (in het Engels: *self-efficacy*), het optimisme, de hoop en de weerbaarheid van werknemers (tezamen ook wel het 'psychologisch kapitaal' genoemd) significant was toegenomen.

4.4 Effect door wederkerige verbanden

De uitdaging is dus om de aanpak van deze geluksbevorderende interventies te vertalen naar de werkplek en aldus interventies op het werk vorm te geven, die positieve psychologische toestanden, zoals geluk, psychologisch kapitaal of bevlogenheid kunnen stimuleren. Door bovengenoemde gedragsmatige, cognitieve en motivationele activiteiten op specifieke, persoonsgerichte wijze met elkaar te verbinden en te integreren in een aanpak, kan maatwerk worden geleverd in de vorm van een individueel interventieprogramma dat gericht is op amplitie.

Echter, voordat wordt ingegaan op de psychologische werking van de activiteiten, dient te worden gezegd dat 'het niet alles goud is wat er blinkt'. Zo is er de mogelijkheid van averechtse effecten wanneer bijvoorbeeld vergeving en dankbaarheid niet integer of oprecht gemeend is. Bovendien is het moeilijk de drie categorieën van activiteiten scherp af te bakken. Dankbaarheid uitte tegen mensen kan bijvoorbeeld bijdragen aan de koestering van sociale relaties. Bovendien is het zo dat

wanneer optimisme wordt gestimuleerd, tevens het stellen en behalen van doelen zal worden bevorderd. In zekere zin staan vrijwel alle activiteiten met elkaar in verbinding en kunnen ze elkaars effect versterken. We veronderstellen dan ook dat aan de effecten van de besproken activiteiten wederkerige relaties tussen gedrag, perceptie en omgeving van de persoon ten grondslag liggen. Ofwel, het niveau van motivatie en bevoegenheid van een werknemer is een uitkomst van een dynamische wisselwerking tussen de waarneming en het gedrag van een werknemer en zijn of haar werk-omgeving (Salanova et al., in press).

De *Broaden-and-Build*-theorie van Fredrickson (2001) gaat uit van een dergelijke dynamische visie op motivatie, en veronderstelt dat positieve emoties een sleutelrol spelen in dit motivatieproces. Volgens de *Broaden-and-Build*-theorie zorgen positieve emoties voor een verbreding in gedrags- en denkrepertoire enerzijds, en voor het opbouwen van (persoonlijke en werkgerelateerde) hulpbronnen anderzijds. Door het ervaren van positieve emoties voelen mensen zich veilig en vrij om te experimenteren, waardoor ze hun horizon verbreden, nieuwe kennis opdoen, andere vaardigheden leren - kortom, zich verder ontwikkelen (Fredrickson, 2001). Op die manier kunnen frequente ervaringen van positieve emoties ontwikkelen tot een langeretermijn gemoedstoestand, namelijk bevoegenheid. Wanneer werknemers bijvoorbeeld vriendelijk gedrag vertonen op de werkplek zal, naast een toename in positieve emoties, tevens een toename in sociale steun kunnen ontstaan. Deze werkt op zijn beurt weer stimulerend voor bevoegenheid op het werk (en daarnaast ook voor positieve emoties en vertonen van vriendelijk gedrag).

Ook de *Social Cognitive*-theorie (Bandura, 1997) kan worden gebruikt voor de theoretische verklaring van de positieve activiteiten. De theorie gaat er namelijk van uit dat het stellen en vervolgens behalen van belangrijke persoonlijke doelen een sterk motivationeel effect heeft. Dit leidt tot een verhoging van de waargenomen eigen competentie (self-efficacy) en het vertrouwen dat ook toekomstige doelen kunnen worden behaald. In verschillende onderzoeken is aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen deze self-efficacy en bevoegenheid (bijvoorbeeld Llorens, Schaufeli, Bakker &

Salanova, 2007). Uit dat onderzoek blijkt overigens dat er sprake is van een wederkerige relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen, self-efficacy en bevoegenheid. Er lijkt dus sprake te zijn van een positief motivationeel verband, waarbij self-efficacy een sleutelrol vervult.

De *Broaden-and-Build*-theorie (Fredrickson, 2001) en de *Social Cognitive*-theorie (Bandura, 1997) beschrijven als het ware cognitief-affectieve en motivationele processen, die door de positieve activiteiten in gang gezet kunnen worden. Deze processen gaan de werking van de eerder genoemde hedonische tredmolen tegen, waardoor werknemers minder gemakkelijk wennen aan positieve veranderingen en daardoor een langetermijneffect op hun niveau van bevoegenheid ondervinden.

5 Uitgangspunten voor implementatie van amplitie

In de vorige paragraaf zijn we ingegaan op een tiental algemene, geluksbevorderende interventies. We hebben bovendien de mogelijkheden verkend om deze interventies te vertalen naar de werksituatie door middel van voorbeelden of illustratief empirisch onderzoek. Bij de implementatie van positieve, bevoegenheidsbevorderende interventies is het van belang om een aantal uitgangspunten in acht te nemen. Hierna zetten we uiteen welke partijen - naast de individuele werknemer zelf - kunnen bijdragen aan de borging van de effectiviteit van interventies die gericht zijn op amplitie.

Om te beginnen is er een belangrijke rol weggelegd voor diegenen die het interventieprogramma opzetten en begeleiden. Er is namelijk maatwerk nodig om het best mogelijke resultaat te behalen. Werknemers verschillen immers van elkaar op het gebied van interesses, voorkeuren, leefstijlen en waarden en normen. Het type activiteit waar een werknemer het meeste baat bij heeft, zal dus per persoon verschillen (Lyubomirsky et al., 2005b). Het is van groot belang dat de juiste bevoegenheidsbevorderende activiteiten gekoppeld worden aan de juiste persoon. Alleen bij een optimale fit tussen activiteit en persoon zal deze bereid en in staat zijn om voldoende moeite, energie, tijd en volharding te investeren om het gewenste effect te behalen (Lyubomirsky et al., 2005b). Uit onderzoek van Fordyce (1977, 1983)

blijkt dat juist die geluksbevorderende activiteiten die het beste aansluiten bij iemands persoonlijke behoeften, het sterkste effect hebben.

Om inzicht te verkrijgen in het niveau van welbevinden (bijvoorbeeld bevoegenheid, geluk, arbeidstevredenheid), in persoonlijke eigenschappen (bijvoorbeeld self-efficacy, hoop, optimisme) en in de perceptie van de werkplek (bijvoorbeeld sociale steun, feedback, ontwikkelingsmogelijkheden), is het belangrijk om voorafgaand aan een interventie een medewerkeronderzoek uit te voeren. De informatie die dit oplevert draagt bij aan het stellen van een goede 'diagnose' op basis waarvan een maatwerkinterventie kan worden aangeboden.

Een ander belangrijk aspect om werknemers te laten volharden in deelname aan bevoegenheidsbevorderende activiteiten is goede monitoring van de vooruitgang. Sommige activiteiten zullen plezierig zijn om te doen (bijvoorbeeld goed nieuws delen met collega's), maar andere activiteiten kunnen als minder leuk of moeilijk ervaren worden door werknemers (bijvoorbeeld weerbaarheid vergroten). In dergelijke gevallen is het belangrijk dat het doel van de activiteit wordt geïnternaliseerd, dat wil zeggen tot een 'eigen' doel wordt gemaakt, dat niet van buitenaf wordt opgelegd, maar als het ware van binnenuit wordt nagestreefd. Voorwaarde daarvoor is dat de werknemer de meerwaarde en de verwachte opbrengst van de activiteit inziet.

Volgens de *zelfdeterminatietheorie* is internalisering van doelen de belangrijkste voorwaarde om het gewenste effect van de activiteiten te bereiken (Ryan & Deci, 2000). Het is voor werknemers tevens van cruciaal belang dat er variatie is in de activiteiten. Wanneer activiteiten eenzijdig zijn, zullen werknemers de activiteiten al snel automatisch uitvoeren en verliezen deze hun positieve effecten op geluk en bevoegenheid; de hedonische tredmolen doet dan zijn werk (Lyubomirsky, 2007).

Voor de effectiviteit van interventieprogramma's om bevoegenheid onder werknemers te bevorderen, is echter niet alleen de betrokkenheid en inzet van de betrokken werknemers en hun directe begeleiders van cruciaal belang, maar ook die van de organisatie.

Het management heeft een belangrijke rol bij het bevorderen van welbevinden van werknemers en het faciliteren van de daarbij horende interventies. Zwetsloot, Grundemann en Vaandrager (2003) introduceerden het concept van *Integraal Gezondheidsmanagement* (IGM), dat hier nauw bij aansluit. Bij IGM wordt ervan uitgegaan dat met het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van werknemers (amplitie) een strategisch bedrijfsbelang is gediend; immers gezonde, bevoegen werknemers zullen beter presteren. Dit in tegenstelling tot het traditionele beleid, waarbij het vooral gaat om het 'slechts' klachtenvrij houden van de werknemers door middel van curatie en preventie. Daar waar in het traditionele beleid wordt gesproken over kosten voor arbozorg, gaat het bij IGM om investeringen in werknemers (Zwetsloot & Pot, 2004).

Het zal duidelijk zijn dat onze opvattingen over amplitie naadloos aansluiten bij de uitgangspunten van IGM. Immers, de bevoegenheidsbevorderende interventies zoals die hierboven zijn besproken, dienen niet als een kostenpost te worden gezien, maar als investering in de psychologische kwaliteit van het personeel, die zich op termijn weer terugbetaalt in betere service en grotere klanttevredenheid, minder ziekteverzuim en verloop, minder conflicten en betere werkprestaties (Zwetsloot & Pot, 2004). En bovendien kan werken er ook een stuk plezieriger door worden.

Tot slot is ook steun nodig vanuit de thuisomgeving van de werknemers. Veel van de besproken activiteiten vinden niet alleen plaats op de werkplek, maar betreffen leefstijlveranderingen waar ook anderen in de naaste omgeving bij betrokken zijn. Ook het thuisfront zal dus een stimulerende omgeving moeten bieden, die de benodigde ruimte geeft voor veranderingen. Zo is uit onderzoek gebleken dat persoonlijke doelen sneller behaald worden wanneer belangrijke personen daarbij betrokken worden (Wing & Jeffery, 1999). Bovendien zal de sociale controle van het thuisfront kunnen bijdragen aan de volharding om de gestelde doelen te behalen. Ten slotte spelen naast een belangrijke rol in het delen van positieve ervaringen en kunnen zij daarmee het effect van de veranderingen versterken (Lyubomirsky, 2007).

6 Conclusie

Met dit artikel hebben we willen aangeven dat, na het tijdperk van curatie en preventie, nu dat van amplitie is aangebroken. In dat kader zouden werkgerelateerde interventies niet langer uitsluitend gericht moeten zijn op het behandelen en voorkomen van problemen, stoornissen en aandoeningen, maar tevens op het vergroten van

het psychisch welbevinden. Want ook in het geval van werknemers die zonder problemen functioneren, kan het zo zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal wordt benut. De tijd lijkt dan ook rijp om op amplitie gerichte interventies te ontwikkelen en op hun effectiviteit te toetsen. Binnen de werkcontext zou hierbij in eerste instantie kunnen worden gedacht aan het trachten te bevorderen van het niveau van bevlogenheid van werknemers.

Literatuur

- Bakker, A.B., Van Emmerik, H. & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Boehm, J.K. & Lyubomirsky, S. (in press). The promise of sustainable happiness. In S.J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Brickman, P., Coates, D. & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917-927.
- Brown, K.W. & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Brunstein, J.C., Schultheiss, O.C. & Grassman, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 494-508.
- Bryant, F.B. (2003). Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savoring. *Journal of Mental Health*, 12, 175-196.
- Bryant, F.B., Smart, C.M. & King, S.P. (2005). Using the past to enhance the present: Boosting happiness through positive reminiscence. *Journal of Happiness Studies*, 6, 227-260.
- Dalgard, O.S., Bjork, S. & Tambs, K. (1995). Social support, negative life events and mental health. *British Journal of Psychiatry*, 166, 29-34.
- Diener, E., Lucas, R.E. & Scollon, C.N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61, 305-314.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Emmons, R.A. (2003). Acts of gratitude in organizations. In K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 81-93). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Emmons, R.A. & McCullough, M.E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377-389.
- Fordyce, M.W. (1977). Development of a program to increase personal happiness. *Journal of Counseling Psychology*, 24, 511-521.
- Fordyce, M.W. (1983). A program to increase happiness: Further studies. *Journal of Counseling Psychology*, 30, 483-498.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gable, S.L., Reis, H.T., Impett, E.A. & Asher, E.R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 228-245.
- Gallagher, E.N. & Vella-Brodrick, D.A. (2008). Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 44, 1551-1561.
- Hebl, J.H. & Enright, R.D. (1993). Forgiveness as a psychotherapeutic goal with elderly females. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice and Training*, 30, 658-667.
- Hosman, C. (2000). Naar een geestelijk gezonde samenleving. In M. de Hert, S. van den Broucke & R. van Nuffel (Red.), *Naar een geestelijk gezonde samenleving* (pp. 39-66). Diegem: Kluwer.
- Israel, B.A., House, J.S., Heaney, C.A. & Mero, R.P. (1989). The relation of personal resources, participation, influence, interpersonal relationships and coping strategies to occupational stress, job strain and health: A multivariate analysis. *Work & Stress*, 3, 163-194.

- King, L.A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 798-807.
- Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (in press). Burnout interventions: An overview and illustrations. In J.R.B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in healthcare*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A.M. (2006). Positive psychology: Past, present and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1, 3-16.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lucas, R.E., Diener, E. & Suh, E.M. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avilo, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Towards a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Lykken, D. & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7, 186-189.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A practical guide to getting the life you want*. London: Sphere.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005a). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. & Schkade, D. (2005b). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Lyubomirsky, S., Sousa, L. & Dickerhoof, R. (2006). The costs and benefits of writing, talking and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 692-708.
- MacLeod, A.K., Coates, E. & Hetherington, J. (2008). Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies*, 9, 185-196.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1990). *Personality in adulthood*. New York: Guilford Press.
- McCullough, M.E. (2001). Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science*, 10, 194-197.
- McCullough, M.E., Emmons, R.A. & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.
- McCullough, M.E., Worthington, E.L. & Rachal, K.C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 321-336.
- Myers, D.G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. & Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Otake, K., Shimai, S., Tanaka-Matsumi, J., Otsui, K. & Fredrickson, B.L. (2006). Happy people become happier through kindness: a counting kindness intervention. *Journal of Happiness Studies*, 7, 361-375.
- Pennebaker, J.W. & Seagal, J. (1999). Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 1243-1254.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, C. & Steen, T.A. (2002). Optimistic explanatory style. In C.T. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 244-256). New York: Oxford University Press.
- Peterson, S.J. & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 785-803.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A.B. (in press). Gain spirals of resources and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: Recent developments in theory and research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C. & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16, 565-582.
- 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. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Seligman, M.E.P. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Simon & Schuster.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sheldon, K.M. & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal wellbeing: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Sheldon, K.M., Kasser, T., Smith, K. & Share, T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70, 5-31.
- Sheldon, K.M. & Lyubomirsky, S. (2006a). How to increase and sustain positive emotions: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *Journal of Positive Psychology*, 1, 73-82.
- Sheldon, K.M. & Lyubomirsky, S. (2006b). Achieving sustainable gains in happiness: Change your actions, not your circumstances. *Journal of Happiness Studies*, 7, 55-86.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. In K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R.G. & Calhoun, L.G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1-18.
- Van der Stel, J. (2004). *Handboek preventie: Voorkomen van psychische problematiek en bevorderen van geestelijke gezondheid*. Assen: Van Gorcum.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J.I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of workstress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Wing, R.R. & Jeffery, R.W. (1999). Benefits of recruiting participants with friends and increasing social support for weight loss and maintenance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67, 132-138.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008). *Work engagement: A cycle of job and personal resources*. Manuscript aangeboden ter publicatie.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial turnover: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.
- Zwetsloot, G., Grundemann, R. & Vaandrager, L. (2003). *Integraal gezondheidsmanagement: Eindrapportage*. Hoofddorp: TNO.
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

The DIScovery Method

Jan de Jonge, Ellen Spoor, Sjaak van der Linden

EAWOP Conference 2011

Contact: j.d.jonge@tue.nl

Introduction

Dutch health care workers experience high demands at work. It is important to offer employees enough job resources and opportunities to recover from work, so they can perform on a high level and feel motivated while doing so. However, it is still unclear how job resources and recovery opportunities can be translated into effective workplace interventions.

Aim of the DIScovery Method

The aim of the DIScovery method is:

1. To get insight into work motivation and performance.
2. To investigate hindring and stimulating (work) factors which are related to both constructs.
3. To implement work-related interventions to increase work motivation and performance.

The DIScovery method is developed and tested in the health care sector but can also be applied to every organisation.

Elements of the DIScovery Method

The DIScovery method consists of three steps:

1. Diagnosis, based on a (digital) survey or (digital) daily self analyses using the H-H-H framework (see below)
2. Participatory Action Research (PAR)
3. An intervention program

Head-Heart-Hand Model

The Head-Heart-Hand Model (Dutch synonym for the DISC Model) is the theoretical framework for the DIScovery method (see Fig.1).

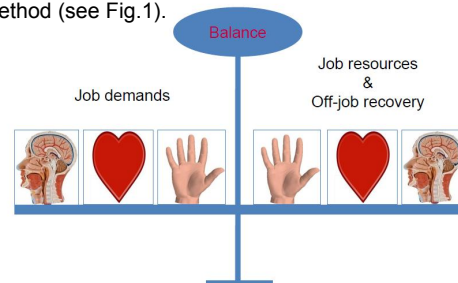


Figure 1: The Head-Heart-Hand Model

Participatory Action Research (PAR)

The PAR approach consists of the following steps:

1. Feedback meeting about the results of the diagnosis with a steering group (higher management & researchers) and a project group (lower management and researchers)
2. Feedback meeting for each experimental ward about the results, presented in a Head-Heart-Hand profile (see Fig.2).

/ Industrial Engineering & Innovation Sciences
/ Human Performance Management Group
/ www.hpmtue.nl

3. Brainstorm session for each experimental ward about possible interventions. Employees could give priorities by voting. Final outcome is a top-3 intervention list.
4. Consultation with the steering- and project group about the several top-3 intervention lists and actions to be taken to implement the interventions.
5. Feedback of this consultation to the experimental wards and ask for commitment.
6. Higher management decides in consultation with lower management and researchers which interventions will be implemented on each experimental ward.

Head-Heart-Hand Profile

Based on the results of the baseline survey a Head-Heart-Hand profile will be developed (red line, see Fig.2). This profile will be the starting-point to generate ideas for work-related interventions. The dotted line in Figure 2 represents the expected effect of the interventions.

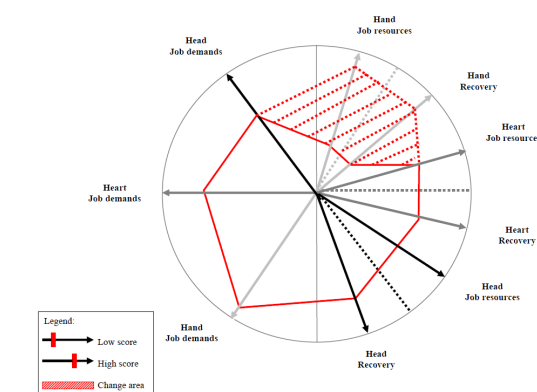


Figure 2: Head-Heart-Hand profile & the expected effect of the interventions

The DIRECT project

The staff of 2 Dutch nursing homes (4 intervention wards and 4 comparison wards) are involved in the DIRECT project. Based on the results of a base-line survey, work-related interventions were developed and implemented. The implementation process is already evaluated. At the moment the effects of the interventions are analyzed.

The DIScovery project

The DIScovery project is a similar longitudinal, quasi-experimental field study conducted in a general hospital. Both short-term and long-term effects of the interventions will be studied, partly based on econometric data.

Samen interventies ontwikkelen verhoogt motivatie verpleeghuispersoneel

Door [Hieke de Zeeuw](#), gepubliceerd op innovatiefinwerk.nl, 9 september 2011

Bij de verpleeghuizen van De Zorgcirkel in Noord-Holland moest er wat gebeuren. Ondanks de aandacht voor het voorkomen van werkdruk en werkstress steeg het ziekteverzuimpercentage in 2009 naar ruim 9%. Medewerkers kampten met motivatieproblemen en dat is niet vreemd in een sector waar vergrijzing, strengere regelgeving en kostenbeheersing ingrijpende maatregelen noodzakelijk maken. Die veranderingen vereisen meer inspanning van het verplegend personeel, terwijl de beschikbare middelen daar vaak niet op worden aangepast.

Medewerkers in twee vestigingen van De Zorgcirkel gingen werken met de DIScovery Methode: een dagelijkse, digitale zelfanalyse voor werknemers, gecombineerd met een participatieve aanpak om als werknemers en leidinggevenden daarna zelf met gerichte interventies te komen. Het uiteindelijke doel van de methode is om de balans tussen inspanning, hulpbronnen en herstel-mogelijkheden in het werk aan te pakken. Mede door deze methode daalde het ziekteverzuim in korte tijd naar minder dan 4%.

De DIScovery Methode legt de nadruk op sociale innovatie, het verbeteren van de motivatie van medewerkers door vernieuwingen aan te brengen in het werk én de organisatie. Medewerkers doen dat zo veel mogelijk zelf. 'Mensen zijn altijd bezig met de vraag: hoe kan het beter', stelt Sjaak van der Linden, directeur van De Zorgcirkel. 'Maar vaak is dat op basis van: één gedachte - één oplossing. Oplossingen worden bovendien vaak van bovenaf opgelegd. Dat is niet een kwestie van onwil, maar vaak zijn mensen zich niet bewust van hoe het anders kan. In deze methode zit verweven dat medewerkers en leidinggevenden samenwerken. Medewerkers worden veel beter betrokken bij de oplossingen. Door deze methode komen er bovendien meerdere oplossingen voor één probleem.'

Basis van de DIScovery Methode is een zeer frequent uitgevoerde digitale zelfanalyse. Werkdruk verschilt van dag tot dag, maar ook de mate waarin een werknemer herstelt is niet iedere dag hetzelfde. Medewerkers vullen daarom dagelijks een korte vragenlijst in om inzicht te krijgen in hun taakeisen, de werkhulpbronnen, de herstel-mogelijkheden en arbeidsmotivatie. Zo krijg je een film van het werkproces in plaats van een momentopname. Door dagelijks te analyseren is er bovendien maar een hele korte periode tussen de ervaringen van medewerkers en de registratie: wat werkte vandaag positief als hulpbron in het werk en wat was juist extra belastend? Waarom herstelde ik vandaag sneller dan gister? Op basis van de analyses, waarvan de resultaten gezamenlijk worden besproken, dragen medewerkers zelf mogelijke veranderingen in het werkproces aan. Van der Linden: 'Leidinggevenden hebben wel een belangrijke stem in de uitvoering, maar hebben zich vooraf geëngageerd aan een positieve benadering. Als je aan zo'n proces begint moet je de wil hebben om iets te veranderen.'

De door medewerkers van De Zorgcirkel voorgestelde interventies hadden betrekking op het verminderen van de inspanning en het verbeteren van de werkhulpbronnen en herstel-mogelijkheden. De medewerkers kregen bijvoorbeeld meer inspraak bij de inkoop van hulpmiddelen en deze werden, als ze kapot waren, bovendien sneller gerepareerd. Er kwamen workshops over hoe je kunt werken aan beter herstel, kwam er meer aandacht voor gezond en sociaal roosteren waarbij er meer rekening werd gehouden bij de werk-privébalans. Ook werd er beter gelet op de rusttijd tussen roosterperiodes. Van der Linden: 'Sommige interventies zijn een succes, weer andere blijken toch minder effectief dan gedacht. Het idee om speciale hesjes te dragen tijdens het uitdelen van medicijnen (om niet gestoord te worden) bleek bijvoorbeeld niet op elke afdeling succesvol.'

De DIScovery Methode lijkt bij de betreffende vestigingen van De Zorgcirkel een succes. Sjaak van der Linden: 'Ik moet er eerlijkheidshalve bijzeggen dat het gebruik van de methode niet het enige is wat we doen om de arbeidsmotivatie te verhogen. Zo hebben we gekozen voor een ander type leidinggevende en werken we ook op andere manieren aan het terugdringen van het ziekteverzuim. Maar uit de evaluatie van de methode blijkt dat medewerkers positief zijn. Er zijn concreet zaken aangepakt en zij hebben er zelf invloed op gehad. We beraden ons nu over hoe we als organisatie verder gaan. We hebben zelf trainers in huis die we gericht op deze manier van werken zullen gaan inzetten. En we zoeken naar een minder belastende manier om de zelfevaluatie uit te voeren. Want het was niet altijd gemakkelijk om voldoende gegevens te verzamelen. Iedere dag een vragenlijst invullen lukte niet altijd even goed, hoe kort deze ook was. We hebben uiteindelijk teams en medewerkers beloond als er goed werd ingevuld en dat werkte uitstekend.'

De DIScovery Methode is ontwikkeld door Jan de Jonge, Ellen Spoor en enkele andere wetenschappers van de universiteiten van Eindhoven en Maastricht. Deze methode, en vier andere interventies om de arbeidsmotivatie van medewerkers te verhogen zijn beschreven in het boek *Scherp in werk* door Jan de Jonge, Maria Peeters, Sonia Sjollemma en Hieke de Zeeuw (red.).

EMPLOYABILITY



Hoe zet je vitaliteit op de managementagenda?

Door [Luc Dorenbosch](#), [Kyra Luijters](#) en [Ruud Nijens](#), gepubliceerd op [innovatiefinwerk.nl](#), 9 september 2011

Managers hebben vaak meer aan hun hoofd dan de vitaliteit van werknemers. Natuurlijk, gezonde werknemers zijn belangrijk, want werknemersverzuim kost tijd, geld en energie. Maar moeten werknemers ook nog vitaal zijn als managers het verzuim voor een groot deel onder controle hebben? Terecht punt, zeker als je als manager een veelheid aan bedrijfsmatige zaken tegelijkertijd aan moet pakken. Prestaties moeten op orde blijven, klanten tevreden, de rekeningen moeten worden betaald. Wat moet je doen om vitaliteit toch op de managementagenda te krijgen? Ons antwoord: kruip in de huid van de manager en richt je eerst op organisatievitaliteit. Maak managers bewust van werknemersvitaliteit als een duurzaam organisatieprincipe.

Organisatievitaliteit

Organisatievitaliteit verwijst naar een denkraam voor afdelingen of teams waarbij relevante bedrijfseconomische prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld productiviteit, operationele efficiency, winst of doorlooptijden) worden afgezet tegen de sociale kosten (zoals verloop- of verzuimcijfers) die gemaakt worden. Vaak worden deze twee indicatoren door managers als aparte kengetallen benaderd, waardoor goede cijfers op de ene indicator het probleem bij andere indicatoren kan bagatelliseren (we draaien toch lekker zo?). Juist het simpelweg integreren van bedrijfseconomische en sociale kengetallen biedt de mogelijkheid om de vraag te stellen hoe duurzaam afdelingsprestaties eigenlijk zijn. Organiseatievitaliteit laat zich dan ook het best omschrijven als een zowel bedrijfseconomisch als sociaal 'gezonde' situatie.

Vitale ziekenhuisafdelingen

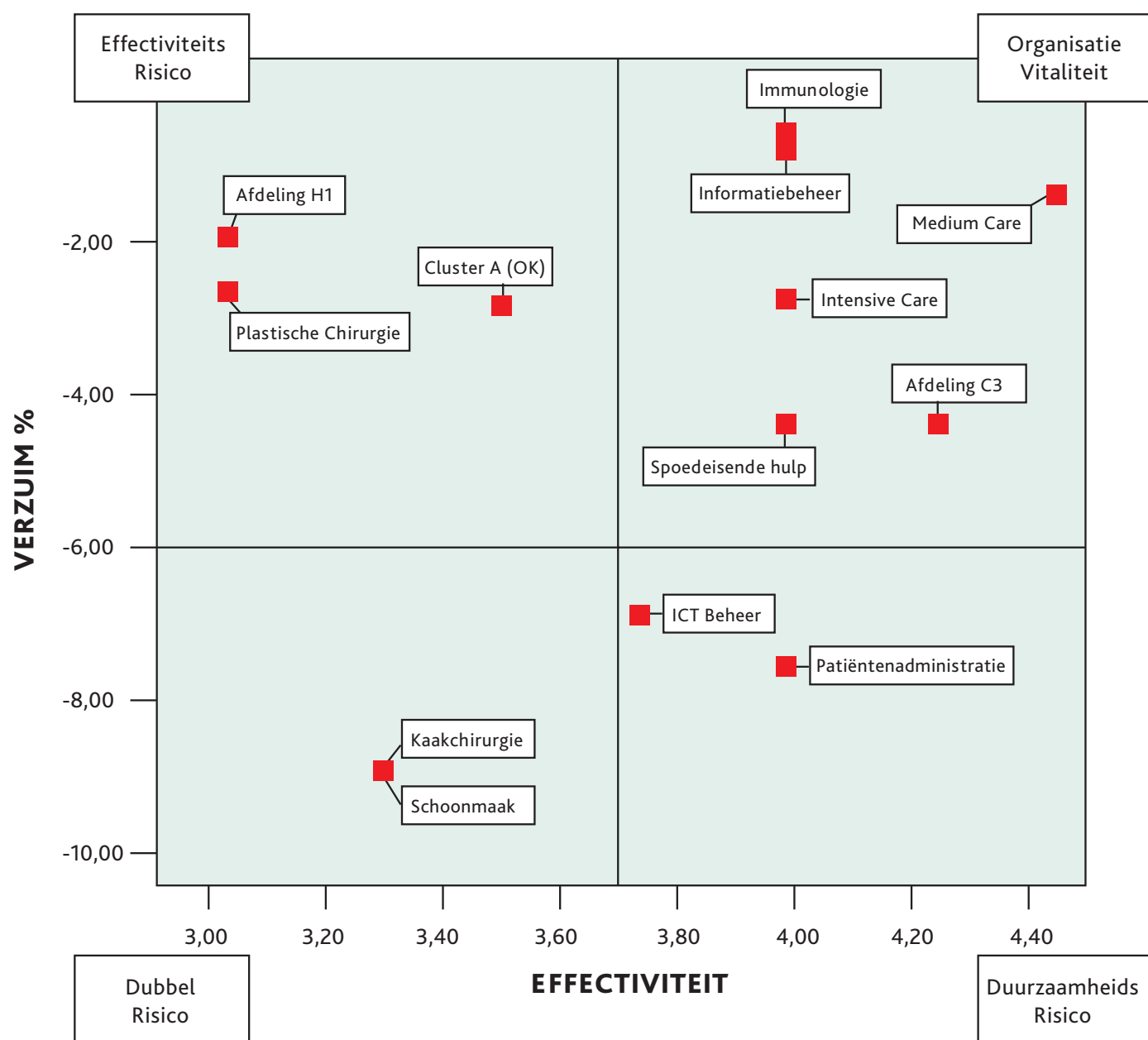
In een groot Brabants ziekenhuis (overigens niet het Jeroen Bosch ziekenhuis) hebben we de organisatievi-

taliteit van verschillende afdelingen in kaart gebracht. Dertien afdelingen zijn afzonderlijk beoordeeld op (a) of een afdeling operationeel gezien goed draait en (b) of dit van duurzame aard is, gelet op de verzuimpercentages die de afdelingen rapporteren. De cijfers waren ingang voor een discussie met leidinggevenden over het thema 'duurzame' afdelingsprestaties. Leidinggevenden herkennen dat operationele afdelingsprestaties *geforceerd* dan wel *gemotiveerd* kunnen worden bevorderd. Forceer je afdelingsprestaties dan worden de prestatie-eisen eenzijdig opgeschroefd met weinig oog voor de sociale kosten die daar eventueel mee gepaard gaan. Een gemotiveerde aanpak gaat uit van het belang van intrinsieke motivatie en betrokkenheid van werknemers bij betere afdelingsprestaties.

Kwadrant

Het figuur op de volgende pagina (*figuur 2*) toont de organisatievitaliteit van dertien ziekenhuisafdelingen. In de situatie dat een afdeling haar doelen afgesproken in de jaarplannen wist te halen (afdelingseffectiviteit) tegen lage sociale kosten (relatief laag verzuimcijfer) spreken we in dit geval van *organiseatievitaliteit*. De andere drie kwadranten typeren afdelingssituaties getypeerd door drie verschillende prestatierisico's, te weten:

- een *effectiviteitsrisico* (afdeling weet afgesproken doelen niet allemaal te halen, maar kent geen hoog verzuim)
- een *duurzaamheidsrisico* (afdeling weet afgesproken doelen te halen, maar kent ook een relatief hoog verzuim) of
- een *'dubbel' risico* (afdeling weet afgesproken doelen niet te behalen en kent een relatief hoog verzuimcijfer)



(figuur 2)

Praktijkvalidatie

De indeling van afdelingen op basis van economische én sociale kengetallen aangeleverd door leidinggevendenden werd vervolgens voorgelegd aan de leden van de Raad van Bestuur. We vroegen hun naar hun praktijkervaringen, zonder het kwadrant vooraf te tonen of de cijfers te overleggen. Welke afdelingen vinden zij duurzaam presteren? Welke afdelingen zijn goed bezig maar wel vatbaar voor toekomstig slechter presteren? Welke afdelingen draaien niet goed ondanks dat ze weinig sociale kosten maken? Welke afdelingen lopen 'dubbele' risico's? De indeling die zij maakten kwam 80% overeen met de simpele indeling op basis van het combineren van de twee kengetallen.

Opbrengst

Na deze praktijkvalidatie van het denkraam door de Raad van Bestuur ontstond er meer draagvlak voor het

bediscussiëren van de afdelingsverschillen die we vonden in de (geaggregeerde) werknemersdata verzameld met vragenlijsten. Werknemers van vitale afdelingen uit de kwadrant scoorden significant hoger dan de andere afdelingen op bijvoorbeeld zelfgerapporteerde energie en proactiviteit. Deze resultaten lieten zien dat in vitale afdelingen ook vitale werknemers werken. De uiteindelijke koppeling van bedrijfseconomische en sociale kengetallen aan werknemersdata maakte nieuwsgierig naar vitaliteit als een onderscheidend werknemerskenmerk, dat bij kan dragen aan een beter en duurzaam afdelingsfunctioneren. Dit gaf het onderzoek onder werknemers praktijkrelevantie. Kortom: een slimme aanpak om vitaliteit op de managementagenda te zetten. Probeer het eens!

Sterktes van deze aanpak

- Biedt nieuwe en relevante managementinformatie door 'traditionele' bedrijfseconomische en sociale kengetallen te combineren.
- Een voordeel is dat veel van deze kengetallen vaak al verzameld worden binnen organisaties; je hoeft niets opnieuw te doen.
- Je laat je eventuele werknemersonderzoek beter landen in de organisatie, omdat je een denkraam biedt waar leidinggevendenden zich in herkennen.

Zwaktes van deze aanpak

- Tijdsintensief omdat je meerdere stakeholders moet betrekken en overtuigen.
- Er moet een indicator zijn voor afdelingsprestaties die te vergelijken is tussen afdelingen.
- Splitsingscores in het kwadrant zijn in dit voorbeeld gekozen op basis van het gemiddelde verzuimcijfer en de gemiddelde beoordeling van de mate waarin men het afgelopen jaar heeft voldaan aan de afdelingsdoelstellingen op een schaal van 1 (= in zeer geringe mate) tot 5 (= in zeer grote mate). Dat voldeed in de praktijkvalidatie voor 80%. Toch zou nog objectiever kunnen worden onderzocht bij welke splitsingscores er daadwerkelijk sprake is van onderscheidende afdelingsituaties.

Literatuur

- Dorenbosch, L.W. (2009). *Management by Vitality: Examining the "Active" Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Universiteit van Tilburg: dissertatie.
- Dorenbosch, L.W. & Veldhoven, M. van (2010). HRM gericht op werknemervitaliteit: een route naar duurzame afdelingsprestaties? *Tijdschrift voor HRM*, 13(1), 28-48.

NS zoekt inzetbaarheid bij dialoog

Praten bij het spoor

Door **Aukje Nauta** en **Margret Huisman**, gepubliceerd in *Personeelbeleid*, september 2009, p. 20-23

Om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, is NS gestart met het voeren van dialogen tussen medewerkers en managers. Een P&O'er en een adviseur bij NS gingen zelf ook de dialoog aan en stuitten op de verborgen blokkades in de organisatie. De machtsverhoudingen in een organisatie is er één van.

In 2007 sloten de sociale partners van de Nederlandse Spoorwegen een innovatieve cao. De NS belooft de komende jaren alles op alles te zetten om breed inzetbare medewerkers te krijgen. Niet alleen door allerlei instrumenten in te zetten, zoals een professioneel loopbaancentrum en evc-trajecten, maar ook door te experimenteren.

Een zo'n experiment is het traject 'Over je toekomst gesproken...'. Daarin verkent NS samen met Randstad HR Solutions in hoeverre de rechtstreekse dialoog met medewerkers duurzame inzetbaarheid verbetert.

Het traject 'Over je toekomst gesproken...' bestond uit meerdere werksessies. De eerste vond plaats met vijftien managers uit diverse NS-onderdelen. Tijdens deze sessie deelden managers hun inzichten over inzetbaarheid. Na afloop nodigden zij een of twee van hun medewerkers uit voor een werksessie. Tijdens die sessies ging het over thema's als het nut van inzetbaarheid en het communiceren hierover met de leidinggevende.

De inzichten uit deze werksessies werden teruggekoppeld in een tweede werksessie met managers, waardoor zij zich goed konden voorbereiden op de kern van het traject: het driegesprek, waarin een coach een gesprek tussen manager en medewerker begeleidde, opdat de medewerker ging nadenken over de toekomst. Na afloop van alle driegesprekken nam een selectie-expert de externe inzetbaarheid van de managers onder de loep tijdens een zogenoemd employabilitydiner. Bij een gezamenlijke slotbijeenkomst werd het traject geëvalueerd en werden de deelnemers verleid om een 'ambas-

sadeursrol' te spelen, opdat de geleerde lessen over inzetbaarheid zich 'als een olievlek' zouden verspreiden. Op papier een mooi verhaal, maar heeft dit traject ook opgeleverd wat NS wil, namelijk dat medewerkers uit eigener beweging aan hun ontwikkeling werken? Daarover gaan de auteurs met elkaar in gesprek.

Nauta: Waarom wilde jij meedoen aan dit experiment?

Huisman: Ik vind het belangrijk dat NS-medewerkers, ook de uitvoerenden, breed inzetbaar zijn. Maar ik had onvoldoende scherp voor ogen hoe je dat voor elkaar krijgt. Door mee te doen aan dit experiment ervoer ik zelf wat werkt en tegelijk deelde ik mijn ervaringen met collega's.

Nauta: Wat vond je van dit traject, kun je vertellen over de verschillende onderdelen waaraan je hebt meegedaan?

Huisman: De eerste sessie was inspirerend. We waren met een enthousiaste groep managers die heldere beelden hadden bij inzetbaarheid. Inzetbaarheid is een kwestie van durf, investeren in jezelf en in je mensen, en eigen verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaan. Dat was zo'n beetje de eindconclusie.

Nauta: En de tweede sessie?

'Er is behoorlijk wat wantrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden'

Huisman: Toen kwamen er enkele knelpunten aan het licht. Veel medewerkers hadden wantrouwend gereageerd op de uitnodiging van hun manager, ook die van mij. Ze stelden veel vragen: waarom ik, met welk doel, wil je me soms weg hebben? Een van hen liep zo te mokken tegen zijn vrouw, hoorde ik later, dat ze ter plekke besloot om naar het kantoor te gaan om te vragen wat hier achter zat. Even later zaten ze samen tegenover

zijn baas. Dit voorbeeld laat zien hoe lastig het is om als manager goed uit leggen wat je wilt met inzetbaarheid.

Nauta: Er is dus behoorlijk wat wantrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden. Maar als je dat in een gesprek weet weg te nemen, wordt inzetbaarheid misschien juist wel leuk.

Huisman: Maar juist dat gesprek is niet makkelijk. Tijdens de tweede sessie hebben we dat geoefend. Het is niet makkelijk om goede vragen te stellen. Soms wordt het wat gekunsteld. Als je bijvoorbeeld nog nooit gevraagd hebt wat iemand in zijn privéleven doet, is het lastig om dat ineens wel te doen. Ik zag daarentegen ook mooie dingen. Bijvoorbeeld een manager die opverde dat hij eerst een potje squash zou spelen met zijn medewerker, om daarna samen een gesprek te hebben. Deze manager wist hoe hij kon aansluiten bij zijn medewerker.

Nauta: Dus de kunst is dat je je kunt verbinden met de ander, zonder de verantwoordelijkheid over te nemen. Daarvoor moet je soms buiten kaders durven treden.

Huisman: Ja, en waarom zou dat niet kunnen? Eigenlijk snap ik niet zo goed waarom veel mensen zo'n gesprek lastig vinden. Stel, je praat met een vriend of vriendin, dan vertel je meestal zonder schroom over je toekomst, je ambities, enzovoort.

Nauta: Maar een arbeidsrelatie verschilt van een vriendschapsrelatie. In een vriendschap vertrouw je elkaar, je bent gelijkwaardig en niet van elkaar afhankelijk. Als je een vriend of vriendin niet meer zo leuk vindt, dan laat je de vriendschap verwateren. Maar in een arbeidsrelatie zijn mensen afhankelijk van hun baas, alleen al vanwege het salaris. De leidinggevende heeft vaak meer macht.

Huisman: Dat is waar. Daar komt bij dat veel medewerkers zich nauwelijks voorbereiden op hun functioneringsgesprek. Ze zijn er tot nu toe onvoldoende in getraind.

Nauta: Iets anders: hoe ging je driegesprek?

Huisman: Dat was heel open en gelijkwaardig, we maakten wat bij elkaar los. Ik vroeg of de functie van leidinggevende wat voor mijn medewerkster was. Ze zei van niet. Ze houdt er niet van om anderen te vertellen wat ze moeten doen. Toen ik zei dat het vooral ging om coachen, zette haar dat aan het denken. Het deed mij beseffen hoe iemands gedachten blokkades kunnen vormen voor de eigen inzetbaarheid.

Nauta: Ik heb zelf drie gesprekken begeleid. Mij viel op dat men moeite heeft om creatieve dingen te bedenken. Een van de gesprekken was met een conducteur die veel sport. Noch hij, noch zijn manager kwamen op het idee dat hij iets kon leren op sportgebied. Bijvoorbeeld in het kader van een creativiteitsstage, zoals die in jullie cao staat. Toen ik hiernaar vroeg, reageerde de conducteur ongelovig: 'Wat heeft NS daar nou aan?' Ook zijn leidinggevende wist niet dat zo iets te regelen viel.

Huisman: Toch heeft dit traject wel de voorwaarden geschapen waaronder die creativiteit los kan komen. Dat zag je gebeuren tijdens het employabilitydiner. Aan mijn tafel praatten de managers heel soepel over hun eigen inzetbaarheid. Ze vertelden openlijk over de stappen die ze namen. Hoe ging het aan jouw tafel?

Nauta: De gesprekken waren heel persoonlijk. Hobby's, muziek, meditatie, geloof, alles kwam op tafel.

Huisman: Ook de slotbijeenkomst bruiste. Managers en medewerkers vertelden enthousiast over hun ervaringen. Iedereen wilde ambassadeur zijn van het toekomstgesprek.

Nauta: De zaal sloeg moeiteloos aan het regisseren toen twee acteurs een slecht gesprek speelden tussen een manager en een conducteur. Het lijkt me handig dat je rechttop zit en je pet afdoet, dat komt veel geïnteresseerder over, riep de een. Een ander zei dat de tafel die tussen beiden in stond, de afstand tussen hen onnodig groot maakte.

Huisman: Het moet heel gewoon worden om op zijn tijd een goed gesprek over inzetbaarheid te hebben. Het verwonderde mij dat veel mensen inzetbaarheid met

instrumenten en procedures wilden regelen: dit traject zou in de cao moeten, we zouden een video hierover moeten maken en aan iedereen rondmailen...

Nauta: Hoe komt dat toch, dat denken in instrumenten en procedures?

Huisman: Als we bij NS enthousiast zijn over iets, dan willen we dat kennelijk centraal regelen. De vraag is hoe mensen te verleiden zijn tot gedrag waarmee ze hun inzetbaarheid vergroten, zonder dat we het voorschrijven. Want dat werkt niet. Inzetbaarheid moet een plek krijgen in de dagelijkse werkrelaties tussen medewerkers en leidinggevenden. Om dat te realiseren, heb je lange adem nodig. We moeten langjarig investeren in leidinggevenden.

Nauta: Moet je niet ook investeren in medewerkers, wil je gelijkwaardige gesprekken krijgen?

Huisman: Dat willen de vakbonden ook, alle medewerkers trainen in aparte toekomstgesprekken. Maar dat vind ik te procedureel en te los van de business. Ik wil aansluiten bij wat er al is. Medewerkers krijgen zeven dagen opleiding per jaar, voornamelijk gericht op hun vak: veiligheid, service, enzovoort. Als we nu eens in elke opleiding steeds een halve dag besteden aan gespreksvaardigheden. Dan denk ik dat mensen hun vak goed leren verbinden aan hun inzetbaarheid.

Nauta: Nu de hamvraag: hoe maakt de NS haar cao waar dankzij het traject 'Over je toekomst gesproken...?'

'Inzetbaarheid gaat niet alleen om opleidingen volgen en promotie maken.'

Huisman: Dit traject heeft ons geleerd hoe je inzetbaarheid handen en voeten kunt geven en hoe moeilijk het is om het een goede plek te geven in de relatie manager-medewerker. We moeten helder maken hoe waardevol inzetbaarheid is en waarom het bijdraagt aan de doelen van NS. Inzetbaarheid moet je borgen in de relatie tussen medewerkers en managers, die moeten het gesprek aangaan. We hebben ook geleerd dat inzetbaarheid niet alleen gaat om opleidingen volgen en promotie maken. Het gaat om fit zijn en blijven in je functie. Mensen die

dat zijn, zijn ook fit voor de toekomst. Daar moet je wel regelmatig aandacht aan besteden. Veel NS'ers hebben lange diensttijden en zijn afhankelijk van NS, zowel in het werk als wat betreft sociale contacten. Ik wil dat mensen onafhankelijker worden van NS, waardoor de organisatie wendbaarder wordt. Dat hoeft niet ten koste te gaan van betrokkenheid.

Nauta: In de literatuur onderscheidt men drie vormen van betrokkenheid. De eerste is dat je je met hart en ziel verbonden voelt aan je bedrijf. De tweede verwijst naar financiële afhankelijkheid: je voelt je gebonden omdat je nergens anders terecht kunt. De derde soort verwijst naar een norm. Je vindt dat je het niet kunt maken om na jaren trouwe dienst te vertrekken.

Huisman: Ik wil meer van die eerste soort betrokkenheid, niet die tweede en derde. We hebben goede arbeidsvoorwaarden en daarmee plaatsen we medewerkers in gouden kooien. Voor de continuïteit van NS is het van belang om dat te keren. Goede relaties en echte gesprekken tussen manager en medewerker zijn daarvoor een voorwaarde.

Nauta: Heeft het traject jullie ook iets geleerd wat je gebruikt in de cao-onderhandelingen?

'Collectieve afspraken over inzetbaarheidsactiviteiten doen geen recht aan het individu. Het gaat om maatwerk.'

Huisman: Ja. Activiteiten rondom inzetbaarheid moet je niet concreet willen vastleggen in de cao. Collectieve afspraken hierover doen geen recht aan het individu. Het gaat om maatwerk.

Nauta: Misschien kun je aan de cao-tafel inbrengen dat je qua inzetbaarheid wilt sturen op output. Je doet dan een belofte, je maakt een sociaal contract: NS belooft volop te investeren in mensen en de bonden meten aan het eind van de cao-rit of NS haar belofte is nagekomen. Zo blijf je weg uit afspraken over instrumenten en procedures.

Huisman: Dat is precies wat we gaan doen. We hebben onlangs afgesproken dat gedurende de looptijd van

de cao de helft van de medewerkers een gesprek moet hebben gehad over inzetbaarheid en ontwikkeling. We gaan de leerpunten uit dit traject dus direct toepassen. We zorgen dat tenminste de helft van de NS'ers aan den lijve gaat ervaren hoe inspirerend het is om te praten over inzetbaarheid.

Visie op Leren en Ontwikkelen

Door **Ulrike Wild** en **Annemarie Top**

Leren is toekomst creëren

De wereld verandert razendsnel. Aangesloten zijn op klanten, stakeholders en hun omgeving is meer dan ooit van essentieel belang voor de toekomst van de Rabobank. Het vraagt erom dat de bank vanuit zijn oorspronkelijke missie flexibel meebeweegt naar de toekomst. Onszelf blijven én continu innoveren en veranderen. Een externe oriëntatie én een eigen coöperatieve identiteit.

We verlangen ook van onze mensen dat ze flexibel meebewegen. Niet omdat ze daarmee 'bruikbaar' zijn voor de bank. Nee, we willen dat onze medewerkers de vrijheid krijgen én nemen om het beste van zichzelf in te brengen. Omdat dat het verschil maakt. Omdat we geloven dat mensen ten diepste verlangen naar een betekenisvol bestaan in de context van hun wereld en hun leven. Zowel privé als ook in hun werk.

Rabobank wil mensen in staat stellen zich verder te ontwikkelen, op een manier die past bij de missie en de kernwaarden van de bank: integer, met respect, duurzaam en professioneel.

Leren binnen de Rabobank: samen toekomst creëren

Leren en ontwikkelen zijn bij uitstek sociale processen, waarin coöperatief denken en handelen tot uiting kan komen. We leren individueel én we leren gezamenlijk. Daardoor ontwikkelen we competenties als organisatie. Door samen antwoorden te zoeken op complexe vraagstukken, door innovatieve ideeën te ontwikkelen, door kennis niet alleen tot ons te nemen, maar deze ook aan te vullen en te delen. Door te reflecteren op bestaande processen en die te verbeteren.

Diverse vormen van leren kunnen interactie, dialoog en een oriëntatie op de eigen organisatie ondersteunen en stimuleren, waardoor het leren en de ontwikkeling van mensen verdiept en de competentie van de organisatie wordt versterkt.

Leren is natuurlijk gedrag van mensen

Mensen leren altijd en overal. Binnen Rabobank willen we mensen aanmoedigen om het beste van zichzelf in te brengen en dit verder te ontwikkelen. Of mensen dat optimaal doen is niet eenvoudigweg te 'managen' in de zin van doelgericht plannen, systematisch inrichten, sturen, budgetteren en controleren. Wat vooral nodig is, is een gunstig (leer)klimaat, waarin je mag experimenteren, waarin fouten maken hoort bij het leerproces, waarin samenwerking wordt bevorderd, er tijd is voor reflectie, waarin de werkomgeving is ingericht met hulpmiddelen die leren en ontwikkelen ondersteunen en passende leervormen worden geboden. Zo worden de condities geschapen om binnen de Rabobank het beste van jezelf te laten zien. En dat is voor het individu én het collectief van het grootste belang.

Leren en ontwikkelen wordt binnen de bank ondersteund op een manier die past bij de kernwaarden van de bank:

Integriteit: handelen overeenkomstig de bedoelingen die wij hebben

We practice what we preach: in onze keuzes op het gebied van leren en ontwikkelen worden onze kernwaarden zichtbaar. En we ondersteunen onze medewerkers om, als het gezicht van de bank, de identiteit van Rabobank zichtbaar te maken voor de klant.

We zijn transparant over de leerdoelen, budgetten, condities en voorwaarden van programma's en leerinterventies. We hebben geen geheime agenda's.

Hierbij stellen we onszelf en elkaar de vraag: hebben we oprecht het beste voor met de mens en de organisatie? We onderzoeken elkaars drijfveren. We zijn zorgvuldig en betrouwbaar.

Respect: zo met (klanten en) medewerkers omgaan dat zij het respect van de bank ervaren

Onze focus is gericht op de talenten van mensen. We waarderen wat mensen al kunnen en motiveren men-

sen om hun talenten in te zetten en verder te ontwikkelen.

We waarderen verschillen en leren ervan. We hebben respect voor datgene waar de ander anders in is. We onderzoeken hoe we kunnen leren van andere manieren van denken en handelen. We willen aansluiten op de verschillende manieren waarop mensen leren. Het aanbod van leerinterventies (opleidingen, e-learnings, mentoring, intervisie, projectwerk etc.) stemmen we af op de doelen, doelgroepen en beschikbare budgetten. Binnen deze kaders streven we naar variatie en aantrekkelijke vormen met maximaal effect.

Professionaliteit: in staat zijn om wat we zeggen ook waar te maken

We dagen medewerkers uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. Waarin mensen zelf hun leerdoelen formuleren en ook zelf invloed hebben op wat, hoe, wanneer, waar en met wie er wordt geleerd. Omdat de kwaliteit van het leren dan het grootst is. Sturing vindt meer en meer plaats door te inspireren, door het geven van feedback op de vorderingen, door het voldoen aan eindtermen en het beschikbare budget. We ontwikkelen leerfaciliteiten die medewerkers helpen om zelf keuzes te maken en de afstemming te zoeken die nodig is.

Als professionele organisatie faciliteren we het leren en ontwikkelen van mensen. We streven naar het bieden van een leeromgeving binnen Rabobank die leren en ontwikkelen krachtig ondersteunt. In deze omgeving:

- is ons management in staat om de ontwikkeling van medewerkers te faciliteren
- moedigen we leren aan, onder ander door de fysieke en virtuele omgeving
- vinden medewerkers leren een normaal onderdeel van werken
- worden het leren door het opdoen van inzichten, het leren in het werk en het leren door te ontwerpen en ontwikkelen, waar mogelijk aan elkaar verbonden
- vormen creativiteit, reflectie en leren een integraal onderdeel van het werk

Leren en werken horen bij elkaar. We verrijken daarom de mogelijkheden om te leren in het werk. Want formele, klassikale opleidingen blijken in veel gevallen slechts beperkt bij te dragen aan de ontwikkeling en professionaliteit van mensen. Leren op het werk verrijken kan onder andere door kennisbronnen (zoals kennisnetwerken, e-learnings, een Rabo-Wikipedia e.d.) direct beschikbaar te maken op de werkplek. Andere mogelijkheden zijn onder andere on-the-job training, deelname aan uitdagende projecten, stretchende benoemingen, stages en verbredende netwerken.




Andersom geldt hetzelfde: het werk kan het leren verrijken. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van (interne) vakmensen in rollen als docent, trainer, coach en mentor.

Duurzaamheid: bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving, organisatie en het individu

We creëren een leeromgeving die uitgaat van duurzaamheid. Dit doen we in praktische zin door het gebruik van papier en reizen te minimaliseren.

Duurzaamheid vraagt om verbinding. Verbinding met de kernwaarden en de strategie van de bank. Verbinding met de strategie op verschillende niveaus. Om een wisselwerking te stimuleren en te zorgen dat we leren terwijl we doen. We maken ook verbinding met de andere activiteiten op het gebied van HR Development.


We zijn innovatief in het vinden van duurzame leeroplossingen. We streven naar effect in de praktijk, naar duurzaam veranderd gedrag en naar een bijdrage aan de lange termijn inzetbaarheid van mensen. Geen quick wins, maar fundamentele ontwikkeling. Door het leervermogen van mensen te ontwikkelen, dragen we bij aan de duurzame ontwikkeling van mensen én de Rabobank.

When leaders measure up to work engagement, and work engagement to performance

Hey!

Nowadays, employees have to work longer and be more flexible due to the constantly changing work environment

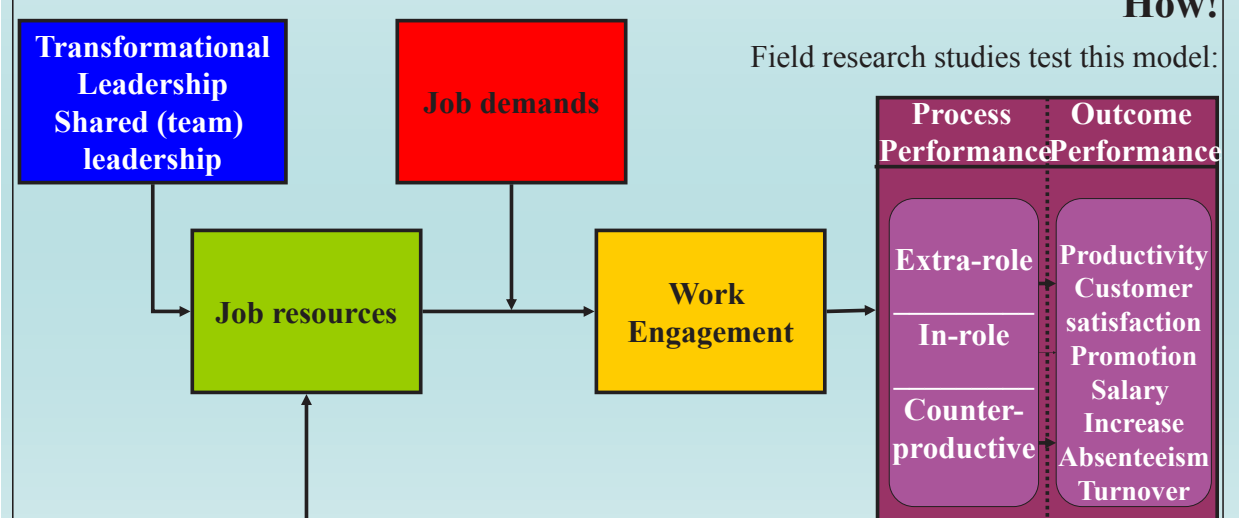


Ho!

So, more is asked of employees, specifically in terms of employees' capability and employability. However, there is little evidence on how employees' capability and employability can be optimized best.

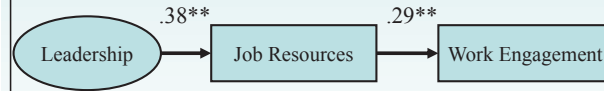
How!

Field research studies test this model:



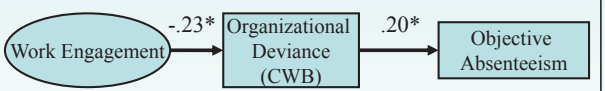
Why! This provides organizations insight into the benefits of having engaged employees and how work engagement can be stimulated. This enables organizations to prepare themselves on future developments by monitoring and promoting employees capability.

How further: Research EUR



Leadership behavior is positively related to job resources (autonomy, social support and opportunities for development), which are positively related to work engagement (N=847).

How further: Research UU



Work engagement negatively relates to counterproductive work behavior, which subsequently positively relates to the absenteeism, $X^2 (N=166, df=4) = 9.35, p > .05$. A 2nd and 3rd wave of this study will further test the causal relationships of the research model.

Kimberley Breevaart
Erasmus University Rotterdam (EUR)
Dept. of Work & Organizational Psychology
breevaart@fsw.eur.nl

Lia Scholten
Achmea Vitale
Lia.Scholten@achmea.nl

Gaby Reijseger
Utrecht University (UU)
Dept. of Work & Organizational Psychology
G.Reijseger@uu.nl



Nederlands Instituut van Psychologen

NIP

Nederlands Instituut van Psychologen (NIP)

Sector Arbeid & Organisatie

Postbus 2085

3500 GB Utrecht

sectorao@psynip.nl

www.psynip.nl



Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP)

info@nsvp.nl

www.nsvp.nl

www.innovatiefinwerk.nl