

# Opinerend

## De Positieve Psychologie van Arbeid en Gezondheid

Arnold Bakker<sup>1</sup>, Daantje Derks<sup>1</sup>

### Samenvatting

Dit artikel geeft een overzicht van een nieuwe benadering van arbeid en gezondheid, namelijk de Positieve Psychologie van Arbeid en Gezondheid. We zetten uiteen waarom een focus op positieve constructen nodig is om gezondheid en welzijn op het werk te faciliteren. We beschrijven onderzoeksbevindingen op het gebied van enkele populaire onderwerpen op het gebied van de positieve psychologie van arbeid en gezondheid, waaronder bevlogenheid, psychologisch kapitaal en zelfsturing (job crafting). Daarnaast evalueren we de eerste positieve interventies op dit gebied. We sluiten af met concrete aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

### De Positieve Psychologie van Arbeid en Gezondheid

Decennia lang heeft de focus binnen de psychologie vooral gelegen op de negatieve kenmerken van mensen (Seligman, 2002). Deze benadering heeft ook zijn uitwerking op organisaties. Stafafdelingen zoals personeelszaken en arbodiensten proberen doorgaans zieke medewerkers te helpen om zo snel mogelijk weer terug te keren naar hun werk om zo de verzuimkosten beheersbaar te houden. Wanneer medewerkers bepaalde competenties niet bezitten, lijkt het vaak gemakkelijker om ze te vervangen dan om te investeren in op maat gemaakte trainingsprogramma's. Het tij lijkt echter te keren. Tegenwoordig hangt je oordeel als beste werkgever niet meer af van het bieden van een vaste aanstelling en het verstrekken van gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden. Organisaties die kans willen maken op het predicaat 'beste werkgever' dienen hun medewerkers een stimulerende omgeving aan te bieden met de juiste kansen, middelen, en flexibiliteit om te kunnen groeien (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

De positieve psychologie geeft vorm aan een benadering waarin de nadruk ligt op waar mensen goed in zijn en plezier in hebben in plaats van de focus op hetgeen waar ze niet goed in zijn (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Deze benadering heeft tot doel een meer open houding te creëren ten opzichte van menselijk potentieel, motivatie en capaciteiten. De Positieve Psychologie van Arbeid en Gezondheid (PPAG) komt voort uit deze positieve psychologie. Welzijn en gezondheid staan centraal in deze nieuwe benadering van werk in de 21<sup>e</sup> eeuw. Daarnaast zijn onderzoekers en organisaties geïnteresseerd in de antecedenten van welzijn en gezondheid (bijv. functieontwerp) en de mogelijke uitkomsten (bijv. arbeidsprestatie). Essentieel is dat de focus ligt op de positieve kant van werk en zich niet beperkt tot negatieve aspecten (bijv. risicofactoren, werkstressoren, en burnout).

### Abstract

This article gives an overview of a new approach of occupational health, namely Positive Occupational Health Psychology (POHP). We discuss the usefulness of a focus on positive constructs in order to facilitate health and well-being at work. We describe research findings on several popular POHP-topics, including work engagement, psychological capital, and job crafting. Additionally, we review the first positive interventions in this field and conclude by identifying some specific questions for future research.

De definitie van Arbeids- en Gezondheidspsychologie (*Occupational Health Psychology*) opgesteld door het Amerikaanse *National Institute of Occupational Safety and Health* (NIOSH) geeft een goede omschrijving van de nieuwe, positieve benadering. Volgens het NIOSH omvat de Arbeids- en Gezondheidspsychologie "de toepassing van psychologie om de kwaliteit van werk en het leven te verhogen en de veiligheid, gezondheid en het welzijn van medewerkers te waarborgen en te stimuleren" (Schaufeli, 2004, p.503). Hoewel deze definitie de positieve kant van de Arbeids- en Gezondheidspsychologie benadrukt (kwaliteit van werk en leven; stimuleren van veiligheid, gezondheid en welzijn), richt onderzoek op het gebied van de Arbeids- en Gezondheidspsychologie zich vaak juist op negatieve facetten van arbeid. Dit betreft onderzoek naar ziekte, disfunctioneren, stoornissen en ongelukken en is gericht op het voorkomen van slechte prestaties, lage motivatie, verminderd welzijn, ziekte en een gebrek aan betrokkenheid en bevlogenheid.

Volgens Bakker en Schaufeli (2008) is er een radicale omslag nodig binnen het werkveld van de A&O psychologie van de "oude" negatieve benadering naar een meer positieve benadering. Dit impliceert dat er meer aandacht moet komen voor hoe de werkomgeving (bijvoorbeeld: de functie, de afdeling, het team, het beroep, en de organisatie) interacteert met positieve relaties, positieve emoties, en positieve zingeving (cf. Fredrickson & Dutton, 2008). Kortom, de positieve psychologie van arbeid en gezondheid is de studie naar en toepassing van *optimaal* functioneren op het werk. Het is gericht op het stimuleren van gezondheid op het werk en het laten floreren van mensen in arbeidssituaties, en het onderzoekt hoe positieve fenomenen (omgevingen, persoonlijke hulpbronnen) ingezet kunnen worden om mensen veerkrachtig te maken.

<sup>1</sup> Correspondentie: Arnold B. Bakker, Erasmus Universiteit Rotterdam, Sectie Arbeids- & Organisatiepsychologie, Woudestein, T12-47, Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam. Tél. 010 408 8853; email: bakker@fsw.eur.nl.

### De bruikbaarheid van de positieve benadering

Het negeren van de positieve aspecten van werk maakt het onderzoeksveld onvolledig en zoals Turner, Barling en Zachartos (2002; p.715) stellen "...is het tijd om onze onderzoeksfocus uit te breiden door de positieve kanten erbij te betrekken om zo een volledig begrip te krijgen van de betekenis en effecten van werk." Wij sluiten ons aan bij Tetrick (2002), die overtuigend stelt dat het zeer onwaarschijnlijk is dat de mechanismen die ten grondslag liggen aan ongezondheid en disfunctioneren van werknemers dezelfde zijn als de mechanismen die ten grondslag liggen aan de gezondheid en het optimaal functioneren van werknemers. Echter, om een constructieve bijdrage te kunnen leveren aan de organisatiewetenschap, zal de positieve psychologie van arbeid en gezondheid de toegevoegde waarde moeten laten zien van het positieve boven het negatieve.

Een goede illustratie van de toegevoegde waarde van de positieve benadering is de studie van Fredrickson en Losada (2005). De resultaten van hun studie toonden aan dat florerende teams zich duidelijk onderscheiden van slecht functionerende teams. Fredrickson en Losada observeerden 60 management teams en identificeerden vijftien teams die duidelijk betere resultaten leverden op basis van hun manier van praten. Positieve uitingen werden gecodeerd op basis van aanmoediging, steun en waardering, terwijl negatieve uitingen gecodeerd werden op afkeuring, cynisme en sarcasme. Zestien teams met gemengde verbale interacties leverden een gemiddelde prestatie, terwijl negentien teams met negatieve verbale interactie ondermaats presteerden. De succesvolle teams drukten zich tijdens vergaderingen positiever uit en lieten een bredere variëteit aan ideeën en initiatieven zien, terwijl teams met gemiddeld of geen succes meer beperkt waren in de variëteit aan ideeën en initiatieven. De slechtst presterende teams stonden niet open voor anderen, waren niet creatief en hadden over het geheel genomen een negatieve houding.

Deze studie van Fredrickson en Losada (2005) laat heel mooi zien hoe positief gedrag in organisaties kan opwegen tegen negatief gedrag. Deze theoretische benadering draagt bij aan onze kennis over gedrag in organisaties en de uitkomsten van dat gedrag. De positieve psychologie van arbeid en gezondheid levert dus een aanvulling op het traditionele, negatieve model, zoals we ook zullen zien in de volgende voorbeelden.

### Voorbeelden van de Positieve Psychologie van Arbeid en Gezondheid

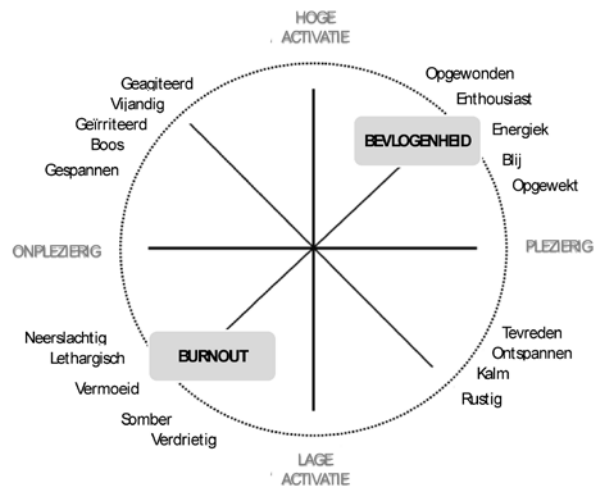
#### Van burnout naar bevolegenheid

Het is ironisch dat juist onderzoek naar burnout het huidige onderzoek naar bevolegenheid heeft gestimuleerd. In tegenstelling tot diegenen die lijden aan burnout, ervaren bevolegen werknemers een gevoel van energie en een sterke band met hun werk en zien ze hun werk niet als stressvol of veeleisend maar juist als een uitdaging. Onderzoek naar bevolegenheid is voortgekomen uit twee verschillende, maar gerelateerde scholen die de visie delen dat bevolegenheid een positieve, werkgerelateerde toestand van voldoening is. Volgens Maslach en Leiter (1997) wordt bevolegenheid op het werk gekenmerkt door energie, betrokkenheid, en persoonlijke effectiviteit, de directe tegenpolen van de burnout-dimensies uitputting, cynisme, en

verminderde persoonlijke effectiviteit. Ze stellen dat bij burnout energie omslaat in uitputting, betrokkenheid in cynisme, en persoonlijke bekwaamheid in ineffectiviteit. Dit betekent dus dat bevolegenheid vastgesteld wordt aan de hand van het tegenovergestelde patroon van scores op de drie dimensies van de *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996): lage scores op uitputting en cynisme en hoge scores op persoonlijke effectiviteit.

De alternatieve benadering van Schaufeli en Bakker (2004, 2010) beschouwt bevolegenheid als een onafhankelijk, op zichzelf staand concept dat negatief gerelateerd is aan burnout. Dit betekent dat bevolegenheid los van burnout geoperationaaliseerd wordt als "...een positieve, voldoening gevende, werkgerelateerde gemoedstoestand die gekarakteriseerd wordt door vitaliteit, toewijding, en absorptie" (Schaufeli & Bakker, 2010). Het gevoel van voldoening is hierbij tegenovergesteld aan het gevoel van leegte dat mensen met burnout ervaren.

Vitaliteit wordt gekenmerkt door hoge energieniveaus en mentale veerkracht tijdens het werk. Toewijding verwijst naar het gevoel te werken aan iets nuttigs en gevoelens van enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging. Absorptie wordt gekenmerkt door volledige concentratie tijdens het werk en het geheel opgaan in werkgerelateerde activiteiten. Dit komt tot uiting in het gevoel dat de tijd voorbij vliegt.



Figuur 1: Burnout versus Bevolegenheid in het Circumplex Model van Emoties (Russell & Carroll, 1999 – herdruk met toestemming van de uitgever)

In Figuur 1 wordt de conceptualisatie van burnout en bevolegenheid weergegeven in het circumplex model van emoties (Russell & Carroll, 1999). In dit model worden vitaliteit en toewijding beschouwd als de directe tegenpolen van uitputting en cynisme, de twee kerndimensies van burnout. Het continuüm van uitputting en vitaliteit wordt "energie" genoemd. Het continuüm van cynisme en toewijding wordt "identificatie" genoemd (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Bevolegenheid wordt dus gekarakteriseerd door een hoog energieniveau en een sterke identificatie met het werk, terwijl burnout gekarakteriseerd wordt door het tegenovergestelde patroon: een laag niveau van energie en een gebrek aan identificatie met het werk (zie ook Demerouti & Bakker, 2008; Demerouti, Mostert & Bakker, 2010).

Verschiedende studies hebben inmiddels relaties aangetoond

tussen bevoegenheid en betekenisvolle organisatie-uitkomsten, zoals arbeidsprestaties en het helpen van collega's (Halbesleben & Wheeler, 2008), intenties om de organisatie te verlaten en organisatiebetrokkenheid (Schaufeli & Bakker, 2004), financiële dagomzet (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b), en klanttevredenheid (Salanova, Agut & Pieró, 2005). Studies naar bevoegenheid dragen bij aan ons begrip van positieve processen binnen organisaties – aanvullend op ons inzicht in negatieve processen – en tonen de relevantie aan van bevoegenheid voor zowel individuele werknemers als organisaties als geheel.

#### *Taakeisen en hulpbronnen*

Studies op het terrein van de positieve psychologie van arbeid en gezondheid hebben een start gemaakt met onderzoek naar hoe de combinatie van stressvolle en motiverende kenmerken van een baan invloed hebben op de negatieve en positieve aspecten van het welzijn van de werknemer. Volgens het *Job Demands – Resources (JD-R) model* (Bakker & Demerouti, 2007) kunnen kenmerken van de werkomgeving ingedeeld worden in twee algemene categorieën (taakeisen en hulpbronnen) die op praktisch alle organisaties toe te passen zijn. Volgens dit model vergen taakeisen inspanning en zijn ze daarom gerelateerd aan fysiologische en psychologische 'kosten', zoals vermoeidheid. Hulpbronnen daarentegen zijn vooral motiverend van aard. Bakker, Demerouti en Euwema (2005) deden onderzoek bij duizend Nederlandse docenten aan een hogeschool, waarbij de hypothese bevestigd werd dat hulpbronnen als een buffer kunnen fungeren tussen de impact van taakeisen op burnout (uitputting en cynisme). Meer specifiek vonden zij dat taakeisen, zoals een hoge werkdruk, emotionele taakeisen en fysieke taakeisen, niet resulteerden in hoge niveaus van burnout wanneer de docenten de beschikking hadden over voldoende hulpbronnen zoals autonomie, feedback over prestaties, en sociale steun of coaching van de leidinggevende. De studie van Xanthopoulou e.a. (2007) in de thuiszorg leidde tot conceptueel vergelijkbare resultaten: zij vonden een interactie-effecten tussen het omgaan met lastige patiënten en autonomie en steun van collega's (hulpbronnen) in het voorspellen van uitputting. Verder vonden zij interactie-effecten tussen taakeisen, autonomie, steun en ontplooiingsmogelijkheden in het voorspellen van cynisme.

Hulpbronnen hebben een intrinsiek motiverende rol, omdat ze tegemoet komen aan basisbehoeften van mensen, zoals de behoefte aan autonomie, verwantschap, en competentie (Deci & Ryan, 1985). Duidelijke feedback stimuleert bijvoorbeeld het leerproces en vergroot werkgerelateerde competenties. Op soortgelijke wijze kunnen vrijheid in het maken van beslissingen en sociale steun respectievelijk tegemoetkomen aan de behoefte aan autonomie en de behoefte aan verwantschap. Hulpbronnen kunnen ook een *extrinsiek* motiverende rol spelen, doordat werkomgevingen met veel hulpbronnen een positieve impact hebben op de bereidheid om inspanningen te leveren en vaardigheden te investeren in werktaken (Meijman & Mulder, 1998). In dergelijke omgevingen is de kans groot dat de taak succesvol volbracht wordt en dat het einddoel bereikt wordt. Zo kunnen bijvoorbeeld ondersteunende collega's en feedback over prestaties de kans vergroten dat men

werkgerelateerde doelen behaalt.

Volgens de *Conservation of Resources (COR)* theorie (Hobfoll, 2001), proberen mensen dingen die ze waarderen te verwerven, te behouden en te beschermen. Hieronder vallen bijvoorbeeld materiële, sociale, persoonlijke of energiebronnen. De theorie stelt dat stress gerelateerd kan worden aan een potentieel of daadwerkelijk verlies van bronnen. Volgens Hobfoll (2002) wordt het verwerven van bronnen vooral zichtbaar in een context waarbij men bronnen verliest. Op basis van dit raamwerk verwachtten Hakanen, Bakker en Demerouti (2005) dat hulpbronnen (bijv. afwisseling in de vereiste professionele vaardigheden, contact met collega's) de meeste waarde hebben voor het behoud van bevoegenheid onder condities waarin de taakeisen hoog zijn (bijv. werkdruk, onprettige fysieke werkomgeving). Zeventien van de veertig significante interacties (40%) lieten zien dat bijvoorbeeld afwisseling in professionele vaardigheden bevoegenheid verhoogde wanneer de kwalitatieve werkdruk hoog was, en het negatieve effect van kwalitatieve werkdruk op bevoegenheid verminderde. Vergelijkbare resultaten werden gevonden door Bakker, Hakanen, Demerouti en Xanthopoulou (2007). Zij vonden dat hulpbronnen vooral van invloed waren op de bevoegenheid van leerkrachten wanneer ze vaak geconfronteerd werden met lastige leerlingen. Deze studies laten zien dat er een interessant samenspel plaatsvindt tussen positieve en negatieve kenmerken van de werkomgeving.

#### *Psychologisch kapitaal*

De relatie tussen de organisaties en de werknemer bepaalt in belangrijke mate hoe het werk eruit ziet en hoe het wordt uitgevoerd (Larson & Luthans, 2006). Mensen maken het verschil en daarom is het belangrijk om de focus te leggen op de opvattingen die mensen hebben. Luthans en collega's definiëren *psychologisch kapitaal (PsyCap)* als "een positief psychologische toestand van een individu, die gekenmerkt wordt door: (1) het zelfvertrouwen in het vermogen om een uitdagende taak succesvol te volbrengen (eigeneffectiviteit); (2) optimisme over het succesvol kunnen zijn, zowel vandaag als in de toekomst; (3) het toewerken naar doelen en, waar nodig, het bijstellen van de manier waarop deze doelen behaald kunnen worden (hoop); en (4) het kunnen omgaan met problemen en tegenslag (veerkracht) om er uiteindelijk sterker uit te komen" (Luthans et al., 2007, p.3). Tabel 1 geeft een overzicht van de definities van de vier componenten van psychologisch kapitaal. Merk op dat psychologisch kapitaal vergelijkbaar is met wat Xanthopoulou en haar collega's (2009b) *persoonlijke hulpbronnen* noemen.

Deze positief psychologische constructen hebben verscheidene voordelen in organisaties, met name met betrekking tot arbeidsprestaties. Zo toonden Luthans, Avolio, Avey en Norman (2007) bijvoorbeeld aan dat PsyCap een positieve relatie heeft met werktevredenheid en met prestatie, gemeten met objectieve data en beoordelingen van managers. Ook in een vervolgstudie zowel bij studenten als werknemers vonden Luthans, Norman, Avolio en Avey (2008) een positief verband tussen PsyCap en prestatie. Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, en Schaufeli (2008) deden een dagboekonderzoek onder cabinepersoneel van een grote luchtvaartmaatschappij en onderzochten daarbij of dagelijkse fluctuaties in werkgerela-

Tabel 1: De vier componenten van PsyCap

PsyCap variabelen	Definitie	Ontwikkeling
Eigeneffectiviteit	Het vertrouwen van een individu in het vermogen om de motivatie, cognitieve bronnen en gedragspatronen samen te brengen die nodig zijn om een specifieke taak in een bepaalde context succesvol uit te voeren (Stajkovic & Luthans, 1998).	Bijv., iets actief zelf doen, leren van anderen, verbale overtuiging.
Hoop	Een attitude die is gebaseerd op het gevoel succesvol te kunnen zijn in het vinden van de juiste weg naar succes (Snyder et al., 1991)	Bijv., het stellen van waardevolle, realistische doelen, het formuleren van subdoelen, het creëren van verschillende manieren om doelen te bereiken en met obstakels om te gaan.
Optimisme	Een gedachtestijl die gekenmerkt wordt door het toeschrijven van positieve gebeurtenissen aan persoonlijke, permanente, en interne factoren, en het toeschrijven van negatieve gebeurtenissen aan externe, tijdelijke, en situatiespecifieke factoren (Seligman, 1998).	Bijv., het identificeren van tegenslagen, het herkennen van destructieve gedachten, het inzien van de consequenties van deze gedachten, het tegengaan van improductieve gedachten, en het ervaren van energie.
Veerkracht	De stabiliteit van het vermogen om er weer bovenop te komen na een tegenslag of mislukking (Block & Kremen, 1996).	Bijv., steun bieden om met tegenslag om te gaan en floreren bij positieve veranderingen.

teerde hulpbronnen en PsyCap voorspellende waarde hebben voor de dagelijkse prestatieniveaus via dagelijkse bevolegenheid. De resultaten wezen uit dat zowel dagelijkse steun van collega's als dagelijkse eigeneffectiviteit (een component van PsyCap) een indirect effect had op arbeidsprestatie via bevolegenheid. Eenzelfde effect werd gevonden in het onderzoek van Xanthopoulos e.a. (2009b) naar de relatie tussen dagelijkse fluctuaties in hulpbronnen (autonomie, coaching en optimisme) en dagelijkse fluctuaties in PsyCap (eigeneffectiviteit, zelfvertrouwen en optimisme), bevolegenheid en de winst van het bedrijf. De resultaten lieten zien dat dagelijkse niveaus van hulpbronnen een effect hadden op bevolegenheid via de dagelijkse niveaus van PsyCap. Verder werd aangetoond dat dagelijkse bevolegenheid positief gerelateerd was aan dagelijkse financiële winst. Deze studies laten zien dat psychologisch kapitaal gerelateerd is aan arbeidsprestatie. Mensen maken het verschil, vooral wanneer ze vertrouwen hebben in hun eigen kunnen, en wanneer ze optimistisch, hoopvol en veerkrachtig zijn.

#### Zelfsturing

Hoewel factoren in de werkomgeving een grote impact kunnen hebben op werknemers, kunnen werknemers hun werkomgeving ook zelf actief beïnvloeden. Werknemers kunnen actief het ontwerp van hun baan aanpassen door het selecteren van taken, door te onderhandelen over de inhoud van hun werk, en door het geven van betekenis aan hun taken of beroep (Parker & Ohly, 2008). Dit proces, waarbij werknemers hun eigen baan vormgeven, wordt zelfsturing (*job crafting*) genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Het wordt gedefinieerd als de fysieke en cognitieve veranderingen die mensen aanbrengen in hun taken of aan de grenzen van hun werkrelaties. Fysieke veranderingen verwijzen naar veranderingen in de vorm, omvang of het aantal taken. Cognitieve veranderingen verwijzen

naar veranderingen in hoe iemand tegen het werk aan kijkt. Veranderingen in de grenzen van werkrelaties verwijzen naar aanpassingen in de sociale relaties die mensen aangaan tijdens het uitvoeren van hun werk.

Van de weinige studies die er zijn gedaan naar *job crafting* is een groot deel theoretisch (Wrzesniewski & Dutton, 2001), dan wel kwalitatief van aard (bijv., Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Lyons, 2008). Om die reden hebben Tims, Bakker en Derks (in druk) een gevalideerde schaal ontwikkeld om zelfsturing te meten. Het is van belang hierbij op te merken dat *job crafting* gepositioneerd is binnen het JD-R model en dat de zelfsturing die wordt onderzocht gaat over het proactief aanpassen van allerlei taakeisen en werkgerelateerde hulpbronnen. Resultaten lieten zien dat *job crafting* bestaat uit vier verschillende, maar aan elkaar gerelateerde dimensies die betrouwbaar gemeten kunnen worden met 21 items. De dimensies 'verhogen van sociale en structurele hulpbronnen' en 'verhogen van taakeisen' waren positief gerelateerd aan proactieve persoonlijkheid en persoonlijk initiatief. De dimensie 'verlagen van taakeisen' had een negatieve relatie met deze concepten. Het 'verhogen van structurele hulpbronnen' en het 'verhogen van taakeisen' lieten de sterkste correlaties zien met andere variabelen en met elkaar (Tims et al., in druk). Beide dimensies zijn gericht op het verkrijgen van meer autonomie, taakvariëteit, en leerervaringen. Deze baankenmerken hebben de meeste potentie om motiverend te werken (Fried, Grant, Levi, Hadani & Slowik, 2007). Toekomstig onderzoek zal zich moeten richten op de vraag of deze motiverende rol inderdaad bijdraagt aan bevolegenheid en positieve effecten heeft op zowel prestatie als welzijn. Onderzoek toont aan dat bevolegen werknemers de meest actieve *job crafters* zijn. Zo deden Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) een longitudinaal onderzoek waarin werd aangetoond dat bevolegenheid een positieve impact had

op persoonlijk initiatief en hulpbronnen. Verder suggereert onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009a) dat bevlogen werknemers succesvol zijn in het aanpassen van hun werkomgeving. Bovendien bleek uit een vijf weken durend onderzoek (Bakker & Bal, 2010) dat wekelijkse bevlogenheid voorspellende waarde heeft voor de werkgerelateerde hulpbronnen in de volgende week. Tot slot toonden Bakker, Tims en Derks (2011) aan dat *job crafting* via bevlogenheid een effect heeft op objectieve prestaties van de werknemers (beoordelingen van collega's). Met andere woorden, *job crafting* stimuleert bevlogenheid en daardoor ook indirect de prestatie van werknemers omdat werknemers proactief hun taakeisen en hulpbronnen afstemmen op hun persoonlijke capaciteiten en behoeften (zie verder Tims & Bakker, 2010).

## Positieve interventies

Onder 'positieve interventies' verstaan we interventies die voldoen aan de criteria van positief organisatiegedrag (Luthans, 2002). Interventies zijn positief als ze gericht zijn op ontwikkeling en verandering, meetbaar zijn, en ze een sterke relatie hebben met prestatie. Het is zinvol om een onderscheid te maken tussen de verschillende niveaus van impact die een interventie kan hebben. Micro-interventies zijn meestal interventies die gericht zijn op het individuele niveau. Ze hebben een relatief kleine impact op de dagelijkse gang van zaken van de organisatie. Interventies op het macroniveau kunnen echter een hele organisatie omvatten, of zelfs een complete sector.

Leiter en Maslach (2009) stellen dat er duidelijke voordelen verbonden zijn aan het hanteren van een positief kader. Een van die voordelen heeft betrekking op motivatie, in de zin dat mensen vaak enthousiaster zijn over het werken aan verbeteringen, dan over het omgaan met problemen. Daarnaast stellen Leiter en Maslach dat een organisatie die gericht is op het stimuleren van bevlogenheid waarschijnlijk een positiever imago heeft dan een organisatie waar de focus ligt op het omgaan met burnout. De insteek om te streven naar het positieve concept bevlogenheid biedt organisaties een verandertraject dat minder risicovol is en meer potentie heeft tot succes (Leiter & Maslach, 2009).

### *Micro-interventies*

Luthans en zijn collega's hebben micro-interventies ontwikkeld om het psychologisch kapitaal van werknemers te bevorderen (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Elk PsyCap construct wordt hierbij op een unieke wijze benaderd. Bijvoorbeeld, in het geval van de ontwikkeling van 'hoop' wordt een driedelige strategie gebruikt in een doel-georiënteerd raamwerk. Deze strategie bestaat uit het stellen van doelen, het genereren van verschillende manieren om die doelen te behalen, en het omgaan met tegenslagen. Een coach of workshopbegeleider legt uit dat een ideaal doel bestaat uit een concreet eindpunt om succes aan af te meten, een actief raamwerk, en subdoelen om zowel kleine als grote overwinningen te vieren. De strategie van het stellen van subdoelen is gebaseerd op het stappenconcept van Snyder's (2000) hoop-training. In vergelijking met een controlegroep behaalde de experimentele groep een significante toename in hun niveau van psychologisch kapitaal.

Luthans, Avey en Patera (2008) onderzochten of psychologisch

kapitaal ontwikkeld kan worden met behulp van een kortdurende, online interventie. Ze onderzochten hun interventie met een pre-test, post-test experimenteel design met een controlegroep. De interventie bestond uit twee online sessies die begonnen nadat deelnemers waren ingelogd op een speciaal voor dit doel ontwikkelde website. De eerste sessie bestond uit een introductiepresentatie over de positieve capaciteiten veerkracht en eigeneffectiviteit. Daarnaast werd uitgelegd hoe elke capaciteit toepasbaar is op de werkvloer in het algemeen en binnen een specifieke baan. Vervolgens bekeken de deelnemers korte videofragmenten met voorbeelden van veerkracht en eigeneffectiviteit in gefingeerde situaties. De laatste fase van de eerste sessie bestond uit een inventarisatie van persoonlijke werkgerelateerde situaties in de eigen organisatie (Luthans et al., 2008). In de tweede sessie werd de focus gelegd op de ontwikkeling van hoop en optimisme. De deelnemers werden gevraagd hun persoonlijke doelen vast te stellen. Vervolgens kregen ze een presentatie van de begeleider over het belang van persoonlijke waarden en de uitdaging van het behalen van doelen en het voltooien van taken. Vervolgens kregen de deelnemers de opdracht om verschillende taken op te schrijven die uitdagend en realistisch zijn, die persoonlijk belang hebben en die toepasbaar zijn op de werksituatie. De volgende taak bestond uit het opdelen van de hoofddoelen in kleinere, makkelijker te behalen subdoelen. Er werden meerdere manieren om het doel te behalen geïdentificeerd en gegenereerd met de intentie om zo hoop te stimuleren. De controle groep kreeg een besluitvormingstaak. De resultaten lieten zien dat de experimentele groep een significante toename in PsyCap rapporteerde, terwijl dat niet het geval was bij de controlegroep. Hieruit blijkt dat het mogelijk is om psychologisch kapitaal op te bouwen door middel van kortdurende trainingsinterventies via het internet (Luthans et al., 2008).

Als laatste voorbeeld van een micro-interventie noemen we een interventie die ontwikkeld is door Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek en Finkel (2008) op basis van de *broaden-and-build theory* en de daarbij horende hypothesen (Fredrickson, 2001). De *build-hypothese* stelt dat mensen door positieve emoties in een traject van groei terechtkomen dat, op de lange termijn, voor een toename in persoonlijke hulpbronnen zorgt. Fredrickson en haar collega's zetten een veldexperiment op met willekeurige toewijzing aan een 'behandelconditie' of een wachtlijst controlegroep. Het doel van het onderzoek was om te toetsen of positieve emoties, met behulp van *liefde-vriendelijkheid meditatie* (LVM), zorgden voor een toename in persoonlijke hulpbronnen. De meditatietraining duurde 60 minuten en vond plaats in groepsverband onder leiding van een stressmanagement specialist. Deelnemers werden geïnstrueerd om de LVM gedurende minimaal vijf dagen per week thuis uit te voeren, met behulp van instructieopnames. De resultaten bevestigden de *build-hypothese*: een toename in positieve emoties was gerelateerd aan hogere niveaus van persoonlijke hulpbronnen; persoonlijke bronnen zorgden vervolgens voor een significante toename in levensvrede en een afname van symptomen van depressie (Fredrickson et al., 2008). Dit is het eerste experiment, voor zover ons bekend is, dat empirisch heeft aangetoond dat het ervaren van positieve emoties langdurige effecten kan hebben, bronnen kan opbouwen en een werkelijk verschil kan maken voor mensen.

### Macro-interventies

Voorbeelden van macro-interventies zijn te vinden in het onderzoek naar de effecten van interventie gericht op de 'gezonde organisatie' (DeJoy e.a., 2010). De betreffende interventie was gericht op het vergroten van de vaardigheden van werknemers om te participeren en problemen op te lossen, en op het creëren van een gezonde werkomgeving. In elke winkel waar de interventie werd toegepast werd er een probleemoplossingsteam, een ACTion team, gevormd. Deze teams ontwikkelden actieplannen aan de hand van een probleemoplossingproces, bestaande uit vijf verschillende fasen. In de verkenningsfase (1) werden de rollen en verantwoordelijkheden van de teamleden uitgelegd en besproken. In de vaardigheidsontwikkelingsfase (2) werden de basisregels vastgelegd en de rollen bepaald. Wekelijks kwamen de teams samen om hun voortgang te evalueren. In de prioriteitenfase (3) werd het team begeleid in het identificeren van problemen en het verbinden van prioriteit aan deze problemen. In de actiefase (4) werd er een gedetailleerd actieplan ontwikkeld om de geïdentificeerde prioriteiten aan te pakken en de teamdoelen te behalen. Tenslotte evalueerden de teamleden het actieplan in de reactiefase (5). In die fase werd ook de voortgang beoordeeld en werd er gecommuniceerd met de andere werknemers over de stappen die ondernomen moesten worden om het algehele plan aan te passen en te verfijnen.

Uit de resultaten bleek dat de vestigingen die de interventie hadden toegepast het beter deden dan de vestigingen in de controlegroep. Vanwege economisch zwaar weer en organisatieveranderingen hadden alle betrokken vestigingen het moeilijk. Werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie namen bij beide groepen af, maar bij de groep die de interventie had gehad in mindere mate. De stressniveaus namen significant toe in de vestigingen in de controleconditie, terwijl stressniveaus relatief stabiel bleven in de vestigingen in de interventieconditie. Deze resultaten laten zien dat werknemers in de experimentele conditie zichzelf gezonder voelden en veiliger werkten dan diegenen in de controleconditie.

Schaufeli en Salanova (2008) stellen dat bevoegenheid onder werknemers aangemoedigd kan worden door effectief personeelsmanagement. Ze beschrijven drie HR-strategieën met een verschillende focus die bevoegenheid kunnen stimuleren. Het is belangrijk om op te merken dat deze strategieën nog niet empirisch zijn getoetst. De eerste strategie wordt de *medewerkers ontwikkelingsovereenkomst* genoemd en heeft als doel het optimaliseren van de passing tussen de werknemer en de organisatie. Schaufeli en Salanova stellen dat deze passing als volgt bereikt kan worden: (1) het vaststellen van waarden, voorkeuren en doelen (zowel professioneel als persoonlijk); (2) het onderhandelen over een contract (de geschreven overeenkomst) zodat deze de doelen en benodigde middelen die essentieel zijn in het behalen van deze doelen erkent; en (3) het systematisch monitoren van deze overeenkomst op het behalen van doelen en, waar nodig, het aanpassen van strategieën voor het aanpassen van deze doelen. De tweede strategie bestaat uit een welzijnsaudit. Dit houdt in dat de werkgever en de werknemer samen het ervaren welzijn van de werknemer evalueren. Aan de hand van deze informatie wordt bepaald welke maatregelen er nodig zijn om het welzijn te verbeteren. De derde strategie bestaat uit het organiseren van workshops om de bevoegenheid onder werknemers te stimuleren

door het verhogen van persoonlijke hulpbronnen. De focus van de workshops zou moeten liggen op het optimaliseren van de kwaliteit van het werk en het functioneringsniveau van de medewerker (Schaufeli & Salanova, 2008).

### Suggesties voor toekomstig onderzoek

De nieuwe, positieve focus op arbeid en gezondheid verbreedt het aanbod van onderzoeksonderwerpen in het vakgebied. Tot op heden is het aantal inzichten dat betrekking heeft op de positieve aspecten van werk en werknemers beperkt. Daarom is de eerste aanbeveling om het onderzoek naar positieve eigenschappen, toestanden en gedragingen van werknemers in organisaties uit te breiden, in plaats van onderzoek te doen naar zwaktes en ziekte. Theoretische ontwikkeling in het begrip van welzijn en welbevinden op het werk zou gepaard moeten gaan met de ontwikkeling van verfijnde onderzoeksdesigns om de dynamiek en de complexiteit van PPAG-onderwerpen te kunnen begrijpen. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van groeicurve modellen waarmee meer precieze informatie verkregen kan worden over intra-individuele veranderingen over de tijd en inter-individuele verschillen, en het gebruik van dagboekstudies om fluctuaties in positieve ervaringen op het werk (zoals dagelijkse bevoegenheid) te onderzoeken.

Tot op heden zijn bevoegenheid en gerelateerde variabelen vooral onderzocht als statische fenomenen. Echter, er is nog maar weinig bekend over de fluctuaties in bevoegenheid van dag tot dag (Bakker & Leiter, 2010). Er zou bijvoorbeeld meer aandacht besteed moeten worden aan cyclische processen en wederkerige relaties tussen bevoegenheid en andere concepten zoals zelfsturing of hulpbronnen. Samengevat, onderzoek naar dagelijkse fluctuaties in bevoegenheid zal naar verwachting meer inzicht bieden in de onderliggende mechanismen die leiden tot bevoegenheid. Een andere weg die ingeslagen kan worden is die van onderzoek naar *job crafting*. Medewerkers zijn actief in het vormgeven van hun eigen werkomgeving en lijken in staat te zijn om hun eigen niveau van bevoegenheid te beïnvloeden. De gevalideerde schaal om *job crafting* te meten, ontwikkeld door Tims et al. (druk) kan als extra stimulans dienen voor onderzoekers om studies op te zetten naar dit onderwerp. Deze nieuwe studies kunnen bijdragen aan een beter begrip van de oorzaken en gevolgen van *job crafting*.

Tenslotte zou het ook interessant zijn als het onderzoek naar het herstellen van werk wordt voortgezet (zie Demerouti, Bakker, Geurts, & Taris, 2009). Gedurende de afgelopen jaren is gebleken dat herstel een cruciale factor is in het bufferen van het effect van werkstress. Echter, de rol van herstel als een mechanisme dat positieve gemoedstoestanden kan stimuleren is veel minder vaak onderzocht.

We hopen dat dit overzichtsartikel van het opkomende onderzoeksgebied van de Positieve Psychologie van Arbeid en Gezondheid toekomstig onderzoek zal faciliteren en het organisaties zal stimuleren om een positief perspectief te hanteren voor hun werknemers.

### Literatuur

Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and

- performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York: Psychology Press
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2011). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. Manuscript under review
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-361
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L., & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Geurts, S.A.E., & Taris, T.W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In S. Sonnentag, P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery: Research in occupational stress and well being* (Vol. 7, p. 85-123). Bingley, UK: JAI Press
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A.B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045-1062
- Fredrickson B., & Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *Journal of Positive Psychology*, 3, 1-3
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337 – 370
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 45-62
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Building engagement: The design and evaluation of interventions. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-inter-

- vention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2: Work psychology (pp. 5-33). Hove: Psychology Press
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 1, 3-30
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, 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.
- Schaufeli, W.B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied psychology: An International Review*, 53, 502-517
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press
- Seligman, M. E. P. (1998b). *Learned optimism*. New York: Pocket Books
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74
- Tetrick, L. E. (2002). Individual and organizational health. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.), *Research in organizational stress and well-being* (Vol. 3, pp. 107-141). Greenwich, CN: JAI Press
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36: 1-9
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (in druk). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder & S. Lopez. (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730). Oxford: Oxford University Press
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement: A cycle of job and personal resources. *Journal of Vocational Behavior*
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766-786
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356