



**Bevloggen**  
blijven

# Het belang van Positieve Organisatiepsychologie

De Positieve Organisatiepsychologie houdt zich bezig met de vraag hoe werknemers optimaal kunnen functioneren tijdens hun werk. Hierbij staat het welzijn en de ontwikkeling van het talent van werknemers centraal. Hoe kunnen positieve kenmerken van de omgeving en van werknemers worden ingezet om stressfactoren het hoofd te bieden en uitdagingen aan te gaan?

■ **Arnold Bakker**

**J**uist in moeilijke economisch tijden, waarin werknemers moeten omgaan met reorganisaties en baanonzekerheid, is een focus op positief organisatiegedrag van groot belang. Krachtig leiderschap, steun van collega's en betekenisvol werk kunnen ervoor zorgen dat werknemers bevlogen blijven over hun werk, ook wanneer het tegenzit. In dit korte artikel ga ik in op de rol van de positieve psychologie bij de studie van mensen in organisaties. Aan de hand van een *input-throughput-output*-schema bespreek ik achtereenvolgens de positieve psychologie van de individuele werknemer en de werkomgeving, het psychologische proces, en het organisatiegedrag. Mijn doel is om te laten zien wat het belang is van de Positieve Psychologie voor de wereld van arbeid.

## Positieve kenmerken

In professionele arbeidsorganisaties begint de loopbaan van werknemers na een streng selectieproces, waarbij wordt gelet op werkervaring, intelligentie, persoonlijkheid en motivatie. De beste kandidaat is de persoon die de beste 'fit' met de nieuwe werkomgeving laat zien. Werkomgevingen veranderen echter in de loop der tijd, onder andere door technologische

voortgang en economische ontwikkelingen, maar ook door een veranderend aanbod van toeleveranciers en een veranderende vraag van cliënten. Ook werknemers veranderen in de loop der jaren, al is het alleen maar omdat ze ouder worden en andere behoeften krijgen. Het is daarom van belang dat werknemers en werkomgevingen voortdurend met elkaar mee veranderen.

Onderzoek op het gebied van de positieve organisatiepsychologie heeft laten zien dat werknemers en organisaties vooral floreren wanneer er veel hulpbronnen voorhanden zijn. Externe hulpbronnen (*job resources*) zijn kenmerken van het werk die het behalen van werkdoelen bevorderen en die werknemers in staat stellen om goed om te gaan met hun taakeisen (Demerouti & Bakker, 2011). Voorbeelden zijn individuele aandacht en feedback van de leidinggevende, sociale steun van collega's en betekenisvol werk. Persoonlijke hulpbronnen verwijzen naar opvattingen die werknemers over zichzelf hebben – hoeveel controle ze denken te hebben over de omgeving of over wat er in hun leven gebeurt. Voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn optimisme, het vertrouwen in de eigen bekwaamheid (*self-efficacy*) en veerkracht. Onderzoek heeft laten zien dat externe en

persoonlijke hulpbronnen voorspellende waarde hebben voor bevoegenheid en arbeidsprestaties (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Hulpbronnen in de werkomgeving zijn belangrijke positieve-organisatiepsychologische middelen die kunnen worden ingezet om stressfactoren het hoofd te bieden. Onderzoek bij docenten, verpleegkundigen en artsen, maar ook bij

komt tegemoet aan de behoefte aan contact met anderen en verwantschap. Vertrouwen van leidinggevendenden kan de behoefte aan autonomie bevorderen en ervoor zorgen dat mensen floreren in hun werk. Onderzoek heeft ook laten zien dat hulpbronnen zogenoemde kritische psychologische toestanden bevorderen, namelijk de waargenomen betekenis van het werk, de ervaren verantwoordelijkheid voor



*Bevoegen werknemers  
zetten door wanneer  
het tegenzit*

accountants, bankemployees en bouwvakkers, heeft laten zien dat hulpbronnen als autonomie, afwisseling, en feedback het ongewenste effect van hoge taakeisen, bijvoorbeeld werkdruk en emotionele taakeisen, op welzijn kunnen opvangen (Bakker et al., 2014). Recente studies laten zien dat ook persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme en zelfvertrouwen, als buffer kunnen werken (Bakker & Sanz-Vergel, 2013). Mensen die voelen dat ze controle hebben over hun omgeving zijn in staat om de uitdagingen om te zetten in goede prestaties.

### **Positief proces**

Volgens het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2011) spelen werkgerelateerde hulpbronnen een intrinsiek motiverende rol, omdat ze tegemoet komen aan de basisbehoeften die iedereen heeft, zoals de behoefte aan autonomie, verwantschap, en competentie (Ryan & Deci, 2000). Duidelijke feedback stimuleert bijvoorbeeld het leerproces en vergroot werkgerelateerde competenties. Sociale steun

het eindresultaat, en kennis van het resultaat van het werk (Fried & Ferris, 1987). Ook lijkt het erop dat hulpbronnen in het werk, zoals afwisseling in vaardigheden, autonomie, en ontplooiingsmogelijkheden, ervoor zorgen dat mensen zich vrolijk en enthousiast voelen. Dergelijke positieve emoties hebben tot gevolg dat mensen openstaan voor nieuwe informatie, waardoor ze doorlopend leren en nieuwe hulpbronnen verzamelen, zoals kennis, ervaring, en vaardigheden (Vacharkulksemsuk, & Fredrickson, 2013).

Goede werkgevers bieden hun werknemers een werkomgeving waarin voldoende hulpbronnen voorhanden zijn. Via een *top-down*-benadering kan het management of de leiding van een organisatie ervoor zorgen dat het werk structureel voldoende mogelijkheden biedt voor contact en feedback, maar ook voldoende afwisseling en autonomie. Hierdoor raken mensen bevoegen in hun werk: een toestand waarbij men zich energiek voelt, toegewijd is aan het werk, en helemaal opgaat in de werkactiviteiten. Werknemers kunnen echter ook hun eigen hulpbron-

nen mobiliseren via *job crafting*. Job crafting is een *bottom-up*-benadering waarbij mensen proactief hun eigen werkomgeving optimaliseren (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013). Een belangrijk motief om dit te doen, is het vergroten van de *fit* tussen de werkomgeving en de eigen vaardigheden en voorkeuren. Een supermarktmedewerker die heel creatief en sociaal is, zou bijvoorbeeld de organisatie van het jaarlijkse personeelsfeest op zich kunnen nemen, en een secretaresse met veel talent voor logistiek zou een congres kunnen organiseren, ook wanneer dit eigenlijk buiten de functieomschrijving valt, en dit niet van haar gevraagd wordt.

### Arbeidsvitaminen

Recent onderzoek laat zien dat job crafting in de vorm van het vergroten van hulpbronnen en uitdagingen inderdaad een positief effect heeft op betekenisgeving, bevlogenheid, en prestaties (Demerouti, 2014; Tims, Bakker & Derks, 2013). Zulke effecten zijn inmiddels gevonden in longitudinaal vragenlijstonderzoek, waarbij men dezelfde proefpersonen in de loop van de tijd volgt en op vaste momenten onderzoekt, meestal verspreid over verscheidene jaren. Daarnaast zijn deze positieve effecten gevonden in kwantitatief dagboekonderzoek met herhaalde metingen, en in interventieonderzoek, waarbij werknemers leren om hun eigen baan te 'craften'. De resultaten komen overeen met het JD-R model en wijzen uit dat bevlogen mensen proactief moeten zijn om bevlogen te blijven. Door op zoek te gaan naar de juiste hulpbronnen en interessante werkactiviteiten kunnen mensen ervoor zorgen dat ze energiek en bevlogen in hun werk blijven. Een optimale mix van taakeisen en hulpbronnen zorgt immers voor de nodige 'psychologische arbeidsvitaminen', zoals betekenis, positieve emoties, en voldoening.

### Positief organisatiegedrag

Tot nu toe heb ik besproken hoe kenmerken van individuele werknemers en de werkomgeving een positief psychologisch proces in

gang kunnen zetten. Naarmate mensen over meer hulpbronnen beschikken, zullen ze zich zelfverzekerder voelen en bevlogener hun werk uitvoeren. Externe en persoonlijke hulpbronnen helpen om barrières weg te nemen (rolconflicten, bureaucratische procedures) en om uitdagingen te gebruiken (Bakker & Demerouti, 2014), waardoor werknemers goed kunnen presteren en enthousiast hun werk kunnen doen. Bevlogenheid in het werk is echter ook van belang voor positief organisatiegedrag dat buiten de formele taakstelling valt, zoals pro-sociaal gedrag, *organizational citizenship behavior*, persoonlijk initiatief en creativiteit. Onderzoek laat zien dat bevlogen werknemers een bovengemiddelde inzet vertonen en ook doorzetten wanneer het tegenzit. Dit zorgt ervoor dat ze goed presteren en de tijd nemen om collega's te helpen wanneer dat nodig is (Demerouti & Cropanzano, 2010). Door dit positieve gedrag creëren ze hun eigen toekomstige hulpbronnen, omdat collega's die zijn geholpen graag in de toekomst iets terug willen doen, en omdat goede prestaties het signaal zijn voor de leidinggevende dat de medewerker autonomie en waardering verdient. Dit betekent dat de cirkel rond is: bevlogen werknemers presteren goed en scheppen hun eigen hulpbronnen, die ze weer kunnen inzetten om bevlogen te blijven.

### Conclusie

De Positieve Psychologie is van groot belang voor de wereld van arbeid, omdat het antwoord op de vraag hoe werknemers optimaal kunnen functioneren tijdens hun werk implicaties heeft voor het functioneren van organisaties. Aan de hand van een *input-throughput-output*-schema heb ik besproken hoe positieve kenmerken van de werkomgeving (externe hulpbronnen) en van werknemers (persoonlijke hulpbronnen) van invloed zijn op bevlogenheid en prestaties. Hulpbronnen zetten een positief proces in werking waarbij werknemers positieve emoties ervaren, betekenis geven aan hun werk, en in staat worden gesteld om uitdagingen aan

te gaan. Organisaties kunnen hulpbronnen aanreiken, maar werknemers kunnen ook zelf hun eigen hulpbronnen mobiliseren. Hierdoor zorgen bevlogen werknemers dat ze bevlogen blijven en optimaal presteren. ■

Arnold Bakker is hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie en directeur van het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology. Hij is past president van de European Association of Work and Organizational Psychology. Prof. Bakker is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de University of Johannesburg, en de Lingnan University in Hong Kong. Hij is hoofdredacteur van de boekseries *Current issues in Work and Organizational Psychology* en *Advances in Positive Organizational Psychology*.

### Referenties

- Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: A key text*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (Volume III: pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 397-409.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237-247.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- 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.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). London: Emerald.
- Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). One decade later: An update of the broaden-and-build theory of positive emotions in organizations. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1). Bingley, UK: Emerald.