



Sterke leiders stimuleren passie

In de organisatiepsychologische literatuur is passie beschreven als het enthousiasme, het plezier, en zelfs de vurige ambitie die voortkomt uit het energiek en onverminderd nastreven van een belangrijk, uitdagend, en inspirerend werkgerelateerd doel (Smilor, 1997). Onderzoek laat zien dat de ervaring van passie belangrijke gevolgen kan hebben voor individuele medewerkers en voor organisaties als geheel. In dit artikel beschrijf ik kort het verschil tussen harmonieuze en obsessieve passie, en ga ik na hoe leidinggevenden passie kunnen stimuleren bij hun medewerkers. Ik bespreek achtereenvolgens het aanreiken van hulpbronnen, *job crafting*, en het herkennen en benutten van sterke kanten.

■ Arnold B. Bakker

Theoretische achtergrond

Volgens de Canadese onderzoeker Robert Vallerand (2008) verwijst passie naar een sterke geneigdheid van mensen om veel tijd en energie te investeren in bepaalde activiteiten die ze prettig en belangrijk vinden. Deze activiteiten kunnen werkactiviteiten zijn, maar ook activiteiten die plaatsvinden in andere levensdomeinen – zoals dans, sport en hobby's. Volgens Vallerand zijn er twee soorten passie, namelijk harmonieuze passie en obsessieve passie. Bij harmonieuze passie heeft de persoon controle over de activiteit, en maakt de activiteit een belangrijk, maar niet overweldigend deel uit van het leven. Bij obsessieve passie ligt dat heel anders. Hier geldt dat de activiteit de controle heeft overgenomen. De activiteit is buitensporig belangrijk voor de identiteit van de persoon en conflicteert met andere levensdomeinen.

Gorgievski en Bakker (2010) hebben laten zien dat harmonieuze en obsessieve passie grote overeenkomsten vertonen met respectievelijk bevlogenheid en werkverslaving. Bevlogenheid verwijst naar een enthousiaste beleving van het werk die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Bevlogen medewerkers zitten vol met energie, zijn heel toegewijd aan hun werk, en gaan vaak helemaal op in hun werkactiviteiten (Schaufeli & Bakker, 2010). Zij weten echter ook een goede balans tussen werk- en privéleven te bewaren, en nemen in hun vrije tijd afstand van hun werk. Werkverslaving lijkt conceptueel sterk op obsessieve passie. Ten eerste geldt dat werkverslaafden excessief hard werken en de hele tijd aan het werk zijn. Werkverslaafden vinden het erg moeilijk om zich psychologisch los te koppelen van hun werk – zij denken continu aan hun werk, ook als ze niet aan het werk zijn. Ten tweede geldt dat werkverslaafden een onbedwingbare, innerlijke aandrang voelen om te werken (Scott, Moore & Miceli, 1997). Zij zijn

obsessief bezig met hun werk, en voelen zich gefrustreerd en geïrriteerd wanneer ze niet kunnen werken.

Onderzoek laat zien dat passie belangrijke gevolgen heeft voor het functioneren van medewerkers. Bevlogen mensen die een harmonieuze passie hebben voor hun werk staan open voor nieuwe ervaringen, en zijn bereid en in staat om veel energie in hun werk te stoppen. Hierdoor zijn zij creatief, prosociaal en productief. Bevlogen medewerkers hebben tevreden cliënten die alle benodigde aandacht krijgen. Mensen met een obsessieve passie of werkverslaving laten vooral een negatief beeld zien. Werkverslaafden hebben de neiging om projecten groter te maken dan nodig is, en hebben last van perfectionisme en rigiditeit. Hierdoor zijn werkverslaafden niet goed in staat om samen te werken, en veroorzaken zij regelmatig conflicten met collega's. Het gevolg hiervan is dat er onder de maat gepresteerd wordt. Omdat werkverslaafden al hun tijd en energie besteden aan werk, interfereert het werk ook met het privéleven. Onderzoek laat zien dat een dergelijk rolconflict kan leiden tot gezondheidsklachten en een verminderde kwaliteit van de relatie met de levenspartner.

Inspirerende leiders

Hoewel passie voor een deel bepaald wordt door de persoonlijkheid, kan de werkomgeving een belangrijke invloed uitoefenen op de ervaringen en het gedrag van medewerkers. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol, omdat ze functioneren als rolmodel, en via hun leiderschapsgedrag invloed kunnen uitoefenen op de door medewerkers ervaren harmonieuze of obsessieve passie. Leidinggeven gaat over het motiveren van medewerkers in de richting van het groeps- of organisatiedoel. De laatste jaren is vooral het belang van transformationeel leiderschap aangetoond in onderzoek. Transformationeel leiderschap gaat over tactieken die leiders kunnen inzetten om de persoonlijke doelen van de medewerkers te veranderen

(‘transformeren’) in een gezamenlijk doel. Voorbeelden van zulke tactieken zijn inspirerende motivatie, individuele aandacht en intellectuele stimulatie. Door persoonlijke aandacht te geven aan elk van de medewerkers, en door te onderkennen dat er verschillen zijn tussen personen in vaardigheden en behoeften, kan een leidinggevende vertrouwen winnen en het beste uit mensen halen. Door medewerkers uit te dagen om ook eens op een andere manier naar het werk te kijken, kan een leidinggevende hen voorts uitdagen om met creatieve oplossingen voor werkproblemen te komen, waardoor de organisatie beter functioneert.

kansen en groei te zoeken, en eigen gedrag te monitoren en goede resultaten te belonen.

Dagelijks leiderschap door het aanreiken van hulpbronnen

In recent onderzoek zijn we nagegaan in hoeverre transformationeel en empowering leiderschap leidt tot passie voor het werk (bevlogenheid) bij medewerkers en goede prestaties. Tuckey, Bakker en Dollard (2012) laten zien dat empowering leiderschap een positief effect heeft op de taakeisen en hulpbronnen die medewerkers voorhanden hebben (bijvoorbeeld benodigde informatie, feedback, en de mogelijkheid om



De werkomgeving kan een belangrijke invloed uitoefenen op de ervaringen en het gedrag van medewerkers

Bij transformationeel leiderschap gaat het strikt genomen om vertrouwen in de leider – de leider draagt een bepaalde visie uit, en probeert de volgers ervan te overtuigen dat dit de juiste visie is via inspirerende motivatie, individuele aandacht en intellectuele stimulatie. Bij *empowering* leiderschap probeert de leidinggevende de medewerkers in staat te stellen zelf initiatief te nemen en werkdoelen te halen. Dus, in plaats van het werk te delegeren gaat het bij empowering leiderschap om het aanmoedigen en faciliteren van medewerkers zodat ze leidinggeven aan zichzelf (Conger & Kanungo, 1988). Hierdoor kunnen medewerkers zichzelf optimaal ontwikkelen. Voorbeelden van empowering leiderschap zijn aanmoedigingen om verantwoordelijkheid te nemen en onafhankelijk te werken, het werk af te stemmen met collega’s, problemen te zien als een uitdaging en mogelijkheid om iets nieuws te leren,

meerdere vaardigheden te gebruiken bij complexe werkproblemen), en zo indirect een bijdrage levert aan bevlogenheid. Daarnaast hebben Breevaart en collega’s (onder anderen Breevaart et al., 2014) laten zien dat transformationeel leiderschap zich vertaalt in het aanreiken van voldoende hulpbronnen (zoals autonomie, sociale steun, feedback, ontplooiingsmogelijkheden) zodat medewerkers die kunnen inzetten wanneer het werk zwaar of uitdagend wordt. Dagboekstudies waarbij leidinggevend en medewerkers gedurende vijf of tien opeenvolgende werkdagen korte vragenlijstjes invullen, laten zien dat de bevlogenheid van medewerkers piekt op de dagen dat leidinggevend veel concrete hulpbronnen aanreiken. Op die dagen presteren medewerkers ook veel beter, omdat de individuele aandacht van en aanmoediging door de leidinggevende ervoor zorgt dat de medewerkers voldoende hulpbronnen

tot hun beschikking hebben om hun werk goed te kunnen doen. Dagelijkse hulpbronnen zoals autonomie, steun en feedback kunnen medewerkers ook machtigen tot het nemen van persoonlijk initiatief.

Sterke leiders stimuleren job crafting

Zoals we zagen gaat empowering leiderschap over het in staat stellen van medewerkers om leiding te geven aan zichzelf. Dat kan via het zelf stellen van doelen, jezelf herinneren aan die doelen, of door jezelf te belonen. Zelfleiderschap kan ook de vorm aannemen van proactief gedrag, en wanneer dit zich richt op de werkomgeving gaat dit om job crafting. Job crafting verwijst naar persoonlijk initiatief van medewerkers waarbij ze proberen de passing te verbeteren tussen de persoon (eigen vaardigheden en behoeften) en de werkomgeving. Volgens Tims en Bakker (2010) kunnen medewerkers proberen om proactief hun sociale en structurele hulpbronnen te mobiliseren, bijvoorbeeld door te vragen om steun van collega's of feedback van klanten. Men kan ook de leidinggevende aanspreken en vragen om meer ontplooiingsmogelijkheden. Daarnaast kunnen medewerkers proberen om hun uitdagingen in het werk te vergroten, bijvoorbeeld door nieuwe projecten te initiëren, of door ingewikkelde maar interessante taken op zich te nemen. Tot slot kunnen medewerkers proberen om proactief hun werkdruk te optimaliseren.

Recent onderzoek laat zien dat job crafting het werk meer betekenisvol maakt, en ervoor zorgt dat medewerkers hun werk met veel passie doen en beter presteren. Interventieonderzoek laat voorts zien dat job crafting kan worden aangeleerd in trainingen. In de training leren de medewerkers om de belangrijkste taakeisen en hulpbronnen in het werk te identificeren. Vervolgens leert men via praktische oefeningen hoe de werkomgeving proactief kan worden geoptimaliseerd via job crafting. De training resulteert in een persoonlijk job-craftingplan met daarin concrete doelen ten aanzien van de taakeisen en hulpbronnen

die men wil veranderen. In Nederland zijn meerdere interventies uitgevoerd, onder andere bij de politie, leerkrachten, verpleegkundigen en artsen. Dit onderzoek laat zien dat interventies ter bevordering van job crafting effectief zijn in het stimuleren van proactief gedrag, en indirect bijdragen aan meer werkplezier en betere prestaties. Leidinggevendenden kunnen job crafting stimuleren door dergelijke trainingen te agenderen, maar ook door een goede relatie met hun medewerkers te ontwikkelen. Sterke leiders geven hun medewerkers de autonomie en het vertrouwen om de eigen werkomgeving te optimaliseren.

Sterke leiders benutten de sterke kanten van hun medewerkers

Tot slot kunnen leidinggevendenden proberen om de sterke kanten en talenten van hun medewerkers optimaal in te zetten. Sterke kanten verwijzen naar positieve kenmerken of vaardigheden (bijvoorbeeld nieuwsgierigheid, moed, leiderschap, zelfregulatie, humor) van een persoon die hem in staat stellen om het beste uit zichzelf te halen. Mensen die hun sterke kanten kunnen gebruiken in hun werk kunnen zichzelf zijn en hebben veel zelfvertrouwen. Hierdoor zijn zij ook meer bevlogen, en presteren zij beter dan mensen die hun zwakke kanten gebruiken – ook al heeft de laatste groep talloze trainingen gevolgd om de zwakke kanten te ontwikkelen. Het gebruik van sterke kanten kan ook werken als een soort hefboom, waarbij bijvoorbeeld humor en sociale vaardigheden worden ingezet om hulp te organiseren voor werk waar men niet goed in is.

Een belangrijke vraag is in hoeverre leidinggevendenden de sterke kanten van hun medewerkers herkennen. Hiertoe is in ieder geval individuele aandacht nodig, een belangrijk facet van transformationeel leiderschap. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevendenden aan hun medewerkers de vrijheid geven om hun sterke kanten in te zetten in het werk, en het werk mogelijk op een onconventionele manier uitvoeren. Wanneer mensen hun sterke kanten

kunnen gebruiken, is de kans groot dat zij zich enorm inzetten voor het werk en goede prestaties leveren. Uit onderzoek van Van Woerkom, Oerlemans en Bakker (2016) bleek bijvoorbeeld dat ingenieurs die veel steun ontvingen van het management voor het gebruik van hun sterke kanten, meer zelfvertrouwen hadden, meer bevoegen waren, en meer initiatief namen. Uit ander onderzoek van hetzelfde onderzoeksteam kwam naar voren dat steun vanuit de organisatie voor het gebruik van sterke kanten het ongewenste effect van een hoge werkdruk en emotionele belasting op ziekteverzuim kon bufferen. Veel werk en lastige klanten resulteerden alleen in ziekteverzuim wanneer er in organisaties weinig steun was voor de inzet van persoonlijke talenten.

Conclusie

Leidinggevenden kunnen de harmonieuze passie voor het werk of de bevoegenheid van hun medewerkers stimuleren door hulpbronnen aan te reiken, job crafting aan te moedigen, en de sterke kanten van medewerkers te benutten. Sterke leiders geven medewerkers het vertrouwen en de autonomie die nodig is om de werkomgeving te optimaliseren en het werk op de eigen, authentieke manier uit te voeren. Hierdoor kunnen medewerkers met passie en veel inzet hun werk doen, wat uiteindelijk leidt tot producten en dienstverlening die met veel liefde tot stand komt. ■

Dr. Arnold B. Bakker is hoogleraar Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit, en directeur van het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology. Daarnaast is hij visiting professor aan Lingnan University (Hong Kong), North-West University, en de University of Johannesburg (beide Zuid-Afrika). Bakker is vooral geïnteresseerd in positief organisatiegedrag en burn-out.

www.arnoldbakker.com

Referenties

- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Gorgievski, M.J., & Bakker, A.B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 264-271). Glos, UK: Edward Elgar.
- 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.
- Scott, K.S., Moore, K.S., & Miceli, M.P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287–314.
- Smilor, R.W. (1997). Entrepreneurship, reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12, 341–6.
- 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.
- Tuckey, M.R., Bakker, A.B., & Dollard, M.F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15-27.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology*, 49, 1–13.
- Woerkom, M. van, Oerlemans, W.G.M., & Bakker, A.B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 384-397.