

Eline van Haren onderzoekt positiviteit op de werkvloer

Authenticiteit: een sleutel tot werkbbevlogenheid

Uit onderzoek blijkt dat nog geen twintig procent van de beroepsbevolking dagelijks bevlogen aan het werk gaat. Dit klinkt niet alleen als een laag percentage, dat is het ook. Tijd voor verandering, want bevlogen werknemers leveren cruciale positieve resultaten op. Dat is de stellige mening van Eline van Haren, die deze zomer aan de UvA afstudeerde op dit onderwerp. Voor Personeel-beleid zet zij de belangrijkste uitkomsten van haar master-onderzoek op een rij.



Iedere HR-professional weet dat bevlogen medewerkers bijdragen aan het succes van organisaties. Maar waarom zouden organisaties juist nú moeten investeren in bevlogenheid? De huidige werkvloer is niet te vergelijken met die van twintig jaar geleden. Medewerkers hebben te maken met grote veranderingen op de arbeidsmarkt. Door technologische ontwikkelingen veranderen of verdwijnen banen en werk moet steeds sneller, beter en innovatiever. Om te kunnen omgaan met die snelle veranderingen en te kunnen focussen op ontwikkeling en groei, lijkt er steeds meer behoefte aan positiviteit op de werkvloer. Oftewel: aan werkbbevlogenheid.

Wat is werkbbevlogenheid?

Werkbevlogenheid wordt gedefinieerd als 'een positieve, werk-gerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. Waar staan die termen precies voor? Vitaliteit is het bruisen van energie op je werk waarbij een vitale medewerker veel doorzettingsvermogen toont. Toewijding wil zeggen dat je sterk betrokken bent bij je baan en je werk als uitdagend, nuttig en zinvol ervaart. Absorptie is het helemaal opgaan in je werk. Je bent volledig geconcentreerd, de tijd gaat snel voorbij en het is soms lastig om jezelf van het werk los te maken. Een bevlogen medewerker haalt dus voldoening uit zijn

of haar werk, is energiek en fit, voelt zich betrokken bij het werk en begint met veel plezier aan een nieuwe werkdag.

Wat geeft en wat vreet energie?

Het Job Demands Resources-model, een bekend onderzoeksmodel naar werkbbevlogenheid, legt uit waardoor de bevlogenheid van medewerkers wordt beïnvloed. Zij hebben volgens dit model met zowel werkeisen als werkhulpbronnen te maken. Werkeisen zijn aspecten die energie kosten en die daardoor, op het moment dat ze te lang aanhouden of als er onvoldoende tijd voor herstel is, zijn gerelateerd aan stressreacties en burn-out. Voorbeelden hiervan zijn een (te) hoge werkdruk of slechte fysieke of mentale werkomstandigheden.

Werkhulpbronnen zijn aspecten in het werk die juist functioneel zijn, helpen om aan de eisen van het werk te voldoen en die energie opleveren. Ze zijn daardoor gerelateerd aan hogere werkmotivatatie en productiviteit. Voorbeelden van werkhulpbronnen zijn positieve persoonseigenschappen van medewerkers zelf zoals veerkracht, optimisme, hoop en vertrouwen in eigen kunnen. Deze positieve eigenschappen worden ook wel het psychologisch kapitaal genoemd. Medewerkers gaan bevlogen en met plezier aan het werk als de balans tussen de werkeisen en werkhulpbronnen optimaal is. Hier ligt een belangrijke taak voor HR!

Wat is de invloed van leiderschap?

Leidinggevendens lijken een belangrijke rol te spelen in de perceptie van positiviteit op de werkvloer. De afgelopen jaren is er zowel in de praktijk als in de wetenschap meer aandacht

ontstaan voor positief leiderschap en dan met name voor authentiek leiderschap. Deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door vier aspecten:

I. Zelfkennis

Authentieke leiders kennen zichzelf; zowel hun goede als slechte kanten

II. Morele houding

Authentieke leiders hebben een moreel kompas en handelen daar naar

III. Afgewogen beslissingen

Omdat een authentieke leider zichzelf goed kent en handelt vanuit zijn morele kompas, weet hij afgewogen beslissingen te nemen

IV. Transparante relaties

Authentieke leiders laten hun authentieke zelf zien en zijn daarmee transparant en open in hun contact met anderen

Uit onderzoek blijkt dat authentiek leiderschap positief is gerelateerd aan werkbevlogenheid. Maar op welke manier dragen authentieke leiders dan bij aan de bevlogenheid van medewerkers? In mijn afstudeeronderzoek komt naar voren dat het psychologisch kapitaal een belangrijke verklaring biedt voor hoe authentieke leidinggevers de bevlogenheid van werknemers stimuleren. Authentieke leiders spelen met hun gedrag namelijk in op het psychologisch kapitaal van medewerkers. Zij nemen authentiek rolgedrag over, raken meer betrokken bij het werk, worden gestimuleerd in de ontwikkeling van hun psychologisch kapitaal en raken zo meer bevlogen.

Hoe kun je werkbevlogenheid stimuleren?

Met mijn afstudeeronderzoek heb ik ingezoomd op twee aspecten van werkbevlogenheid: de rol van authentiek leiderschap en psychologisch kapitaal. In de praktijk zouden deze factoren sterker op de kaart kunnen worden gezet om werkbevlogenheid te stimuleren. Maar hoe pak je dit als organisatie, HR-professional of leidinggevende aan?

1. Zorg voor authentiek leiderschap

Om authentiek leiderschap te bevorderen, zouden organisaties moeten investeren in leiderschapsontwikkelingstrajecten die gericht zijn op het bevorderen van deze vorm van leiderschap. In dergelijke trajecten of trainingen moet de nadruk liggen op de vier verschillende



dimensies van authentiek leiderschap (zelfkennis, moreel kompas, afgewogen beslissingen en transparante relaties). Een voorbeeld voor het ontwikkelen van de dimensie 'zelfkennis' zou het volgen van een mindfulness training kunnen zijn, waarbij leidinggevendenden nagaan wat zij belangrijk vinden in het leven en met meer aandacht en bewuster in contact worden gebracht met hun authentieke eigenschappen.

2. *Stimuleer het psychologisch kapitaal*

Omdat psychologisch kapitaal geen vaststaand concept is, maar een te ontwikkelen houding, kunnen medewerkers trainingen volgen waarin de verschillende onderdelen van psychologisch kapitaal worden geoefend. Training in bijvoorbeeld veerkracht, optimisme, hoop en vertrouwen in eigen kunnen. De effectiviteit van zulke interventies wordt door eerder onderzoek onderschreven. Daaruit blijkt dat veerkracht op de werkvloer kan worden gestimuleerd door het volgen van trainingen.

Naast trainingen kan ook worden gedacht aan het stimuleren van positief denken in de organisatie. Positiviteit en authenticiteit, vanuit de visie en het leiderschap in de organisatie, dragen namelijk bij aan de groei van het psychologisch kapitaal van medewerkers. Zo kan intern worden gewerkt aan het uitspreken van waardering naar elkaar of bijvoorbeeld het ophangen van positieve, inspirerende quotes op de werkvloer. Medewerkers kunnen door positieve prikkels zelf de mate van positief denken vergroten en zo hun psychologisch kapitaal vergroten.

3. *Vergoot energiebronnen op de werkvloer*

Behalve het vergroten van persoonlijke energiebronnen als psychologisch kapitaal, kunnen ook werkgerelateerde energiebronnen worden gestimuleerd. Hieronder vallen bijvoorbeeld autonomie, feedback, sociale steun en coaching. Zo kan worden gekeken naar manieren om medewerkers meer zelfstandig en naar eigen inzicht hun werk te laten indelen, om de behoefte aan autonomie te vervullen. Denk ook aan het invoeren van feed-forward gesprekken waarin medewerkers samen met hun leidinggevende succesvolle werkzaamheden analyseren om vervolgens op basis daarvan doelstellingen voor de komende periode te formuleren.

Met deze drie stappen kun je als HR-professional concreet aan de slag om zowel authenticiteit als bevlogenheid in de organisatie te vergroten. Succes! 

Meer weten over dit onderzoek?
elinevanharen@hotmail.com



Een betere wereld begint bij jezelf

Bij Exact zie ik dagelijks wat de impact van digitalisering is op bedrijven, processen en rollen. Kun je je voorstellen wat er gebeurt wanneer robotisering en artificial intelligence de norm worden? Ik zou graag een kijkje nemen in een glazen bol om de wereld van 2030 te zien. Hoe werken en leven we dan? In deze nieuwe column in Personeelsbeleid belicht ik ontwikkelingen rond HR en digitalisering.

Digitalisering en robotisering gaan onze toekomst bepalen. Maar het draait niet alleen om de technologie. Het draait vooral ook om de mensen. Dat wordt soms vergeten en daar zit de kracht van HR! Het is aan ons om in kaart te brengen op welke plekken de werknemers zitten die mogelijk worden getroffen worden robotisering en automatisering en wat we voor hen gaan doen. Wij zitten in de *driver seat* om de organisatie daarin te begeleiden.

Bewustwording

Stap één is het creëren van bewustwording onder de medewerkers dat arbeid aan verandering onderhevig is. Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat werkplekken, competenties en functies niet langer een vaststaand feit zijn. En dat het essentieel is om te blijven werken aan persoonlijke ontwikkeling en langdurige inzetbaarheid. Het is aan ons om digitalisering onderdeel te maken van het DNA van de onderneming. En daar wringt vaak de schoen. HR-afdelingen lopen over het algemeen niet voorop waar het gaat om proactief gebruik van digitalisering, automatisering en technologie. Dat doet me denken aan een slogan van vroeger: een betere wereld begint bij jezelf. En zo is het ook bij HR. Wij moeten het goede voorbeeld geven en de technologie ons eigen maken.

Chantal Geelhoed

HR Director Business Solutions Exact