

## Bevlogen aan het werk: een web-based training

Ulrike Wild  
 Else Ouweneel  
 Wilmar Schaufeli  
 Pascale Le Blanc

### 1. Inleiding

Ons werk en onze werkomgeving zijn de afgelopen decennia ingrijpend en in een ongeëvenaard tempo veranderd. Werknemers van pakweg twintig of dertig jaar geleden zouden hun werkplek niet meer herkennen. Wat hen vooral zou opvallen, is het gebruik van computers, robots, mobiele telefoons en andere technologische apparatuur. Met andere woorden, de wijze waarop (*hoe*) werk wordt uitgevoerd, is ingrijpend veranderd door de jaren heen. Daarnaast hebben er veel veranderingen plaatsgevonden in de samenstelling van de beroepsbevolking, oftewel *wie* het werk uitvoert. Het aantal parttimers, vrouwen en allochtonen die werken is sterk toegenomen. Bovendien wordt er nu vaker in andere samenstellingen, zoals in team- of projectverband, gewerkt. Tot slot is de inhoud van het werk veranderd. In plaats van fysieke arbeid is er tegenwoordig vooral sprake van werken met het hoofd (informatieverwerking–mentale arbeid) en met het hart (werken met mensen–emotionele arbeid). *Soft skills* van werknemers – zoals assertiviteit en stressbestendigheid – zijn hierdoor van groot belang om succesvol te kunnen zijn in het werk. Door de toename van emotionele en mentale arbeid is het belangrijk dat medewerkers over de bijbehorende competenties beschikken. Daarnaast draagt plezier in het werk bij aan motivatie en het optimaliseren van werkprestaties. Dit is noodzakelijk om te overleven in de huidige werkomgeving met veeleisende klanten, passagiers, patiënten en hun familieleden en leerlingen. Het werken in een onzekere, diverse, complexe en continu veranderende omgeving vergt aanzienlijke mentale en sociale capaciteiten van werknemers: ondernemerschap, eigen verantwoordelijkheid en veranderbereidheid zijn de basis voor een duurzame loopbaan. Het succes van organisaties ligt daarom meer dan ooit in de handen van de individuele medewerker en diens mentale kapitaal. Deze situatie biedt ook kansen voor medewerkers: in een diverse, continu veranderende omgeving is er ruimte voor het zelf sleutelen aan je eigen werk (dit wordt ook wel *job crafting* genoemd, zie hoofdstuk 1).

Organisaties hebben baat bij werknemers die gemotiveerd zijn en eigen initiatief vertonen. Werknemers die hun invloed maximaal aanwenden om hun wensen en behoeften in hun werk te realiseren, hebben over het geheel genomen ook meer plezier in hun werk. Met andere woorden, hoe meer medewerkers zaken uit de werkomgeving kunnen halen die voor hen belangrijk zijn,

## 2. Achtergrond van de methodiek

### 2.1 Methodiek

Het doel van de door ons ontwikkelde training is werknemers te trainen in het stellen van doelen, hun weerbaarheid te vergroten en positieve emoties te stimuleren op het werk. Met andere woorden, onze training tracht een positieve impact te hebben op de werkbeleving van haar deelnemers. De methodiek van de training heeft twee belangrijke kenmerken: de training is *online* en heeft een *positieve* benadering. Het hoe en waarom van deze aanpak wordt hieronder besproken.

#### 2.1.1 ONLINE TRAINING

Om de werkbeleving van werknemers te beïnvloeden, is het tot nu toe gebruikelijk geweest om een klassikale training van twee à drie dagen aan te bieden. Deelnemers aan een dergelijke training worden aangezet doelen te stellen en acties te bedenken waarmee ze hun eigen houding ten aanzien van het werk kunnen veranderen. In wezen wordt dan geprobeerd om via korte, intensieve sessies cognitieve veranderingen bij werknemers tot stand te brengen en hen tegelijkertijd nieuwe gedragspatronen te laten ontwikkelen. De langetermijneffecten van zulke trainingsinterventies zijn niet bijzonder hoog, want oude gewoontes slijten slecht. De belangrijkste reden hiervoor is dat goede voornemens vaak te weinig in praktijk worden gebracht en de deelnemers zich daardoor geen nieuw gedrag eigen maken.

Wij hebben ervoor gekozen om een vernieuwende trainingsmethodiek te hanteren: *een web-based training* ofwel *e-training*. Door de ontwikkeling van moderne (sociale) media in de afgelopen jaren, is het klaslokaal als noodzakelijk uitgangspunt om leervraag en docent (vraag en aanbod) in tijd en ruimte bij elkaar te brengen verdwenen. Via online leeromgevingen (*e-training*) daarentegen kan een leerproces stapsgewijs worden aangeboden en op afstand geregisseerd worden. Bovendien kan de *e-trainer* of docent, indien gewenst, meekijken en de verbinding tussen theorie en praktijk op deze manier borgen. Concreet wordt in ons geval de deelnemers via een digitaal programma (bijna) dagelijks een kleine opdracht gesteld waardoor zij kennis tot zich kunnen nemen, kunnen reflecteren en – het allerbelangrijkst – meteen aangezet worden om actief te experimenteren in hun dagelijkse werksituatie. Deze dagelijkse ‘activering’ om aan hun leerdoel te werken, zorgt ervoor dat de werknemer/deelnemer meer eigenaar wordt van zijn eigen leerproces (in plaats van de trainer of coach) en voor een stapsgewijs ‘gewenningsproces’ aan nieuw gedrag. Hierdoor blijven werknemers gefocust op leren en gedragsverandering. Met de nieuwe mogelijkheden kunnen de nadelen van een klassikale training worden overwonnen. Het online leerproces in de e-training richt zich niet op ‘een korte injectie’ maar op een dagelijks ervaringsleren, waarbij stapsgewijs gewerkt wordt aan de implementatie van

in de organisatiepsychologie: positief organisatiegedrag (*Positive Organizational Behavior – POB*<sup>8</sup>). Deze stroming richt zich specifiek op de studie van positieve kenmerken van werknemers die hun prestaties en welbevinden op de werkplek positief beïnvloeden. Het effect van persoonlijke hulpbronnen op het welbevinden van medewerkers is in dit kader een belangrijk onderzoeksthema. Hierbij worden vier persoonlijke hulpbronnen samengenomen en aangeduid met de term *psychologisch kapitaal* (afgekort PsyCap, van het Engelse Psychological Capital). PsyCap wordt gedefinieerd als positieve en ontwikkelbare individuele kenmerken die worden gekenmerkt door een hoog niveau van:

- competentie;
- optimisme;
- hoop;
- weerbaarheid.

Competentie verwijst naar de eigen ervaren competentie, wat ook wel *self-efficacy* wordt genoemd.<sup>9</sup> Werknemers met veel ervaren *competentie* hebben het vertrouwen dat ze erin slagen specifieke taken op het werk uit te voeren. Hierdoor zijn medewerkers met veel ervaren competentie positiever over hun werk, creatiever en succesvoller. Medewerkers zijn *hoopvol* als zij verwachten hun persoonlijke doelen op het werk te behalen en bovendien de benodigde stappen op weg naar dit doel voor zich zien. Een hoopvolle werknemer weet dus met doelgerichte energie de juiste stappen te zetten. *Optimistische* medewerkers hebben de overtuiging dat gebeurtenissen in het werk positief zullen uitpakken. Bovendien geloven ze dat ze de positieve gebeurtenissen zelf veroorzaken en dat deze vaker zullen optreden in de toekomst. Tegenslagen worden beschouwd als incidenten, waarvan de oorzaak buiten de werknemer ligt. *Weerbaarheid*, ten slotte, is het vermogen om mentaal sterker te komen uit een periode van negatieve gebeurtenissen. Weerbare medewerkers accepteren de werkelijkheid en hebben vertrouwen in de toekomst.

Gemeenschappelijk aan motivatietheorieën is niet alleen dat ze focussen op kenmerken van de individuele werknemer die bijdragen aan een *positieve* werkbeleving. Ze veronderstellen daarnaast ook een *wederzijdse (en dynamische) relatie* tussen werknemers en de werksituatie. Dat betekent dat de werkomgeving niet alleen invloed heeft op de werknemers, maar dat werknemers ook invloed kunnen hebben op hun eigen werkomgeving. Op die manier kunnen werknemers in een zogenoemde motivationele spiraal terecht komen. Volgens de Broaden & Build-theorie zijn positieve emoties het startpunt van zulke opwaartse spiralen. Het begint dus allemaal bij een positieve ervaring op het werk die een stijging in positieve emoties veroorzaakt. Deze positieve emoties leiden er vervolgens toe dat mensen hun denk- en handelingsrepertoire (op het werk) verbreden en tevens nieuwe energiebronnen aanboren of opbouwen.

#### *Opdrachten rondom doelen stellen*

Deelnemers starten met het stellen van bepaalde doelen in de werksituatie die aansluiten bij hun persoonlijke waarden met behulp van de door Schouten & Nelissen ontwikkelde WebMonitor ([www.sninzicht.nl](http://www.sninzicht.nl)). Deze monitor is gebaseerd op het Job Demands-Resources Model (zie hoofdstuk 1) en brengt de belangrijkste taakeisen en hulpbronnen in het werk en de werkbeleving in kaart (voor voorbeelden zie paragraaf 3.2). Vervolgens krijgen de deelnemers opdrachten die zich richten op het stellen en behalen van persoonlijke werkgerelateerde doelen.

De opdrachten gaan uit van de volgende vijf stappen:

1. doelen concreet maken en opdelen in stappen (implementatie-intenties formuleren);
2. doelen afstemmen met de werkomgeving door de leidinggevende en collega's erbij te betrekken;
3. verschillende wegen benoemen en exploreren die naar het doel leiden;
4. de voortgang monitoren via feedback en eventueel doelen bijstellen;
5. successen opmerken en vieren (zie bijvoorbeeld opdracht 1, 5, 6, 7, 19, 21\*).

#### *Opdrachten rondom vergroten van weerbaarheid*

Het doel van dit onderdeel is het vergroten van de weerbaarheid door competentie, hoop en optimisme te versterken. Dit kan bereikt worden door onder andere:

- het voorbereiden op toekomstige obstakels bij het bereiken van de gestelde doelen en manieren bedenken om deze obstakels te overwinnen;
- het aanleren van vaardigheden om sociale steun te genereren en om hulp te vragen;
- het relativeren van tegenslagen;
- het onderkennen van saboterende gedachtepatronen (pessimisme, zelfonderminning) die een oplossingsgerichte houding in de weg staan (zie opdracht 6, 11, 14\*).

#### *Opdrachten rondom stimuleren van positieve emoties*

Het doel van dit onderdeel is het bevorderen van positieve emoties op het werk. Het bestaat uit drie typen opdrachten die respectievelijk zijn gericht op:

- interactie met anderen, bijvoorbeeld sociale relaties koesteren, goed nieuws delen en vriendelijk gedrag vertonen;
- de perceptie van positieve gebeurtenissen, bijvoorbeeld je eigen zegeningen tellen, oftewel je richten op positieve aspecten en het bewust oproepen van positieve ervaringen en gebeurtenissen;
- het stimuleren van positieve emoties met behulp van tekst- en beeldmateriaal om zo een positieve en actieve affectieve toestand op te roepen (zie bijvoorbeeld opdracht 2, 15, 17\*).

\* Deze opdrachten zijn te vinden op de website [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

individuele deelnemers te onderzoeken. De tweede vorm van implementatie was er specifiek op gericht om de meerwaarde van een stimulerende (collega's en leidinggevend) en faciliterende werkomgeving (organisatie als geheel) te onderzoeken.

### 3.1 Deelnemers en procedure

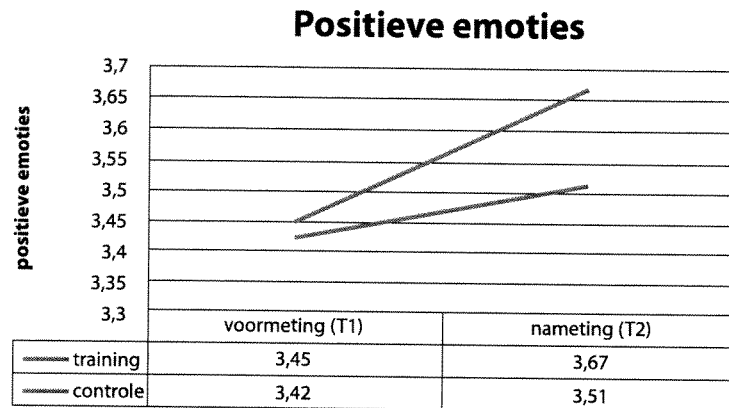
Het onderzoek richt zich op de eerste implementatievorm die is beschreven in de vorige paragraaf. De deelnemers van zowel de e-training als een controlegroep zijn via een website van een Nederlands dagblad geworven. Voor beide groepen is een wervend artikel geschreven en gepubliceerd op verschillende onderdelen van de website. De deelnemers zijn dus niet willekeurig toegewezen aan een van de twee groepen, maar de deelnemers hebben zelf de keuze gemaakt om enkel de vragenlijst in te vullen of om tevens de e-training te volgen. Aan potentiële deelnemers van beide groepen werd gevraagd een vragenlijst in te vullen waarover ze vervolgens een uitgebreid, automatisch gegenereerd feedbackrapport ontvingen. In dit rapport stond weergegeven hoe hoog ze scoorden op persoonlijke kenmerken (bijvoorbeeld competentie en hoop) en op werkbelevingsmaten (bijvoorbeeld bevlogenheid en emoties) in vergelijking met een normgroep. De e-traininggroep kreeg daarnaast de mogelijkheid aangeboden om aan de hand van dit rapport aan de slag te gaan met het optimaliseren van hun werkbeleving door middel van een e-trainingstraject (zoals beschreven in de vorige paragraaf). Twee à drie maanden na het invullen van de eerste vragenlijst, ontvingen de deelnemers van beide groepen een uitnodiging per e-mail om de vragenlijst nogmaals in te vullen.

De e-traininggroep (86 deelnemers) en controlegroep (225 deelnemers) wijken qua demografische samenstelling niet veel van elkaar af. De gemiddelde leeftijd (respectievelijk 47 en 46 jaar) en percentage mannen (respectievelijk 58% en 52%) is in evenwicht. Voor beide groepen geldt dat de meeste deelnemers werkzaam zijn bij de overheid, zorg, onderwijs of ICT-sector. Met betrekking tot het opleidingsniveau zijn de verschillen meer evident; de e-traininggroep is gemiddeld lager opgeleid dan de controlegroep. Echter, de overgrote meerderheid van beide groepen is hoogopgeleid (respectievelijk 74% en 88%).

### 3.2 Meetinstrumenten

Voor de meting van deze constructen hebben we een zorgvuldige keuze gemaakt uit wetenschappelijk betrouwbare meetinstrumenten. Hieronder geven we een beschrijving van elk van deze schalen.

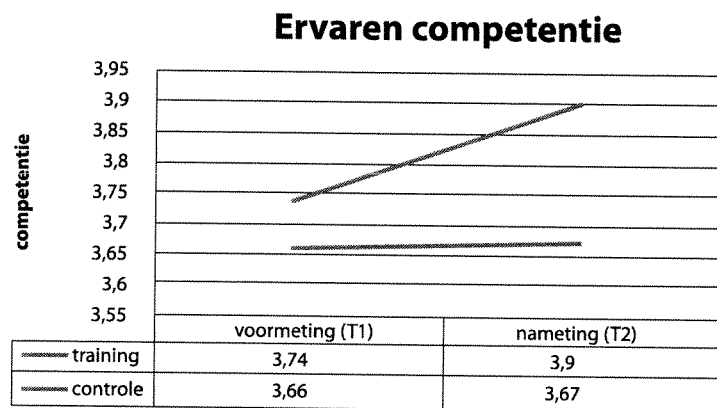
*Positieve emoties* zijn gemeten met behulp van *Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)*<sup>13</sup>. De schaal bestaat uit zes stellingen waarop de deelnemers konden antwoorden van 1 (nooit) tot 5 (altijd). Een voorbeeld van een stelling is: 'Op mijn werk voel ik mij ontspannen.'



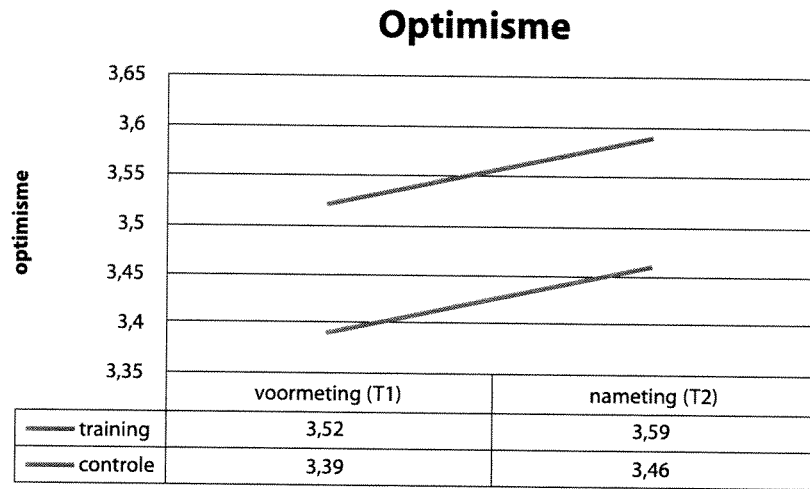
**Figuur 1** Verloop van scores op positieve emoties over tijd van de e-training- en controlegroep

#### 3.4.2 COMPETENTIE

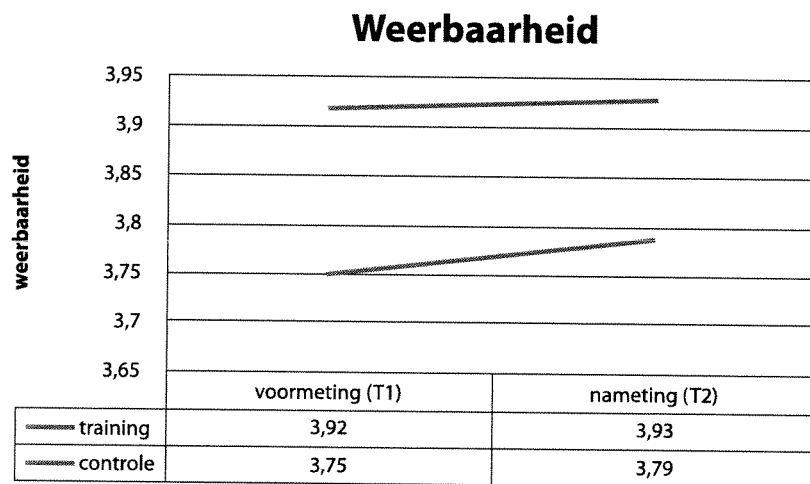
Verder laten de resultaten zien dat de e-traininggroep ook significant meer ervaren competentie ervaart na het e-trainingtraject in vergelijking met de controlegroep. Het verloop van scores op ervaren competentie is gevisualiseerd in figuur 2.



**Figuur 2** Verloop van scores op ervaren competentie over tijd van de e-training- en controlegroep



**Figuur 4** Verloop van scores op optimisme over tijd van de e-training- en controlegroep



**Figuur 5** Verloop van scores op weerbaarheid over tijd van de e-training- en controlegroep

## 4. Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Opbrengsten van de methodiek

Behalve bij bevlogenheid en weerbaarheid is er in alle gevallen sprake van een stijging in de e-traininggroep. Bij hoop en optimisme is er eveneens een stijging in de controlegroep. Dit kan erop wijzen dat de 'geluksactiviteiten' uit het traject – naar verwachting – hebben geleid tot een toename in de ervaren positieve emoties. Volgens de Broaden & Build-theorie zou een gestegen niveau van positieve emoties leiden tot de opbouw van persoonlijke hulpbronnen en uiteindelijk tot meer welbevinden. Met andere woorden, doordat medewerkers vaker positieve emoties ervaren, zullen zij naar verloop van tijd positiever kijken naar zichzelf als werknemer en eveneens positiever kijken naar de toekomst in hun werk. De resultaten van dit onderzoek laten een stijging van ervaren competentie zien. Enerzijds kan deze toegenomen mate van ervaren competentie een direct gevolg zijn van de toegenomen hoeveelheid positieve emoties. Anderzijds is het mogelijk dat de oorzaak ligt in het toegenomen aantal opgestelde en behaalde persoonlijke doelen op het werk gedurende het traject. Eerdere onderzoeken vonden immers al dat door persoonlijke doelen te behalen, medewerkers succeservaringen hebben die vervolgens het vertrouwen in de eigen capaciteiten doen toenemen.

Echter, de deelnemers uit de e-traininggroep lieten geen sterkere stijging zien in hoop en optimisme dan de controlegroep. Bovendien bleven beide groepen stabiel in het niveau van weerbaarheid en bevlogenheid over de tijd heen. Een mogelijke reden hiervoor is dat beide groepen op voorhand al verschilden met betrekking tot hun gemiddelde score op de genoemde aspecten (sterker dan bij positieve emoties en ervaren competentie). Doordat de e-traininggroep met een relatief hoog niveau van positieve emoties, persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid het traject ingingen, is de kans kleiner dat het e-trainingtraject een betekenisvolle stijging veroorzaakte op een van deze aspecten. Er kan dus sprake zijn van een *plafondeffect*; hoe hoger de score bij de voormeting, hoe kleiner de kans op een betekenisvol hogere score bij de nameting. Al met al is het waarschijnlijk dat het uitblijven van effecten niet op inhoudelijke gronden verklaard kan worden, maar te maken heeft met het ontwerp van het onderzoek en het e-trainingtraject.

Geconcludeerd kan worden dat de e-training gedeeltelijk positieve effecten heeft gehad op antecedenten van bevlogenheid, maar niet op bevlogenheid zelf. Wellicht dat dit te maken heeft met het feit dat de e-training werknemers bleek te trekken die al bevlogen en gemotiveerd zijn. Anderzijds is het mogelijk dat positieve emoties en ervaren competentie dynamischer zijn dan bevlogenheid en daardoor makkelijker te beïnvloeden. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.



een belangrijke rol, omdat hun ondersteuning van cruciaal belang is voor een gunstig effect van de training.

#### **4.3 Leerpunten voor de organisatie**

Wij hebben het e-trainingstraject daarom ook aangeboden aan een verloskundeafdeling van een ziekenhuis. Deze implementatie heeft geleid tot verschillende leerervaringen. In de eerste plaats is het erg belangrijk gebleken uitgebreid de tijd te nemen om het traject bekend te maken in de organisatie; niet alleen bij het management en de teamleiders, maar vooral ook bij de werknemers zelf. Omdat 'positieve' trajecten geen directe aanleiding hebben – er is tenslotte geen sprake van werkgerelateerde problemen – vinden werknemers het vaak lastig om te begrijpen wat het persoonlijke nut is van de training. Op basis hiervan concluderen zij vaak onterecht dat het niet zozeer voor hen zelf nuttig is, maar voor het management ('Het management wil blijkbaar dat ik harder ga werken, maar er is toch niets aan de hand?'). Daarom is het van belang dat er een gedegen voorbereiding plaatsvindt waarin de werknemers duidelijk gemaakt wordt wat ze er zelf aan hebben; waarom 'moeten' zij meer bevlogen zijn in hun werk? Het is niet zo dat ze per se harder moeten werken, maar ze zouden de kans moeten grijpen om het werk leuker te maken voor zichzelf. Met andere woorden, het is van belang dat werknemers persoonlijk voordeel inzien van het werken aan hun eigen ontwikkeling en werkplezier. Dat is niet voor iedereen een gegeven, maar wie wil er nu niet gelukkiger zijn in zijn werk?

Een ander punt dat we zijn tegengekomen, is dat de werknemers de opdrachten uit het e-trainingstraject vaak als een extra belasting bovenop hun werk ervaren, ongeacht of het 'luchtige' en gedeeltelijk vrij in te vullen opdrachten of onderdelen zijn. Om die reden is het belangrijk dat het management tijd inruimt voor de werknemers om de trainingsonderdelen uit te voeren.

Samenvattend, dit type trainingen heeft veel potentieel; zowel positieve trainingen als de web-based varianten hiervan lijken zinvol. Echter, om effect te bereiken is het cruciaal dat voorafgaand aan het traject het nut ervan uitgebreid wordt uitgelegd aan de potentiële deelnemers. Daarnaast is het een voorwaarde dat de medewerkers niet alleen gemotiveerd zijn om deel te nemen, maar ook in de gelegenheid gesteld worden de trainingsonderdelen uit te voeren op de werkvloer, door de benodigde tijd en ruimte beschikbaar te stellen. Vandaar dat implementatie binnen een organisatie of afdeling de voorkeur heeft boven implementatie via openbare wegen, mits uiteraard door het management en de coaches wordt voldaan aan bovengenoemde voorwaarden.

13. Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., & Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 219-230.
14. Luthans, F., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2007). *Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
15. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 17*, 89-112.