

# Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren

Else Ouweneel, Wilmar Schaufeli en Pascale Le Blanc\*

118

Door de opkomst van de positieve organisatiepsychologie is het theoretische fundament gelegd voor onderzoek naar positieve werkbeleving. Inmiddels lijkt de tijd rijp om praktisch aan de slag te gaan en deze nieuwe kennis om te zetten in positieve werkgerelateerde interventies. In dat kader introduceren we in dit artikel het concept 'amplitie', afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, dat versterken betekent. Interventies die gericht zijn op amplitie, zijn nog nauwelijks voor werknemers ontwikkeld of op hun effectiviteit getoetst. Het doel van dit artikel is dan ook om te laten zien dat de benodigde ingrediënten wel reeds voorhanden zijn. Zo doen wij suggesties voor het vertalen van bestaande, algemene geluksbevorderende interventies naar de werkplek en worden gevalideerde uitgangspunten voor de implementatie van dergelijke interventies uiteengezet. We concluderen dat werkgerelateerde interventies niet uitsluitend gericht moeten zijn op werknemers die een burn-out hebben, maar tevens op werknemers die goed functioneren, maar waarvan het potentieel nog niet optimaal benut wordt.

Trefwoorden: amplitie, geluk, bevlogenheid, interventie, arbeids- en gezondheidspsychologie

## 1 Inleiding

Tot op heden is in de wetenschappelijke psychologie met name aandacht besteed aan negatieve psychische toestanden. Zo becijferde Myers (2000) op basis van de *Psychological Abstracts*, die voor het eerst in 1887 zijn verschenen, dat de verhouding tussen publicaties over negatieve ten opzichte positieve psychologische toestanden 14:1 bedroeg. Hierdoor is de kennis op het terrein van psychologische aandoeningen

---

\* De auteurs zijn verbonden aan de Universiteit Utrecht, Sectie Sociale en Organisatiepsychologie.  
Correspondentieadres: Drs. A.P.E. Ouweneel, Universiteit Utrecht, Sectie Sociale en Organisatiepsychologie, Postbus 80140, 3508 TC Utrecht, tel. 030-2532272, e-mail e.ouweneel@uu.nl.

en beperkingen veel omvangrijker dan de kennis omtrent de potenties en krachten van de menselijke psyche (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006).

Rond de eeuwwisseling hebben Seligman en Csikszentmihalyi (2000) echter een 'nieuwe' wetenschappelijke benadering op de kaart gezet: de zogeheten *positieve psychologie*. Deze richt zich op de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en optimaal functioneren. Het doel van de positieve psychologie is de balans in het psychologisch onderzoek naar menselijk functioneren te herstellen door de – reeds beschikbare – kennis over negatieve aspecten van menselijk functioneren aan te vullen met kennis over positieve aspecten hiervan (Linley et al., 2006). Inmiddels wordt de meerwaarde van positieve psychologie ook erkend binnen de organisatiepsychologie. Zo richt *Positive Organizational Behavior* (POB) zich specifiek op de studie van positieve kenmerken van werknemers die hun prestaties op de werkplek beïnvloeden (Luthans & Youssef, 2007). Peterson en Byron (2008) toonden bijvoorbeeld aan dat werknemers die hoopvoller zijn, beter presteren op het werk.

Het voornaamste doel van dit artikel is het formuleren van richtlijnen voor werkgerelateerde interventies op positief-psychologische grondslag. Deze interventies hebben als doel het welbevinden van werknemers te bevorderen. Wij richten ons daarbij uitsluitend op interventies die op het individu zijn gericht; organisatiegerichte interventies blijven dus buiten beschouwing. Dit vanwege het feit dat er tot op heden nauwelijks aanknopingspunten bestaan voor positieve organisatie-interventies. Allereerst wordt de term *amplitie* geïntroduceerd om na te gaan hoe positieve, op versterking gerichte interventies, zich verhouden tot reeds bestaande, preventieve interventies. Aansluitend geven we het belang aan van de ontwikkeling van positieve werkgerelateerde interventies. Vervolgens wordt een aantal empirisch gevalideerde, algemene geluksbevorderende interventies besproken, die als basis kunnen dienen om positieve werkgerelateerde interventies te ontwikkelen. Het artikel wordt afgesloten met enkele uitgangspunten voor het praktisch gebruik van positieve werkgerelateerde interventies.

119

## 2 Van preventie naar amplitie

De praktijk van werkgerelateerde, psychologische interventies heeft de laatste jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Deze ontwikkeling in de arbeids- en gezondheidspsychologie is analoog aan die in de bedrijfsgeneeskunde (Hosman, 2000). In eerste instantie werden voornamelijk *curatieve interventies* ingezet om psychische problemen, stoornissen en aandoeningen te behandelen. Vervolgens richtte de aandacht zich vooral op het voorkomen van psychische problematiek op het werk, oftewel preventie. Daarbij is het gangbaar om drie typen te onderscheiden. Bij *tertiaire preventie* gaat het om het beperken van de schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen, terwijl *secundaire preventie* zich richt op een specifieke groep die een groot risico loopt om een probleem, stoornis of aandoening te ontwikkelen. Door het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) kunnen dergelijke specifieke risicogroepen in bedrijven worden opgespoord. *Primaire preventie*, tot slot, richt zich op alle werknemers met het oogmerk om problemen, stoornissen en aandoeningen te voorkómen door deze bij de bron aan te pakken (Van der Stel, 2004).

Tertiaire preventie staat dus het dichtst bij curatie, terwijl primaire preventie de meest pure vorm van preventie is.

De afgelopen decennia zijn met name veel interventies ontwikkeld om een *burn-out* te behandelen of te voorkomen (Le Blanc & Schaufeli, in press; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap & Kladler, 2001). Tegenwoordig is er echter ook steeds meer aandacht voor de mogelijke invloed van positieve psychologische toestanden (zoals bevolegheid) op het functioneren van werknemers (Bakker & Schaufeli, 2008). Daardoor lijkt de aandacht bij de ontwikkeling van werkgerelateerde interventies zich nu te richten op interventies die dergelijke positieve toestanden kunnen bevorderen. In analogie met curatie, respectievelijk preventie, koppelen we dit type interventies aan de term *amplitie*, afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken, vergroten en vermeerderen betekent. In tegenstelling tot het behandelen (curatie) of voorkomen (preventie) van negatieve toestanden zoals een burn-out, zijn positieve interventies juist gericht op het bevorderen van positieve toestanden (amplitie) bij werknemers, zoals bevolegheid, welbevinden en gezondheid. De reikwijdte van interventies die zijn gericht op amplitie is groter dan die van curatieve of secundair preventieve interventies, omdat deze zich in principe uitstrekt over alle medewerkers. Immers, in potentie kunnen zij allen baat hebben bij een dergelijke positieve, op verbetering gerichte benadering. Tabel 1 geeft een schematisch overzicht van de kenmerken van de hierboven beschreven typen van werkgerelateerde interventies.

120

**Tabel 1** Overzicht van kenmerken van werkgerelateerde interventies

	<b>Curatie</b>	<b>Tertiaire preventie</b>	<b>Secundaire preventie</b>	<b>Primaire preventie</b>	<b>Amplitie</b>
<i>Doelstelling</i>	Werknemers met problemen, stoornissen en aandoeningen behandelen	Schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen beperken	Probleem-oplossend vermogen (coping) van werknemers versterken	Psychosociale risicofactoren in het werk verminderen	Psychisch welbevinden van werknemers bevorderen
<i>Doelgroep</i>	Zieke werknemers	Zieke werknemers	Tot een risicogroep behorende werknemers	Alle werknemers	Alle werknemers
<i>Professionals</i>	Bedrijfsarts, klinisch psycholoog, psychotherapeut	Bedrijfsarts, klinisch psycholoog, psychotherapeut	Psycholoog, coach	Arbodienst	HRM, management, Arbodienst

In dit artikel gaan we verder in op individuele, werkgerelateerde interventies die zijn gericht op amplitie, dat wil zeggen op het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van werknemers.

### 3 Geluk en bevlogenheid

Tot op heden zijn positieve, op amplitie gerichte interventies nog nauwelijks ontwikkeld voor wat betreft de werkcontext, laat staan onder werknemers empirisch gevalideerd. Daarom gaan we te rade bij de literatuur op het terrein van meer algemene geluksbevorderende interventies. Geluk (in het Engels: *happiness* of *subjective well-being*) wordt gedefinieerd als een positieve affectief-cognitieve toestand (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Hoewel er veel operationalisaties van geluk in omloop zijn (voor een overzicht zie Lyubomirsky, King & Diener, 2005a), wordt meestal dezelfde definitie gebruikt als wordt gehanteerd voor subjectief welbevinden (Lyubomirsky, Sheldon & Schkade, 2005b). Ryan en Deci (2001, p. 144) omschrijven subjectief welbevinden als volgt: *'Subjective well-being consists of three components: life satisfaction, the presence of positive mood, and the absence of negative mood, together often summarized as happiness.'* Vervolgens wordt de affectieve component van subjectief welbevinden gedefinieerd als: *'Moods and emotions, which together are labeled affect, represent people's on-line evaluations of the events that occur in their lives.'* (Diener et al., 1999, p. 277) Tot slot definiëren Lucas, Diener en Suh (1996, p. 616) de cognitieve component van subjectief welbevinden als volgt: *'The cognitive judgment of life satisfaction is a global evaluation by the person of his or her life.'*

121

Geluk heeft dus betrekking op het leven in het algemeen en vormt daarmee geen geschikte uitkomstmaat voor positieve werkgerelateerde interventies. Om die reden stellen wij in dit kader bevlogenheid voor als een vorm van werkgerelateerd geluk. Bevlogenheid (in het Engels: *work engagement*) geeft namelijk, net als geluk, een positieve, affectief-cognitieve toestand weer. Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) beschrijven bevlogenheid als volgt: *'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.'* *Vitaliteit* wordt gekenmerkt door een hoog energieniveau waardoor men zich fit voelt, beschikt over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. *Toewijding* heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk roept gevoelens van trots en enthousiasme op. *Absorptie*, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze opgaan in het werk, waarbij het moeilijk is om er zich los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2001). Kortom, waar geluk wordt beschouwd als een positieve affectief-cognitieve toestand ten aanzien van het leven in het algemeen, is bevlogenheid een positieve affectief-cognitieve toestand met betrekking tot een specifiek domein van het leven, namelijk het werk.

Lyubomirsky et al. (2005a) stellen op basis van de resultaten van een meta-analyse dat gelukkige werknemers onder meer positiever beoordeeld worden door collega's en leidinggevenden, zich minder snel ziek melden of weggaan bij de organisatie, meer extra taken op zich nemen, meer bereid zijn om hun collega's te helpen, minder snel tegen een burn-out aanlopen en – *last but not least* – productiever zijn. Op analoge wijze blijkt, dat bevlogen werknemers tevreden zijn met hun werk, zich betrokken voelen bij hun werk en loyaal zijn aan de organisatie waarvoor ze werken, initiatief tonen en zich extra voor hun werk inzetten, en gezond zijn en zich geenszins opgebrand voelen (Schaufeli & Salanova, 2007). Ten slotte hangt bevlogenheid ook samen met goede arbeidsprestaties. Zo vonden Salanova, Agut en Peiró (2005) dat de kwaliteit van de dienstverlening van bevlogen horecamedewerkers positiever gewaardeerd wordt door klanten dan die van hun minder bevlogen collega's. Xanthopoulou, Bakker,

Demerouti en Schaufeli (2009) toonden aan dat de mate van bevlogenheid van het personeel van een fastfoodrestaurant in verband staat met de omzet: hoe meer bevlogen het personeel, des te hoger de omzet. Het lijkt voor organisaties dan ook van belang om geluk en bevlogenheid onder werknemers te stimuleren, niet alleen als doel op zichzelf – vergroten van het psychisch welbevinden – maar ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief.

122 Vooraf moet echter wel de kritische vraag worden gesteld of toestanden zoals geluk en bevlogenheid überhaupt te beïnvloeden zijn. Een aantal onderzoekers stelt namelijk, dat de mogelijkheid tot het ervaren van geluk in hoge mate wordt bepaald door hetzij de persoonlijkheid (McCrae & Costa, 1990), dan wel het genotype van de persoon in kwestie (Lykken & Tellegen, 1996). Zo concludeerden laatstgenoemde onderzoekers op basis van tweelingonderzoek dat 'It may be that trying to be happier is as futile as trying to be taller and therefore is counterproductive' (p. 189). Er wordt op basis van dergelijk onderzoek geschat dat geluk voor ongeveer de helft wordt bepaald door stabiele persoonlijke en genetische factoren (Lyubomirsky et al., 2005b). Tien procent heeft te maken met de persoonlijke situatie die relatief moeilijk beïnvloedbaar is, zoals het al dan niet hebben van een baan, getrouwd of gescheiden zijn, bepaalde arbeidsomstandigheden, het uiterlijk, het inkomen, en de gezondheidsstatus. De resterende 40% vormt het aandeel in de geluksbeleving dat we bewust kunnen beïnvloeden aan de hand van intentionele activiteiten (Lyubomirsky et al., 2005b). Intentionele activiteiten zijn zelfgeïnitieerde activiteiten die gedragsmatig, cognitief of motivationeel van aard zijn en die mensen inzetten in hun streven naar geluk (Lyubomirsky et al., 2005b). Boehm en Lyubomirsky (in press) geven aan dat veranderingen in geluk vaak slechts van korte duur zijn. Daarvoor is het fenomeen dat onder de naam *hedonische tredmolen* (ook wel *hedonische aanpassing*) bekend staat, verantwoordelijk. Dat houdt in dat een duurzame toename in geluk vaak niet wordt bereikt omdat men zich snel aan de positieve veranderingen aanpast (Lyubomirsky et al., 2005b). Wanneer mensen bijvoorbeeld een groot bedrag winnen in een loterij, blijken zij zich aanvankelijk weliswaar gelukkiger te voelen, maar na ongeveer een jaar zijn ze weer op hun oude, grotendeels genetisch bepaalde geluksniveau beland (Brickman, Coates & Janoff-Bulman, 1978). Hetzelfde geldt, maar dan in omgekeerde richting, ook voor mensen die werkloos worden, of die gaan scheiden, of wiens partner komt te overlijden (Diener, Lucas & Scollon, 2006).

Uit onderzoek van Sheldon en Lyubomirsky (2006b) is echter gebleken dat individuen veel minder snel wennen aan door henzelf geïnitieerde veranderingen, dan aan veranderingen die hen als het ware overkomen zijn (zoals het winnen van een loterij, of het werkloos worden). Met andere woorden, het effect van de hedonische tredmolen kan door zelfgeïnitieerde activiteiten sterk worden beperkt, waardoor het niveau van geluk wel degelijk langdurig (en misschien zelfs blijvend) kan worden beïnvloed.

Op basis van deze bevindingen concluderen we dat veranderingen (in de werkomgeving) die door anderen dan de werknemers zelf in werking zijn gezet, waarschijnlijk een korter durend effect zullen hebben op hun niveau van geluk c.q. bevlogenheid, dan zelfgeïnitieerde veranderingen (in de werkomgeving). Uit vele onderzoeken is namelijk gebleken dat wanneer werknemers het gevoel hebben oorzaak te zijn van hun eigen gedrag en zo invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving, zij meer

gemotiveerd zijn en een hoog niveau van welzijn ervaren (zie voor een overzicht Ng, Sorensen & Eby, 2006). De mogelijkheid om met aanpassingen zoals loonsverhoging, vermindering van werkdruk en promotie het niveau van bevlogenheid te beïnvloeden, zal dus beperkter zijn in vergelijking met het door werknemers zelf benutten van de mogelijkheid om te leren, zichzelf te ontplooiën op de werkplek en nieuwe, uitdagende werkdoelen te stellen. Dit vormt een extra reden waarom dit artikel zich richt op interventies op *individueel niveau* en niet op organisatieniveau. Immers, individuele interventies hebben per definitie betrekking op de intentie van werknemers om te veranderen, terwijl interventies op organisatieniveau betrekking hebben op de omstandigheden van werknemers, waardoor deze interventies wellicht een minder langdurig effect hebben op het niveau van bevlogenheid.

## 4 Geluksbevorderende interventies

123

Van diverse geluksbevorderende interventies is in de loop van de tijd de effectiviteit onderzocht, maar slechts zelden in relatie tot de werksituatie, zoals reeds opgemerkt. Dat wil overigens niet zeggen dat dit type interventies niet in de werksituatie zou kunnen worden toegepast. Hieronder behandelen we die individuele geluksbevorderende activiteiten waarvoor enerzijds empirische evidentie is gevonden en welke anderzijds in potentie geschikt zijn om bevlogenheid bij werknemers te vergroten. We geven bij elke activiteit aan hoe deze specifiek zou kunnen worden toegepast in de werksituatie. Bij het bespreken van de activiteiten volgen we de indeling die gebaseerd is op de definitie van intentionele activiteiten van Lyubomirsky et al. (2005b), die zich respectievelijk richten op gedragsverandering, op verandering van cognities en op verandering van motivatie en persoonlijke doelen. Allereerst zetten we de diverse activiteiten uiteen en vervolgens gaan we in op de theoretische verklaring van de mogelijke effecten van deze activiteiten op het niveau van bevlogenheid van werknemers.

### 4.1 Gedragmatige activiteiten

We benoemen de volgende gedragmatige activiteiten: vriendelijk gedrag vertonen, goed nieuws delen en sociale relaties koesteren.

*Vriendelijk gedrag vertonen.* Otake, Shimai, Tanaka-Matsumi, Otsui en Frederickson (2006) onderscheiden drie componenten van vriendelijkheid: (a) de motivatie om vriendelijk te zijn tegen anderen; (b) vriendelijkheid herkennen bij anderen; (c) de uitvoering van vriendelijk gedrag in het dagelijks leven. Met name de laatstgenoemde component kan diverse positieve gevolgen hebben. Wanneer iemand bijvoorbeeld een deur openhoudt voor een ander, zal dat in de eerste plaats positieve feedback in de vorm van een glimlach en/of een 'dankjewel' van die ander opleveren. Daarnaast hebben dergelijke vriendelijke gedragingen veelal tot gevolg dat mensen in de omgeving met hetzelfde type positief gedrag reageren. De betreffende persoon zal nu ook eerder geneigd zijn een deur voor een ander open te houden. Bovendien versterkt dergelijk vriendelijk gedrag het gevoel van eigenwaarde, doordat het eigen gedrag als altruïstisch ervaren wordt. Dit laatste is aangetoond in onderzoek van Boehm en Lyubomirsky (in press). Tevens laten hun resultaten zien dat het belangrijk is dat

mensen hun vriendelijke gedragingen variëren en veelvuldig herhalen, omdat het gedrag anders automatisch (onbewust) uitgevoerd wordt, hetgeen het positieve, geluksbevorderende effect ervan tenietdoet.

Op het werk vinden veel sociale interacties plaats met onder andere leidinggevend, collega's en klanten. De werkomgeving biedt daarom veel mogelijkheden om vriendelijk gedrag te vertonen. Omdat vriendelijk gedrag hetzelfde soort gedrag bij anderen uitlokt, zal het bijdragen aan een positief sociaal en interpersoonlijk klimaat op het werk. Om te zorgen dat vriendelijke gedragingen frequent en gevarieerd worden toegepast (Boehm & Lyubomirsky, in press), zouden werknemers zich op verschillende manieren vriendelijk kunnen gedragen ten opzichte van verschillende groepen mensen. Dat kan bijvoorbeeld door positieve feedback te geven aan een leidinggevende, collega's te helpen en klanten te adviseren.

124

*Goed nieuws delen.* Uit onderzoek van Gable, Reis, Impett en Asher (2004) is gebleken dat door goed nieuws of positieve gebeurtenissen te delen met anderen, de daaraan verbonden positieve gevoelens worden versterkt. Bovendien toonde hetzelfde onderzoek aan dat de positieve emoties verder toenemen naarmate hetzelfde nieuws met nog meer andere mensen wordt gedeeld. Er is dus sprake van een cumulatief effect: met hoe meer mensen het goede nieuws wordt gedeeld, des te sterker het positieve effect voor de betrokkene. Ten slotte bleek uit het onderzoek dat mensen positieve gebeurtenissen die zij delen met anderen, langer onthouden dan niet-gedeelde positieve gebeurtenissen. Daarmee zijn de daaraan gekoppelde positieve emoties tevens langer werkzaam.

Goed nieuws en succes delen met anderen op het werk lijkt dan ook een effectieve methode om positieve emoties bij werknemers te stimuleren. Het samen vieren van behaalde successen, zoals wanneer een grote opdracht is binnengehaald, of wanneer een deadline is gehaald dankzij eenieders inspanning, zal niet alleen de bevoegenheid vergroten, maar tevens de teamgeest en werksfeer ten goede komen (Bakker, Van Emmerik & Euwema, 2006).

*Sociale relaties koesteren.* De belangrijkste functie van sociale relaties is het ontvangen van steun in moeilijke tijden (Dalgard, Bjørk & Tambs, 1995). Echter, ook wanneer geen sprake is van een moeilijke tijd, is een sociaal netwerk erg belangrijk voor het geluksgevoel (Gallagher & Vella-Brodrick, 2008). Steun verlenen kan op verschillende manieren, namelijk instrumenteel (praktische hulp verlenen), emotioneel (luisteren, geruststellen) of informatieel (informatie en advies geven). Lyubomirsky (2007) noemt diverse activiteiten om sociale relaties te versterken, zoals tijd vrijmaken voor anderen, een open houding aannemen, en hulpvaardig en loyaal zijn.

Vele studies hebben het belang van sociale steun op de werkplek aangetoond voor het welbevinden van werknemers (voor een overzicht zie Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). De door Lyubomirsky (2007) genoemde activiteiten lijken tevens op de werkplek bruikbaar om ook daar de sociale relaties te versterken. Werknemers zouden tijd moeten investeren in de informele relaties met hun collega's (eventueel ook buiten het werk) en een open houding ten aanzien van hen dienen aan te nemen, door niet alleen met elkaar over het werk te praten, maar tevens over persoonlijke zaken. Verder kunnen ze zich loyaal en hulpvaardig naar elkaar toe opstellen en meer (en beter) naar elkaar luisteren.

## 4.2 Cognitieve activiteiten

Waar gedragsmatige activiteiten de werkomgeving daadwerkelijk beïnvloeden doordat positief gedrag het sociale en interpersoonlijke klimaat verbetert, hebben cognitieve activiteiten betrekking op de *perceptie* van de werkomgeving. Met behulp van bepaalde denkpatronen kan als het ware een positiever beeld van de werkplek 'geconstrueerd' worden, doordat men zich concentreert op de positieve aspecten van het werk en de aandacht afleidt van eventuele negatieve aspecten. Hieronder bespreken we kort de volgende cognitieve activiteiten: dankbaarheid uiten, vergeven, zegeningen tellen, optimisme stimuleren en genieten van het leven.

*Dankbaarheid uiten.* Dankbaarheid is de erkenning van en de positieve reactie op de bijdrage van anderen aan het welzijn van de betreffende persoon (McCullough, Emmons & Tsang, 2002). Het uiten van dankbaarheid kan verschillende positieve gevolgen hebben. Evenals bij vriendelijk gedrag, is het waarschijnlijk dat er positief gereageerd wordt op uitingen van dankbaarheid. Bovendien onderdrukt het uiten van dankbaarheid negatieve emoties als boosheid, irritatie en cynisme (Emmons, 2003). Seligman, Steen, Park en Peterson (2005) lieten in hun onderzoek de deelnemers een dankbrief schrijven en deze bij iemand persoonlijk langsbrengen; bijvoorbeeld bij een leraar van de middelbare school die erg veel voor de betrokkene had betekend. Ze vonden positieve effecten van dankbaarheid op het geluksniveau tot een maand nadat de deelnemers de dankbrief hadden bezorgd.

Het schrijven van dankbrieven op de werkplek ligt wellicht niet erg voor de hand, tenzij in de vorm van een e-mail. Verder kan dankbaarheid uiteraard ook verbaal geuit worden op het werk, bijvoorbeeld aan een collega die te hulp is geschoten of een leidinggevende die steun heeft verleend.

*Vergeven.* Vergeving heeft betrekking op het matigen van gevoelens van wraak en vermijding als reactie op bijvoorbeeld een onheuse bejegening of een onrechtvaardige behandeling (McCullough, 2001). In het geval van vergeving worden negatieve emoties omgezet in positieve emoties, zoals empathie en toenadering in plaats van ontwijking. Diverse onderzoeken hebben laten zien dat vergeven een positief effect heeft op het geluk en welbevinden van de 'vergever' (Hebl & Enright, 1993; McCullough, 2001). Bovendien versterkt vergeving de interpersoonlijke relaties (McCullough, Worthington & Rachal, 1997).

Taakgerelateerde en interpersoonlijke conflicten zijn inherent aan het werk (Israel, House, Heaney & Mero, 1989). Zo komen bijvoorbeeld problemen met de leidinggevende of met collega's, seksuele intimidatie, pesten, onrechtvaardigheid, gemiste promotiemogelijkheden en miscommunicaties op het werk voor. Er zijn dus genoeg potentiële mogelijkheden om te vergeven op de werkplek. Om deze mogelijkheden optimaal te benutten, is het van belang dat werknemers dergelijke negatieve situaties – op eigen initiatief – bespreken, zodat er ruimte gecreëerd wordt om zich te verontschuldigen en om te vergeven.

*Zegeningen tellen.* Zegeningen kunnen worden omschreven als de positieve kenmerken van de huidige situatie waarin iemand verkeert (Emmons, 2003). Door zegeningen te tellen, richt men zich specifiek op deze positieve aspecten van het leven. Doordat iemand bewust zijn of haar zegeningen telt, wordt het bewustzijn vergroot van alles wat goed is in het leven, en ook hoe het anders zou kunnen zijn – en misschien in het verleden was (Emmons & McCullough, 2003). Als men zijn zegeningen



telt, dan is men daarna dus dankbaarder voor de huidige situatie waarin men verkeert. Emmons en McCullough (2003) vonden dat zegeningen tellen een positief effect heeft op welbevinden en de kwaliteit van interpersoonlijke relaties. Seligman et al. (2005) onderzochten het effect van het tellen van zegeningen, door in hun onderzoek de deelnemers een week lang elke avond drie dingen op te laten schrijven, die bijzonder goed waren verlopen die dag. De onderzoekers vonden een positief effect op geluk tot zes maanden nadat de interventie had plaatsgevonden.

Zegeningen tellen kan gemakkelijk worden toegepast op de werkplek. Zo kunnen werknemers na elke werkdag hun positieve ervaringen in herinnering roepen en opschrijven. Emmons (2003) heeft gepleit voor meer aandacht voor dit soort cognitieve activiteiten op het werk omdat, door het feit dat men zich bewust is van de positieve dingen op het werk, negatieve emoties onderdrukt worden. Gevoelens van dankbaarheid die door het tellen van zegeningen worden opgeroepen, versterken de eigenwaarde en het zelfvertrouwen en verbeteren tevens de sociale en interpersoonlijke relaties op het werk (Emmons, 2003).

126

*Optimisme stimuleren.* De filosoof Tiger definieert optimisme als: 'A mood or attitude associated with an expectation about the social or material future – one which the evaluator regards as socially desirable, to his or her advantage, or for his or her pleasure' (in: Peterson, 2000, p. 44). Optimistische mensen zijn hoopvol over de toekomst en hebben er vertrouwen in dat zij hun persoonlijke doelen zullen behalen. Optimisme is *self-fulfilling*; doordat optimisten doelen als haalbaar ervaren, zijn ze gemotiveerd om energie te investeren in het daadwerkelijk behalen van deze doelen. Op zijn beurt wordt hierdoor de kans op succes vergroot en daarmee ook het vertrouwen in het behalen van toekomstige doelen (Seligman, 1991). Optimisme hangt samen met geluk, mentale en fysieke gezondheid, en zelfvertrouwen, maar ook met goede academische en werkgerelateerde prestaties (Peterson & Steen, 2002) en met bevologenheid (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2008).

Mensen kunnen op verschillende wijzen hun optimisme vergroten, bijvoorbeeld door hun ideale zelfbeeld te visualiseren en/of te beschrijven. King (2001) vond tot vijf maanden na een dergelijke visualiseringsoefening een toegenomen niveau van geluk en ervaren gezondheid bij de deelnemers aan haar onderzoek. Een andere methode om optimisme te bevorderen, is om pessimistische gedachten te doorbreken. Het gaat hierbij om het vervangen van negatieve, pessimistische verklaringen voor bepaalde gebeurtenissen door positieve, optimistische verklaringen. Bijvoorbeeld: ik heb mijn deadline niet gehaald omdat ik niet competent genoeg ben (pessimistische verklaring) versus omdat er te veel andere taken tussendoor kwamen (optimistische verklaring).

Optimisme speelt een belangrijke rol in het behalen van persoonlijke doelen (Seligman, 1991) en is daarom essentieel voor werknemers om succesvol te zijn op het werk (King, 2001). Zoals het bovenstaande voorbeeld suggereert, kunnen werknemers worden aangemoedigd om pessimistische gedachten om te zetten in meer optimistische gedachten. Daarnaast lijkt het zinvol om werknemers actief over hun ideale carrièreverloop te laten nadenken en tevens over een haalbaar plan om daar stap voor stap naar toe te werken.

*Genieten van het leven.* Genieten heeft betrekking op iedere gedachte of gedraging die in staat is geluksgevoel te genereren, te intensiveren en vast te houden (Bryant,

2003). Genieten van de mooie dingen in het leven kan betrekking hebben op het verleden, het heden en de toekomst (Lyubomirsky, 2007). Door bewust positieve herinneringen naar boven te halen, kan opnieuw worden genoten van gebeurtenissen die in het verleden hebben plaatsgevonden. (Bryant, Smart & King, 2005). Tevens is het mogelijk om geluksgevoel te genereren door zich bewust te verheugen op toekomstige positieve gebeurtenissen (Sheldon & Lyubomirsky, 2006a). Door mooie herinneringen op te halen of vooruit te kijken naar positieve toekomstige gebeurtenissen, brengt men feitelijk het geluksgevoel van het verleden en de toekomst naar het heden (Lyubomirsky, 2007). Echter, hiervan mag slechts in beperkte mate sprake zijn, omdat het anders wellicht in de weg staat van het genieten van het hier en nu (Brown & Ryan, 2003). In het kader van genieten van het hier en nu wordt vaak verwezen naar de term 'mindfulness', wat wordt gedefinieerd als: 'the state of being attentive to and aware of what is taking place in the present' (Brown & Ryan, 2003, p. 822). Genieten van het hier en nu kan bereikt worden door open te staan voor alle mogelijke zintuiglijke waarnemingen van dat moment (de geur van verse koffie, een mooi uitzicht, enz.) (Lyubomirsky, 2007). Lyubomirsky, Sousa en Dickerhoof (2006) vonden dat het positieve effect op de geluksbeleving sterker is wanneer mensen alleen maar genieten van hun positieve ervaringen, in plaats van deze te analyseren, bijvoorbeeld door de oorzaak en betekenis ervan te proberen te achterhalen. Dergelijke analyses verstoren kennelijk de geluksbeleving.

Op het eerste gezicht lijkt genieten van het leven niet altijd goed samen te gaan met werken. Werknemers kunnen bijvoorbeeld niet tegelijkertijd leuke herinneringen ophalen en zich concentreren op hun werk. Toch doen er zich soms tijdens het werk ook geluksmomenten voor die het koesteren waard zijn; bijvoorbeeld wanneer men een moeilijke klant tevreden heeft gesteld, of wanneer men een moeilijke opdracht tot een goed einde heeft gebracht. Uiteraard is het tevens mogelijk om tijdens pauzes te genieten van een wandeling, herinneringen op te halen met collega's (over het vorige bedrijfsuitje), te genieten van een kop verse koffie, enzovoort.

### 4.3 Motivationale activiteiten

Motivationale activiteiten hebben betrekking op het aanleren van bepaalde vaardigheden (doelen stellen, plannen en weerbaar zijn) die het makkelijker maken om het gewenste levenspad te bewandelen.

*Persoonlijke doelen stellen en nastreven.* MacLeod, Coates en Hetherington (2008) hebben in hun onderzoek laten zien dat het stellen van persoonlijke doelen en het plannen van de weg om deze doelen te behalen, vaardigheden zijn die kunnen worden aangeleerd. Bovendien hebben zij aangetoond dat het bezitten en gebruiken van deze vaardigheden een positief effect heeft op het welbevinden. Het is daarbij echter van belang, dat de persoonlijke doelen met zorg worden vastgesteld en dat de gestelde doelen aansluiten bij iemands eigen waarden en behoeften (Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Kasser, Smith & Share, 2002). Wanneer dit niet het geval is, zal de intrinsieke motivatie om de doelen te behalen én niet sterk genoeg, én slechts van korte duur zijn. Brunstein, Schultheiss en Grassman (1998) stellen in aansluiting hierop dat persoonlijke doelen moeten passen bij de persoonlijke motivatie, om een positief effect te kunnen hebben op het welbevinden. Pas wanneer persoonlijke doelen een

weerspiegeling zijn van de eigen, persoonlijke motivatie, heeft men het gevoel te werken aan de eigen ontwikkeling en kan men worden wie men wil zijn.

Een strategie om geschikte persoonlijke doelen vast te stellen is bijvoorbeeld een persoonlijke nalatenschap opschrijven die men in geval van overlijden zou willen achterlaten. Door mensen op deze manier op te laten schrijven wat ze in elk geval bereikt willen hebben in hun leven, krijgen ze een duidelijker beeld van wat écht belangrijk voor hen is, en daarmee dus van hun persoonlijke doelen (Lyubomirsky, 2007). De kans om die persoonlijke doelen te behalen, wordt groter naarmate deze meer intrinsiek motiverend van aard zijn (dat wil zeggen een aantrekkelijk doel op zichzelf vormen, Sheldon et al., 2002), wanneer langetermijndoelen opgedeeld kunnen worden in overzichtelijke kortetermijndoelen (dat wil zeggen wanneer er een goede planning wordt gemaakt, MacLoad et al., 2008) en wanneer tegelijkertijd het grote geheel in het oog wordt gehouden (Sheldon et al., 2002). Dergelijke strategieën zijn aan te leren.

128

Werkgerelateerde doelen stellen en behalen is inherent aan goed functioneren op het werk. Echter, dit geschiedt vaak impliciet, terwijl van het expliciteren van doelen en de weg die daar naartoe voert juist het sterkste effect kan worden verwacht. Vandaar dat werknemers aangemoedigd zouden kunnen worden om – al dan niet in teamverband – concrete doelen te stellen en een bijbehorend stappenplan te maken. Uiteraard vormen persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en functioneringsgesprekken een uitgelezen mogelijkheid om persoonlijke doelen in het werk te formuleren en afspraken te maken over hoe deze stapsgewijs bereikt kunnen worden.

*Weerbaarheid vergroten.* De reacties van mensen op negatieve gebeurtenissen zijn zeer divers en lopen uiteen van uit balans raken (negatief) via herstellen en op de oude voet doorgaan (neutraal) tot 'er sterker uit komen' (positief). Het laatstgenoemde heeft betrekking op een hernieuwd vertrouwen in de toekomst, verbeterde sociale relaties, meer compassie voor anderen die lijden en een grotere tevredenheid met het leven (Tedeschi & Calhoun, 2004). Met andere woorden, mensen die er sterker uitkomen, beschikken over weerbaarheid. Weerbaarheid (in het Engels: *resilience*) wordt gekenmerkt door het genereren van sociale steun tijdens en na de negatieve gebeurtenis, en het vinden van betekenis in datgene wat er heeft plaatsgevonden (Tedeschi & Calhoun, 2004). Een verhaal schrijven over een negatieve gebeurtenis is een effectieve strategie gebleken om weerbaarheid te stimuleren. Uit onderzoek komt naar voren dat door erover te schrijven, de negatieve gebeurtenis geanalyseerd en gerelativeerd kan worden en aldus een plaats kan worden gegeven in iemands levensgeschiedenis (Lyubomirsky et al., 2006; Pennebaker & Seagal, 1999).

Sutcliffe en Vogus (2003) hebben het concept weerbaarheid tevens bestudeerd op de werkplek. Zij definiëren weerbaarheid van werknemers als positieve aanpassing aan uitdagende omstandigheden, ofwel de mogelijkheid om te herstellen van negatieve gebeurtenissen op de werkplek, stress niet uit de weg te gaan en ook bij tegenslag door te gaan en zichzelf proberen te verbeteren. Weerbare werknemers zijn daarmee van grote waarde voor organisaties. Werknemers kunnen hun weerbaarheid verhogen door hun optimisme te vergroten en hun zelfvertrouwen te versterken. Hierboven is aangegeven welke cognitieve strategieën daarvoor kunnen worden gebruikt. Ook door sociale steun kunnen werknemers hun weerbaarheid verhogen; collega's en leidinggevenden kunnen werknemers helpen om een negatieve situatie te relativeren, oplos-

singen te bieden om de situatie te verbeteren en een positief toekomstbeeld te schetsen (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Recentelijk hebben Luthans, Avey, Avilo, Norman en Combs (2006) een interventie ontwikkeld, die motivationele activiteiten, zoals persoonlijke doelen stellen, plannen en verhogen van de weerbaarheid, combineert. De interventie bestaat uit drie onderdelen: (1) een werkgerelateerd doel specificeren, inclusief de stappen die nodig zijn om dat doel te behalen; (2) de verschillende mogelijke wegen benoemen naar het einddoel; (3) de weerbaarheid verhogen door voor te bereiden op toekomstige obstakels. In hun studie vonden zij empirische ondersteuning voor de positieve effecten van hun werkgerelateerde interventie; het bleek dat de waargenomen eigen competentie (in het Engels: *self-efficacy*), het optimisme, de hoop en de weerbaarheid van werknemers (tezamen ook wel het 'psychologisch kapitaal' genoemd) significant was toegenomen.

129

#### 4.4 Effect door wederkerige verbanden

De uitdaging is dus om de aanpak van deze geluksbevorderende interventies te vertalen naar de werkplek en aldus interventies op het werk vorm te geven, die positieve psychologische toestanden, zoals geluk, psychologisch kapitaal of bevlogenheid kunnen stimuleren. Door bovengenoemde gedragsmatige, cognitieve en motivationele activiteiten op specifieke, persoonsgerichte wijze met elkaar te verbinden en te integreren in één aanpak, kan maatwerk worden geleverd in de vorm van een individueel interventieprogramma dat gericht is op amplitie.

Echter, voordat wordt ingegaan op de psychologische werking van de activiteiten, dient te worden gezegd dat 'het niet alles goud is wat er blinkt'. Zo is er de mogelijkheid van averechte effecten wanneer bijvoorbeeld vergeving en dankbaarheid niet integer of oprecht gemeend is. Bovendien is het moeilijk de drie categorieën van activiteiten scherp af te bakenen. Dankbaarheid uiten tegen mensen kan bijvoorbeeld bijdragen aan de koestering van sociale relaties. Bovendien is het zo dat wanneer optimisme wordt gestimuleerd, tevens het stellen en behalen van doelen zal worden bevorderd. In zekere zin staan vrijwel alle activiteiten met elkaar in verbinding en kunnen ze elkaars effect versterken. We veronderstellen dan ook dat aan de effecten van de besproken activiteiten wederkerige relaties tussen gedrag, perceptie en omgeving van de persoon ten grondslag liggen. Ofwel, het niveau van motivatie en bevlogenheid van een werknemer is een uitkomst van een dynamische wisselwerking tussen de waarneming en het gedrag van een werknemer en zijn of haar werkomgeving (Salanova et al., in press).

De *Broaden-and-Build*-theorie van Fredrickson (2001) gaat uit van een dergelijke dynamische visie op motivatie, en veronderstelt dat positieve emoties een sleutelrol spelen in dit motivatieproces. Volgens de *Broaden-and-Build*-theorie zorgen positieve emoties voor een verbreding in gedrags- en denkrepertoire enerzijds, en voor het opbouwen van (persoonlijke en werkgerelateerde) hulpbronnen anderzijds. Door het ervaren van positieve emoties voelen mensen zich veilig en vrij om te experimenteren, waardoor ze hun horizon verbreden, nieuwe kennis opdoen, andere vaardigheden leren – kortom, zich verder ontwikkelen (Fredrickson, 2001). Op die manier kunnen frequente ervaringen van positieve emoties ontwikkelen tot een langere-termijn gemoedstoestand, namelijk bevlogenheid. Wanneer werknemers bijvoorbeeld vriendelijk gedrag vertonen op de werkplek zal, naast een toename in positieve emo-

ties, tevens een toename in sociale steun kunnen ontstaan. Deze werkt op zijn beurt weer stimulerend voor bevlogenheid op het werk (en daarnaast ook voor positieve emoties en vertonen van vriendelijk gedrag).

Ook de *Social Cognitive*-theorie (Bandura, 1997) kan worden gebruikt voor de theoretische verklaring van de positieve activiteiten. De theorie gaat er namelijk van uit, dat het stellen en vervolgens behalen van belangrijke persoonlijke doelen een sterk motivationeel effect heeft. Dit leidt tot een verhoging van de waargenomen eigen competentie (*self-efficacy*) en het vertrouwen dat ook toekomstige doelen kunnen worden behaald. In verschillende onderzoeken is aangetoond, dat er een positieve relatie bestaat tussen deze *self-efficacy* en bevlogenheid (bijvoorbeeld Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Uit dat onderzoek blijkt overigens, dat er sprake is van een wederkerige relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen, *self-efficacy* en bevlogenheid. Er lijkt dus sprake te zijn van een positief motivationeel verband, waarbij *self-efficacy* een sleutelrol vervult.

130

De *Broaden-and-Build*-theorie (Fredrickson, 2001) en de *Social Cognitive*-theorie (Bandura, 1997) beschrijven als het ware cognitief-affectieve en motivationele processen, die door de positieve activiteiten in gang gezet kunnen worden. Deze processen gaan de werking van de eerder genoemde hedonische tredmolen tegen, waardoor werknemers minder gemakkelijk wennen aan positieve veranderingen en daardoor een langetermijneffect op hun niveau van bevlogenheid ondervinden.

## 5 Uitgangspunten voor implementatie van amplitie

In de vorige paragraaf zijn we ingegaan op een tiental algemene, geluksbevorderende interventies. We hebben bovendien de mogelijkheden verkend om deze interventies te vertalen naar de werksituatie door middel van voorbeelden of illustratief empirisch onderzoek. Bij de implementatie van positieve, bevlogenheidsbevorderende interventies is het van belang om een aantal uitgangspunten in acht te nemen. Hierna zetten we uiteen welke partijen – naast de individuele werknemer zelf – kunnen bijdragen aan de borging van de effectiviteit van interventies die gericht zijn op amplitie.

Om te beginnen is er een belangrijke rol weggelegd voor diegenen die het interventieprogramma opzetten en begeleiden. Er is namelijk maatwerk nodig om het best mogelijke resultaat te behalen. Werknemers verschillen immers van elkaar op het gebied van interesses, voorkeuren, leefstijlen en waarden en normen. Het type activiteit waar een werknemer het meeste baat bij heeft, zal dus per persoon verschillen (Lyubomirsky et al., 2005b). Het is van groot belang dat de juiste bevlogenheidsbevorderende activiteiten gekoppeld worden aan de juiste persoon. Alleen bij een optimale fit tussen activiteit en persoon zal deze bereid en in staat zijn om voldoende moeite, energie, tijd en volharding te investeren om het gewenste effect te behalen (Lyubomirsky et al., 2005b). Uit onderzoek van Fordyce (1977, 1983) blijkt, dat juist die geluksbevorderende activiteiten die het beste aansluiten bij iemands persoonlijke behoeften, het sterkste effect hebben.

Om inzicht te verkrijgen in het niveau van welbevinden (bijvoorbeeld bevlogenheid, geluk, arbeidstevredenheid), in persoonlijke eigenschappen (bijvoorbeeld *self-efficacy*, hoop, optimisme) en in de perceptie van de werkplek (bijvoorbeeld sociale steun,

feedback, ontwikkelingsmogelijkheden), is het belangrijk om voorafgaand aan een interventie een medewerkeronderzoek uit te voeren. De informatie die dit oplevert draagt bij aan het stellen van een goede 'diagnose' op basis waarvan een maatwerk-interventie kan worden aangeboden.

Een ander belangrijk aspect om werknemers te laten volharden in deelname aan bevlogenheidsbevorderende activiteiten is goede monitoring van de vooruitgang. Sommige activiteiten zullen plezierig zijn om te doen (bijvoorbeeld goed nieuws delen met collega's), maar andere activiteiten kunnen als minder leuk of moeilijk ervaren worden door werknemers (bijvoorbeeld weerbaarheid vergroten). In dergelijke gevallen is het belangrijk dat het doel van de activiteit wordt geïnternaliseerd, dat wil zeggen tot een 'eigen' doel wordt gemaakt, dat niet van buitenaf wordt opgelegd, maar als het ware van binnenuit wordt nagestreefd. Voorwaarde daarvoor is dat de werknemer de meerwaarde en de verwachte opbrengst van de activiteit inziet. Volgens de *zelfdeterminatietheorie* is internalisering van doelen de belangrijkste voorwaarde om het gewenste effect van de activiteiten te bereiken (Ryan & Deci, 2000). Het is voor werknemers tevens van cruciaal belang dat er *variatie* is in de activiteiten. Wanneer activiteiten eenzijdig zijn, zullen werknemers de activiteiten al snel automatisch uitvoeren en verliezen deze hun positieve effecten op geluk en bevlogenheid; de hedonische tredmolen doet dan zijn werk (Lyubomirsky, 2007).

Voor de effectiviteit van interventieprogramma's om bevlogenheid onder werknemers te bevorderen, is echter niet alleen de betrokkenheid en inzet van de betrokken werknemers en hun directe begeleiders van cruciaal belang, maar ook die van de organisatie. Het management heeft een belangrijke rol bij het bevorderen van welbevinden van werknemers en het faciliteren van de daarbij horende interventies. Zwetsloot, Gründemann en Vaandrager (2003) introduceerden het concept van *Integraal Gezondheidsmanagement* (IGM), dat hier nauw bij aansluit. Bij IGM wordt ervan uitgegaan dat met het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van werknemers (amplitie) een strategisch bedrijfsbelang is gediend; immers gezonde, bevlogene werknemers zullen beter presteren. Dit in tegenstelling tot het traditionele beleid, waarbij het vooral gaat om het 'slechts' klachtenvrij houden van de werknemers door middel van curatie en preventie. Daar waar in het traditionele beleid wordt gesproken over *kosten* voor arbozorg, gaat het bij IGM om *investeringen* in werknemers (Zwetsloot & Pot, 2004). Het zal duidelijk zijn dat onze opvattingen over amplitie naadloos aansluiten bij de uitgangspunten van IGM. Immers, de bevlogenheidsbevorderende interventies zoals die hierboven zijn besproken, dienen niet als een kostenpost te worden gezien, maar als investering in de psychologische kwaliteit van het personeel, die zich op termijn weer terugbetaalt in betere service en grotere klanttevredenheid, minder ziekteverzuim en verloop, minder conflicten en betere werkprestaties (Zwetsloot & Pot, 2004). En bovendien kan werken er ook een stuk plezieriger door worden.

Tot slot is ook steun nodig vanuit de thuisomgeving van de werknemers. Veel van de besproken activiteiten vinden niet alleen plaats op de werkplek, maar betreffen leefstijlveranderingen waar ook anderen in de naaste omgeving bij betrokken zijn. Ook het thuisfront zal dus een stimulerende omgeving moeten bieden, die de benodigde ruimte geeft voor veranderingen. Zo is uit onderzoek gebleken dat persoonlijke doelen sneller behaald worden wanneer belangrijke personen daarbij betrokken worden

(Wing & Jeffery, 1999). Bovendien zal de sociale controle van het thuisfront kunnen bijdragen aan de volharding om de gestelde doelen te behalen. Ten slotte spelen naast een belangrijke rol in het delen van positieve ervaringen en kunnen zij daarmee het effect van de veranderingen versterken (Lyubomirsky, 2007).

## 6 Conclusie

Met dit artikel hebben we willen aangeven dat, na het tijdperk van curatie en preventie, nu dat van amplitie is aangebroken. In dat kader zouden werkgerelateerde interventies niet langer uitsluitend gericht moeten zijn op het behandelen en voorkomen van problemen, stoornissen en aandoeningen, maar tevens op het vergroten van het psychisch welbevinden. Want ook in het geval van werknemers die zonder problemen functioneren, kan het zo zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal wordt benut. De tijd lijkt dan ook rijp om op amplitie gerichte interventies te ontwikkelen en op hun effectiviteit te toetsen. Binnen de werkcontext zou hierbij in eerste instantie kunnen worden gedacht aan het trachten te bevorderen van het niveau van bevlogenheid van werknemers.

132

### Literatuur

- Bakker, A.B., Van Emmerik, H. & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Boehm, J.K. & Lyubomirsky, S. (in press). The promise of sustainable happiness. In S.J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Brickman, P., Coates, D. & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917-927.
- Brown, K.W. & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Brunstein, J.C., Schultheiss, O.C. & Grassman, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 494-508.
- Bryant, F.B. (2003). Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savoring. *Journal of Mental Health*, 12, 175-196.
- Bryant, F.B., Smart, C.M. & King, S.P. (2005). Using the past to enhance the present: Boosting happiness through positive reminiscence. *Journal of Happiness Studies*, 6, 227-260.
- Dalgard, O.S., Bjørk, S. & Tambs, K. (1995). Social support, negative life events and mental health. *British Journal of Psychiatry*, 166, 29-34.
- Diener, E., Lucas, R.E. & Scollon, C.N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61, 305-314.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Emmons, R.A. (2003). Acts of gratitude in organizations. In K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 81-93). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Emmons, R.A. & McCullough, M.E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377-389.

- Fordyce, M.W. (1977). Development of a program to increase personal happiness. *Journal of Counseling Psychology*, 24, 511-521.
- Fordyce, M.W. (1983). A program to increase happiness: Further studies. *Journal of Counseling Psychology*, 30, 483-498.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gable, S.L., Reis, H.T., Impett, E.A. & Asher, E.R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 228-245.
- Gallagher, E.N. & Vella-Brodrick, D.A. (2008). Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 44, 1551-1561.
- Hebl, J.H. & Enright, R.D. (1993). Forgiveness as a psychotherapeutic goal with elderly females. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice and Training*, 30, 658-667.
- Hosman, C. (2000). Naar een geestelijk gezonde samenleving. In M. de Hert, S. van den Broucke & R. van Nuffel (Red.), *Naar een geestelijk gezonde samenleving* (pp. 39-66). Diegem: Kluwer.
- Israel, B.A., House, J.S., Heaney, C.A. & Mero, R.P. (1989). The relation of personal resources, participation, influence, interpersonal relationships and coping strategies to occupational stress, job strain and health: A multivariate analysis. *Work & Stress*, 3, 163-194.
- King, L.A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 798-807.
- Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (in press). Burnout interventions: An overview and illustrations. In J.R.B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in healthcare*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A.M. (2006). Positive psychology: Past, present and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1, 3-16.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lucas, R.E., Diener, E. & Suh, E.M. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avilo, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Towards a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Lykken, D. & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7, 186-189.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A practical guide to getting the life you want*. London: Sphere.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005a). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. & Schkade, D. (2005b). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Lyubomirsky, S., Sousa, L. & Dickerhoof, R. (2006). The costs and benefits of writing, talking and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 692-708.
- MacLeod, A.K., Coates, E. & Hetherington, J. (2008). Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies*, 9, 185-196.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1990). *Personality in adulthood*. New York: Guilford Press.
- McCullough, M.E. (2001). Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science*, 10, 194-197.



- 134
- McCullough, M.E., Emmons, R.A. & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.
- McCullough, M.E., Worthington, E.L. & Rachal, K.C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 321-336.
- Myers, D.G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. & Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Otake, K., Shimai, S., Tanaka-Matsumi, J., Otsui, K. & Fredrickson, B.L. (2006). Happy people become happier through kindness: a counting kindness intervention. *Journal of Happiness Studies*, 7, 361-375.
- Pennebaker, J.W. & Seagal, J. (1999). Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 1243-1254.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, C. & Steen, T.A. (2002). Optimistic explanatory style. In C.T. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 244-256). New York: Oxford University Press.
- Peterson, S.J. & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 785-803.
- 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.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- 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.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A.B. (in press). Gain spirals of resources and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: Recent developments in theory and research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C. & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16, 565-582.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner. & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Seligman, M.E.P. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Simon & Schuster.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sheldon, K.M. & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Sheldon, K.M., Kasser, T., Smith, K. & Share, T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70, 5-31.
- Sheldon, K.M. & Lyubomirsky, S. (2006a). How to increase and sustain positive emotions: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *Journal of Positive Psychology*, 1, 73-82.

- Sheldon, K.M. & Lyubomirsky, S. (2006b). Achieving sustainable gains in happiness: Change your actions, not your circumstances. *Journal of Happiness Studies*, 7, 55-86.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. In K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R.G. & Calhoun, L.G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1-18.
- Van der Stel, J. (2004). *Handboek preventie: Voorkomen van psychische problematiek en bevorderen van geestelijke gezondheid*. Assen: Van Gorcum.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J.I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of workstress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Wing, R.R. & Jeffery, R.W. (1999). Benefits of recruiting participants with friends and increasing social support for weight loss and maintenance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67, 132-138.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008). *Work engagement: A cycle of job and personal resources*. Manuscript aangeboden ter publicatie.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial turnover: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.
- Zwetsloot, G., Gründemann, R. & Vaandrager, L. (2003). *Integraal gezondheidsmanagement: Eindrapportage*. Hoofddorp: TNO.
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

135

### **From prevention to amplition: interventions for functioning optimally**

E. Ouweneel, W. Schaufeli & P. Le Blanc, *Gedrag & Organisatie*, volume 22, June 2009, nr. 2, pp. 118-135

The recent rise of positive organisational psychology has laid out the theoretical foundation for research into positive work-related well-being. Now the time has come to translate this theoretical knowledge into practical positive work-related interventions. To that end, we introduce the term *amplition* in this article, after the Latin word *amplio*, meaning to enlarge, increase, or magnify. Interventions focused on amplition aim to enhance positive work-related well-being. This kind of interventions have hardly been designed, let alone tested among employees. The main objective of this paper is to demonstrate that the essential ingredients for these interventions are basically at hand. It is suggested to use the existing empirical knowledge on happiness interventions and on validated implementation techniques to compose work-related interventions focused on amplition. We conclude that work-related interventions should not focus exclusively on employees who are stressed or burned-out, but also on employees who are functioning well, but not yet optimally.

**Key words: amplition, happiness, work engagement, intervention, occupational health psychology**