

Van Werkdruk naar Werkgeluk
Zijn medewerkers in wendbare organisaties gelukkiger?

11 augustus 2017, Amsterdam

Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar de relatie tussen Wendbaar organiseren en Werkgeluk. Geluk op de werkvloer en het nieuwe wendbare organiseren, waarbij medewerkers onder andere een grotere mate van zelfsturing ervaren, spelen een steeds belangrijkere rol in onze hedendaagse inrichting van organisaties. Een nieuwe wendbare inrichting, waarbij hiërarchische structuren steeds vaker voor dynamische en platte structuren worden ingeruild, is in een groeiend aantal organisaties in opbouw. Dit praktijkonderzoek, dat onder 17 deelnemende organisaties is uitgevoerd, hoopt een bijdrage te leveren aan de integratie en toepassing van Wendbaar Organiseren in een almaar veranderende maatschappij en werkinrichting. De relatie tussen de nieuwe wendbare wijze van organiseren en het werkgeluk onder medewerkers is onderzocht, waardoor tevens een aantal voorspellers van (werk)geluk en welzijn in relatie tot wendbaarheid worden besproken.

Ik wens u veel leesplezier, en hartelijk dank voor uw interesse.

Amsterdam, augustus 2017

Tom Molenaar

Inhoudsopgave

Samenvatting: Van Werkdruk naar Werkgeluk	4
Van Werkdruk naar Werkgeluk: Zijn medewerkers in wendbare organisaties gelukkiger?	5
Methode	9
<i>Participanten</i>	9
<i>Materialen</i>	9
<i>Procedure</i>	10
<i>Statistische analyses</i>	10
Resultaten	11
Discussie	12
<i>Conclusie</i>	14
Referenties	15
Tabel 1: Correlaties tussen de Wendbaarheids- en Werkgelukfactoren	18
Figuren 4 t/m 13: Organisatiegemiddelde per factor	19
Appendix A: De Wendbaarheidsmeter	24

Samenvatting: Van Werkdruk naar Werkgeluk

Op dit moment is er een algehele ontwikkeling van het menselijk bewustzijn actief (Laloux, 2014; Beck & Cowan, 2004). Het nieuwe paradigma, dat zich kenmerkt door het ervaren van de wereld als een enkel en dynamisch organisme met een eigen collectief bewustzijn, en waarbij onder andere holistische en coöperatieve acties de norm zijn, groeit in alle facetten van de menselijke structuren (Beck & Cowan, 2004). Dit nieuwe bewustzijn brengt ook op de werkvloer nieuwe praktijken en veranderingen teweeg. Zo is er momenteel in een groeiend aantal organisaties een nieuwe vorm van organiseren actief, genaamd 'wendbaar organiseren' of 'evolutionair cyaan organiseren'. Hierbij zijn de waarden, de werkzaamheden én de structuren van de organisatie aan veranderingen onderhevig. Zo hebben medewerkers in wendbare organisaties onder andere een grotere zelfsturing, waarbij ze op coachende wijze ondersteund worden. Ook brokkelen hiërarchische structuren steeds meer af, waardoor transparante communicatie mogelijk is. Tevens richten wendbare en cyane organisaties zich op het creëren van waarde op de lange termijn, waarbij de organisatie bijdraagt aan het 'grotere geheel' (Laloux, 2014).

Tevens is er, mede door het stijgend aantal burn-out gevallen (CBS & TNO, 2014), een groeiende aandacht voor geluk en welzijn op de werkvloer. De door onder andere Martin Seligman ontwikkelde stroming in de psychologie, de Positieve Psychologie genaamd, richt zich op de psychologische aspecten die het menselijk welzijn bevorderen (Seligman, 2011). Seligman en Csikszentmihalyi hebben vijf psychologische factoren opgesteld, welke bijdragen aan een gezonde geestelijke gesteldheid van mensen in het algemeen, en zeker ook op de werkvloer. De vijf factoren zijn ondergebracht in het PERMA-model, welke bestaat uit het ervaren van positieve emoties, flow, uitdagingen, prestaties én het hebben van sterke sociale relaties. Het PERMA-model met haar vijf essentiële geluks- en welzijnsfactoren wordt als een cultuur veranderend model gezien, waarbij mensen hun potentieel in hun persoonlijk en werklevens beter en bewust kunnen bereiken.

In dit onderzoek zijn het werkgeluk van medewerkers, en de wendbaarheid van 17 organisaties (352 medewerkers), in een praktijkonderzoek onderzocht. De centrale onderzoeksvraag hierbij was: 'Bestaat er een relatie tussen wendbaar organiseren en werkgeluk?'. Aan de hand van twee vragenlijsten, de Wendbaarheids- en Werkgelukmeter, zijn de relaties tussen de 10 wendbaarheids- en werkgelukfactoren onderzocht.

Uit de resultaten blijkt dat onze algemene hypothese, waarin werd verwacht dat wendbaar organiseren en werkgeluk positief samenhangen, kon worden bevestigd. De gevonden positieve relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk sluit aan op eerdere praktijkbevindingen van Laloux (2014), waar werd geopperd dat organisaties die zichzelf op wendbare en cyane wijze organiseren een verband houden met het werkgeluk, zoals beschreven volgens het PERMA-model (Seligman, 2011), van de medewerkers. Door meer inzicht te verkrijgen in Wendbaarheid en Werkgeluk kunnen de twee maatschappelijk relevante concepten met elkaar worden geïntegreerd. In dit onderzoek is gebleken dat cyane organisaties, waar medewerkers onder andere een hogere mate van zelfsturing ervaren, een verband houden met diverse werkgeluksfactoren zoals het ervaren van positieve emoties, sterke sociale relaties en het ervaren van betekenisvol werk. De gevonden relaties dragen bij aan de ontwikkeling van het groeiende nieuwe paradigma waarin steeds bewuster gebruik wordt gemaakt van de het menselijke potentieel, wat zich uit in autonomie, zelfontplooiing en een groeiend werkgeluk

Van Werkdruk naar Werkgeluk: Zijn medewerkers in wendbare organisaties gelukkiger?

Ruim 14 procent van de medewerkers in Nederland had in 2014 burn-outklachten. Dat is een op de zeven medewerkers, welke zich een aantal keer in de maand aan het eind van de werkdag leeg, emotioneel uitgeput of moe bij het opstaan voelden (CBS & TNO, 2014). Vaak ontstaan werk gerelateerde psychische problemen zoals een burn-out door een ongezonde en ongelukkige werksfeer, waarbij het individu te veel stress ervaart door een stressvolle werkomgeving. Het jaarlijks stijgende aantal burn-out gevallen wakkert de discussie over de psychologische gezondheid van medewerkers aan (Slavin et al., 2012).

De door onder andere Martin Seligman ontwikkelde stroming in de psychologie, de Positieve Psychologie genaamd, richt zich op de psychologische aspecten die het menselijk welzijn bevorderen (Seligman, 2011). Seligman en Csikszentmihalyi hebben vijf psychologische factoren opgesteld, welke bijdragen aan een gezonde geestelijke gesteldheid van mensen in het algemeen, en zeker ook op de werkvloer. De vijf factoren zijn ondergebracht in het PERMA-model, welke bestaat uit het ervaren van positieve emoties, flow, uitdagingen, prestaties én het hebben van sterke sociale relaties. Het PERMA-model met haar vijf essentiële geluks- en welzijnsfactoren wordt als een cultuur veranderend model gezien, waarbij mensen hun potentieel in hun persoonlijk en werkleven beter en bewust kunnen bereiken. Ook kan het integreren van de vijf geluksfactoren op de werkvloer helpen om effectiever met een stressvolle werkomgeving om te gaan. Zo is uit onderzoek gebleken dat gelukkige medewerkers productiever, creatiever en minder vaak ziek zijn (Seligman, 2011; Slavin et al., 2012).

Naast dat het PERMA-model, welke werkgeluk bevordert en onze werkcultuur verandert, is er op dit moment een algehele ontwikkeling van het menselijk bewustzijn actief (Laloux, 2014; Beck & Cowan, 2004). Het nieuwe paradigma, dat zich kenmerkt door het ervaren van de wereld als een enkel en dynamisch organisme met een eigen collectief bewustzijn, en waarbij onder andere holistische en coöperatieve acties de norm zijn, groeit in alle facetten van de menselijke structuren (Beck & Cowan, 2004). Dit nieuwe bewustzijn brengt ook op de werkvloer nieuwe praktijken en veranderingen teweeg. Zo is er momenteel in een groeiend aantal organisaties een nieuwe vorm van organiseren actief, genaamd 'wendbaar organiseren' of 'evolutionair cyaan organiseren'. Hierbij zijn de waarden, de werkzaamheden én de structuren van de organisatie aan veranderingen onderhevig. Zo hebben medewerkers in wendbare organisaties onder andere een grotere zelfsturing, waarbij ze op coachende wijze ondersteund worden. Ook brokkelen hiërarchische structuren steeds meer af, waardoor transparante communicatie mogelijk is. Tevens richten wendbare en cyane organisaties zich op het creëren van waarde op de lange termijn, waarbij de organisatie bijdraagt aan het 'grotere geheel' (Laloux, 2014).

Geluk op de werkvloer en het nieuwe wendbare organiseren spelen een steeds belangrijkere rol in onze hedendaagse inrichting van organisaties. Ook zijn er tal van voorbeelden waarbij wendbare organisaties een broedplaats voor gelukkigere medewerkers zijn (Laloux, 2014). Op basis van deze praktijkvoorbeelden wordt aangenomen dat wendbare organisaties een positief effect hebben op het geluk en de gezondheid van medewerkers, maar hier is tot op heden geen wetenschappelijk onderzoek naar uitgevoerd. Daarom zal in dit onderzoek de verwachte positieve relatie tussen wendbaar organiseren en werkgeluk op wetenschappelijke wijze worden onderzocht. De onderzoeksvraag: 'Bestaat er een relatie tussen wendbaar organiseren en werkgeluk?' is relevant om diverse redenen. Ten eerste is het van belang om de psychologische voorspellers van gezonde en gelukkige medewerkers nader te onderzoeken, zodat het groeiend aantal burn-out gevallen terug gedrongen kan worden. Ten tweede is het belangrijk om het effect van de nieuwe wendbare vorm van organiseren op het psychologisch welzijn van medewerkers te onderzoeken, omdat dit bij zal dragen aan het op praktische wijze integreren van het nieuwe (werk)paradigma (Beck & Cowan, 2004; Laloux, 2014).

Om wendbare organisaties beter te begrijpen, en de factoren welke een organisatie wendbaar maken te benoemen, zullen we onderstaand dieper ingaan op de praktijken en factoren van wendbare organisaties. Zo kenmerkt een evolutionair-cyane organisatie zich door drie

doorbraken. De eerste doorbraak betreft 'zelfsturing', waarbij cyane en wendbare organisaties vanuit een zelfsturend en autonoom systeem opereren dat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus uitgaat. De tweede doorbraak betreft 'heelheid', waarbij wendbare organisaties een consistent stelsel van praktijken hebben ontwikkeld waarbij de medewerkers worden uitgenodigd om hun 'hele zelf' op de werkvloer te laten zien. De derde en laatste doorbraak betreft het hebben van een 'evolutief doel'. Cyane en wendbare organisaties hebben een sterk ontwikkeld richtingsgevoel en doel, waarbij leden van de organisatie naar de organisatie 'luisteren' om zo te begrijpen wat de organisatie wil worden, en welk doel zij wil dienen (Laloux, 2014).

Evolutionair-cyane en wendbare organisaties hebben de abstracte waarden en doorbraken (zelfsturing, heelheid, evolutief doel) omgezet in een aantal concrete uitingen op de werkvloer. In dit onderzoek hebben we aan de hand van Laloux (2014) vijf wendbaarheidsfactoren opgesteld, te noemen; coachend leiderschap, autonomie, een organische structuur met heldere rollen, transparante communicatie en het creëren van waarde op de lange termijn. Elke factor zal nu uitgebreid worden toegelicht.

De eerste factor van een wendbare organisatie is gericht op de manier van leidinggeven, ofwel coachen. De leiderschapsstijl behorend bij een wendbare organisatie is transformationeel en dienend van aard. Aan de basis van het transformationeel leiderschap staat een inspirerende leider die medewerkers enthousiast maakt voor zijn visie en collectieve doelstellingen. Dit type leider beseft dat hij onderdeel is van het geheel, waardoor hij toegankelijk en bereikbaar is met als doel een sterk collectief te vormen. Ook stimuleren coachende leiders een innovatieve, creatieve en lerende cultuur binnen de organisatie. Zo sturen dit type leiders de organisatie aan door het goede voorbeeld te geven, genaamd 'leading by example' (Eagly et al., 2003; Shamir et al., 1993).

De tweede factor betreft autonome werknemers en teams. Hierbij hebben de werknemers een gevoel van eigenaarschap, waarbij ze verantwoordelijkheid hebben in hun eigen werkgebied. Een belangrijke voorwaarde voor het creëren van autonome teams is vertrouwen en toewijding. Door een sterk gedeelde gezamenlijke doelstelling voelt de werknemer zich betrokken, geëngageerd en verantwoordelijk voor zijn of haar kernactiviteiten. Het voordeel van autonome en verantwoordelijke teams uit zich in de wil om 'meesterschap' in het specifieke vaardigheidsgebied te bereiken. Op deze wijze stimuleert een autonome werkwijze de werknemer om het volledige potentieel te bereiken (Dysvik & Kuvaas, 2011; Van Mierlo et al., 2006).

Een organische structuur met heldere rollen en verantwoordelijkheden is de derde factor van wendbare organisaties. Door de organisatie als een levend systeem te beschouwen verdwijnen rigide hiërarchieën, waardoor nieuwe connecties tussen werknemers van verschillende afdelingen ontstaan. Door deze zelf-organiserende en flexibele, hechte structuur kan gemakkelijker op aandienende mogelijkheden worden ingespeeld. In dit hechte menselijk systeem wordt de organisatie als een complex adaptief systeem (CAS) beschouwd, waarbij het omarmen van complexiteit tot competitieve voordelen, zoals lagere omschakelingskosten bij veranderende diensten of producten, leidt (Schneider & Somers, 2006; Boal & Schultz, 2007).

Het vierde aspect van een wendbare organisatie is het hanteren van een transparante en open communicatiestijl. Hierbij is het belangrijk dat er een psychologische instelling van 'leren' geldt. Deze lerende instelling staat haaks op een interne cultuur van 'fouten' maken. Door een niet-beoordelende, maar lerende instelling voelen werknemers zich vrijer en veiliger om experimenten uit te voeren, zonder dat hier direct bestraffende maatregelen aan verbonden zijn. Ook is het belangrijk dat de focus minder ligt op *wat* er gecommuniceerd wordt, maar op *hoe* er gecommuniceerd wordt. Een open communicatiestijl stimuleert feedback en faciliteert persoonlijke groei (Men, 2014; Mazutis & Slawinski, 2008).

Het vijfde kenmerk van wendbare organisaties is het aansturen op het creëren van waarde op de lange termijn, waarbij het belangrijk is dat er adaptief op de veranderende omgeving wordt ingespeeld. De lange termijn processen worden hierbij onderverdeeld in heldere doelen en resultaten op de kortere termijn. In een wendbare organisatie worden op deze wijze gecompliceerde processen vereenvoudigd aan de hand van simpele taken en regels. Deze simpele regels

beïnvloeden de grote organisatieparameters als beslisprocessen, probleemoplossing en het vaststellen van verwachtingen (Pitelis, 2009; Lepak, Smith, & Taylor, 2007).

Nu de vijf wendbaarheidsfactoren in kaart zijn gebracht, zullen we dieper ingaan op de vijf werkgeluksfactoren, welke ontstaan zijn uit het door onder andere Seligman ontwikkelde PERMA-model (Seligman, 2011). Zoals eerder is aangegeven zijn de vijf geluksfactoren van invloed op het psychologisch welzijn van een individu. Zo hebben de factoren betrekking op het ervaren van positieve emoties, het hebben van flow-ervaringen, het hebben van sociale relaties, het ervaren van uitdagingen én het ervaren van betekenisvol werk. Door de groeiende interesse in de voorspellers van (werk)geluk is er veel wetenschappelijk onderzoek naar de vijf geluksfactoren uitgevoerd. We zullen nu per factor diverse bevindingen bespreken.

Wetenschappers voeren al decennia de discussie over wat een emotie exact is (Lucas et al., 2003). Wel bestaat er consensus over de functie van emoties. Zo veroorzaken negatieve emoties zoals angst en woede over het algemeen vrij specifiek gedrag (Fredrickson, 2001). Angst zet aan tot vluchtgedrag, daar waar woede over het algemeen leidt tot (verbaal of fysiek) gewelddadig gedrag. Positieve emoties zoals blijheid, hoop en vertrouwen leiden daarentegen tot minder specifiek gedrag, maar hebben wel een duidelijk meetbaar effect. Zo ervaren individuen met positieve emoties een breder spectrum van gedachten en gedrag (Fredrickson & Branigan, 2005). Naast dat positieve individuen over een breder blikveld beschikken, bestaan er meer positieve effecten van positieve gedachten en emoties. Zo maken positieve individuen gemakkelijker contact (Fredrickson, 1998), zijn ze creatiever (George & Zhou, 2007), kunnen ze beter omgaan met negatieve emoties (Tugade et al., 2004), staan ze meer open voor nieuwe informatie (Fredrickson, 1998) én presteren ze beter (Whright & Cropanzano, 2000).

Met de tweede geluksfactor, het ervaren van flow, wordt een optimale staat van aanwezigheid bedoeld (Kahn, 1990;1992). Hierbij gaan mensen die in een flow zitten zo op in hun werkzaamheden dat ze hun zelfbewustzijn, de ruimte én de omgeving grotendeels vergeten. In deze vorm van totale concentratie hebben mensen het gevoel dat ze alles aankunnen, wat maakt dat flow-ervaringen als erg prettig worden ervaren (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Om flow te ervaren zal aan een drietal voorwaarden moeten worden voldaan, waardoor de kans op flow ervaringen stijgt. Een eerste vereiste betreft een hoge intrinsieke motivatie, ten tweede zal een persoonlijk plezierige activiteit uitgevoerd moeten worden waarbij een juiste mate van uitdaging aanwezig is (Csikszentmihalyi, 1997). Naast deze interne (persoonsafhankelijke) factoren hebben ook externe factoren (werkomstandigheden) invloed op de mate van flow ervaringen (Bakker, 2005). Externe afleidingen zoals email, telefoon en een drukke werkomgeving hebben allen een negatieve invloed op flow, dit omdat het de vereiste concentratie verstoort. Dat flow een belangrijke factor van (werk)geluk is, is gebleken uit onderzoek waarin werd gevonden dat medewerkers met flow ervaringen meer gemotiveerd zijn, beter presteren en gemakkelijker sociaal contact maken (Salanova et al., 2006). Hierdoor heeft flow een positief effect op medewerkers zelf, aangezien ze gelukkiger werken, maar ook op de algehele prestatie van de organisatie (Demerouti, 2006).

De derde geluksfactor, het hebben van sterke sociale relaties, is een van de meest basale behoeften van mensen (Maslow et al., 1970). Onze behoefte aan contact en om onderdeel uit te maken van een sociale groep geldt ook voor medewerkers van organisaties (Dutton & Ragins, 2007). De vaardigheid om sociale relaties te vormen én te onderhouden is dan ook een belangrijk onderdeel van (werk)geluk. Positieve interpersoonlijke relaties voldoen aan een aantal voorwaarden (Dutton & Heaphy, 2003). Zo is er een grote emotionele draagkracht, waarbij emoties besproken en gedeeld kunnen worden. Ook een goede veerkracht, waarbij conflictsituaties worden overwonnen, is een essentieel onderdeel van een sterke sociale relatie. De laatste voorwaarde betreft openheid, hiermee wordt bedoeld dat alle groepsleden openstaan voor elkaars opvattingen, ongeacht de status van de medewerker binnen het team of organisatie. Sociale relaties die voldoen aan de genoemde voorwaarden leveren positieve effecten op. Zo voelen medewerkers met sterke relaties zich vitaler (Carmeli, 2009), ervaren ze meer waardering (Rogers, 1951), herstellen ze sneller van negatieve ervaringen (Lilius et al., 2008), presteren en leren ze beter (Edmondson, 2004; Ybarra et

al., 2008) en zijn ze meer geneigd om andere groepsleden te helpen (Jordan, 1991). Verder heeft onderzoek aangetoond dat positieve werkrelaties ook een positief effect hebben op de fysieke gesteldheid, waardoor positieve relaties een effect hebben op de turnover binnen organisaties (Lilius et al., 2008). Gewaardeerde medewerkers zullen mede door sterke relaties langer aan de organisatie verbonden blijven (Blatt & Camden, 2007).

De vierde geluksfactor betreft het ervaren van een juiste mate van uitdaging. Dit omdat mensen over het algemeen niet enkel presteren om een doel te behalen, maar ook omdat presteren zelf uitdagend is en voldoening en plezier geeft (Seligman, 2011). Mensen die een juiste 'fit' in vaardigheden en uitdaging ervaren zien hun werkzaamheden als kans tot zelfontplooiing en positieve groei (Srivastava & Rangarajan, 2008). Essentieel hierbij is de balans in de mate van uitdaging; teveel uitdaging is stressvol en maakt onzeker, terwijl een te lage uitdaging als saai wordt ervaren (Locke & Latham, 2002). Organisaties die medewerkers voldoende uitdagingen bieden ervaren hier diverse voordelen van, aangezien medewerkers langer aan de organisatie verbonden blijven (Preenen et al., 2011; Dragoni et al., 2009). Verder zijn uitgedaagde medewerkers meer betrokken bij de organisatie (Idsoe, 2006), werken ze effectiever (Holmes & Srivastava, 2002), leren ze sneller (Dragoni et al., 2009) en zijn ze effectiever én creatiever (Shalley, Gilson, & Blum, 2009).

De vijfde en tevens laatste factor van werkgeluk is het ervaren van betekenisvol werk. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat medewerkers die hun werk als betekenisvol ervaren, daar ook positiever over zijn (Kamdron, 2005). Aanvullend kan het werk bijdragen aan het 'grotere geheel', waardoor het voor de medewerker en zijn omgeving als meer betekenisvol ervaren wordt (Duffy et al., 2012). Medewerkers die hun werk als betekenisvol zien, ervaren tevens meer positieve gevoelens zoals zelfvertrouwen (Steger et al., 2008), optimisme en hoop (Mascaro & Rosen, 2005), ambitie en prestatie (Debats et al., 1993) en een algeheel gevoel van welzijn (Bonebright & Ankenmann, 2000). Ook zijn medewerkers met betekenisvolwerk minder afwezig (Steger, Dik, & Duffy, 2012; Wrzesniewski et al., 1997) en hebben ze een lagere kans op een burn-out (Shanafelt et al., 2009).

Op basis van het literatuuronderzoek en het daardoor ontstane overzicht op het gebied van de wendbaarheid- en werkgelukfactoren kunnen voor dit onderzoek een aantal hypothesen worden opgesteld. Allereerst wordt op basis van de literatuur van Laloux (2014) en Seligman (2011) verwacht dat er een positief verband bestaat tussen de algehele mate van wendbaarheid en werkgeluk. Daarnaast worden de onderlinge relaties tussen de tien wendbaarheids- en werkgelukfactoren nader onderzocht. Specifieker gezien werd in Laloux (2014) gesproken over autonome en uitgedaagde medewerkers, waarbij autonomie en uitdaging elkaar zouden versterken. In ander onderzoek van Srivastava & Rangarajan (2008) kwamen autonomie (eigenaarschap) en uitdaging ook als versterkende factoren naar voren. Hier werd gevonden dat medewerkers die een juiste 'fit' in vaardigheden en uitdaging ervaren hun werkzaamheden als kans tot zelfontplooiing beschouwden. Hierbij kan men eigenaarschap op de werkzaamheden nemen. Op basis van deze samenvoeging van de literatuur wordt in het huidige onderzoek verwacht dat 2) een hoge mate van coachend leiderschap en autonomie onder medewerkers een positief verband houden met een hoge mate van ervaren uitdaging.

Verder beschreef Laloux (2014) een wendbare organisatie als een organisch geheel, waarbij rigide structuren steeds meer verdwijnen en er transparant gecommuniceerd wordt (Schneider & Somers, 2006; Boal & Schultz, 2007; Men, 2014; Mazutis & Slawinski, 2008). In het huidige onderzoek wordt verwacht dat een organische structuur en transparante communicatie bijdraagt aan het ervaren van positieve emoties en sterke sociale relaties. Zo heeft onderzoek naar positieve emoties aangetoond dat medewerkers met positieve emoties creatiever werken en beter communiceren, wat de sociale relaties ten goede komt (Fredrickson, 1998; George & Zhou, 2007; Dutton & Ragins, 2007). Op basis van deze bevindingen wordt verwacht dat 3) een hoge mate van organische structuur en transparante communicatie een positief verband houden met een hoge mate van positieve emoties en sociale relaties.

Ten slotte is besproken dat organisaties waarbij lange-termijn processen worden onderverdeeld in heldere doelen en resultaten op de kortere termijn, adaptief op een veranderende

context in kunnen spelen (Pitelis, 2009; Lepak, Smith, & Taylor, 2007). In dit onderzoek is aangenomen dat het stellen van concrete korte termijn doelen helpt bij de vereiste kaders en concentratie voor het ervaren van flow. Hierbij wordt op geconcentreerde wijze aan een uitdagende en overzichtelijke taak gewerkt (Kahn, 1990;1992). Daarnaast kan een verband worden gelegd tussen het creëren van lange termijn waarde en het ervaren van betekenisvol werk. Wanneer de lange termijn doelen van de organisatie een bijdrage leveren aan het 'grotere geheel', kan het werk als meer betekenisvol worden ervaren (Duffy et al., 2012). In het huidige onderzoek wordt daarom verwacht dat 4) het creëren van lange termijn waarde een positief verband houdt met een hoge mate van het ervaren van flow en betekenisvol werk.

Methodie

Deelnemers

In totaal hebben 17 organisaties deelgenomen aan het Wendbaarheid- en Werkgelukonderzoek. Onder de deelnemende organisaties, waarvan teams binnen de organisatie of de gehele organisatie hebben deelgenomen, zaten scholingsinstellingen zoals de Hogeschool van Amsterdam, De Kiem (een school voor geestelijk en lichamelijk gehandicapten), Scholengemeenschap CPOV (basisscholen in Veenendaal) en Springest (een aanbieder van opleidingen voor medewerkers en particulieren). Ook de bank ABN-AMRO heeft met twee teams, een HR-team en het ORM3-team, in het onderzoek deelgenomen. Verder hebben Dynniq (een verbinder van mobiliteitssystemen), Carlson Wagonlit Travel (een corporate reisspecialist), Consolit (een adviseur in bedrijfsautomatisering), Octas (detacheringsbedrijf in de bancaire sector), DITT (ontwikkelaar van bedrijfsinterieur), Jellinek (een expert op het gebied van verslavingszorg), Diageo (wereldwijde drankproducent), King Arthur Groep (zorgverlener voor dementerende ouderen), TCP Solutions (Payroll services en contractmanagement), RPA NHN (initiatieven voor een verduurzaming van de arbeidsmarkt) en ten slotte The Pure Family (een communicatieadviesbureau) in het onderzoek geparticipeerd. In totaal hebben 352 medewerkers deelgenomen, waarvan 113 (32.1%) mannelijk en 239 (67.9%) vrouwelijk was. De gemiddelde leeftijd was 42.3 jaar ($SD = 11.2$).

Materialen

Een tweetal meetinstrumenten is gebruikt om de mate van Wendbaarheid en Werkgeluk binnen organisaties te meten:

Wendbaarheidmeter

De Wendbaarheidmeter is door Het Adviesbureau ontwikkeld, waarbij tijdens de totstandkoming gebruik gemaakt is van relevante literatuur zoals *Spiral Dynamics* (Beck & Cowan, 2004), *Reinventing Organizations* (Laloux, 2014), *Het levende systeem; transcendentie van organisaties* (Van den Berg, 2006) én de *Agile scan* (Spierenburg, 2016). Na het bestuderen van de literatuur is de Wendbaarheidmeter ontwikkeld, waarbij vijf wendbaarheidsfactoren zijn opgesteld: coachend leiderschap, autonome medewerkers, organische organisatiestructuur, transparante communicatie en het creëren van lange termijn waarde. Elke factor werd aan de hand van 3 items in de vorm van een stelling uitgevraagd. Voorbeelditems waren: 'In onze organisatie zijn leidinggevenden toegankelijk en gemakkelijk bereikbaar voor feedback en coaching, en geven zelf het goede voorbeeld' en 'De korte- en lange termijn plannen van de organisatie bieden mij een kans tot zelfontplooiing'. De items werden gescoord op een 5-punts Likertschaal van 'helemaal mee oneens' (1 punt) tot 'helemaal mee eens' (5 punten). In totaal kon per factor maximaal 15 punten worden behaald en over de vijf factoren 75 punten, welke een indicatie van de mate van wendbaarheid organiseren gaf. Uiteindelijk is per factor (en voor de algemene Wendbaarheid) een cijfer tussen de 0 en 10 berekend, welke voor de analyses zijn gebruikt. De Wendbaarheidmeter had een hoge betrouwbaarheid, met een Cronbach's alpha van .92. In Appendix A zijn alle items van de Wendbaarheidmeter toegevoegd.

Werkgelukmeter

De Werkgelukmeter is een bestaand meetinstrument welke door het Instituut voor Positieve Psychologie is ontwikkeld. In de Werkgelukmeter wordt aan de hand van inzichten uit de Positieve Psychologie een vijftal factoren met betrekking tot werkgeluk uitgevraagd. Elke factor in de Werkgelukmeter is gebaseerd op een wetenschappelijk meetinstrument. De factoren en het daarvoor gebruikte meetinstrumenten zijn: positieve emoties (Positive and Negative Effect Scale; Lucas et al., 2007), flow (The WORK-reLated Flow inventory, Bakker, 2008), sociale relaties (High-quality relationships measure; Carmeli & Gittell, 2009), betekenisvol werk (Work and Meaning Inventory; Steger et al., 2012) en ervaren uitdaging (Ervaren uitdaging; Preenen et al., 2011). Een tweetal voorbeelditems was 'Mijn team luistert goed naar collega's met nieuwe ideeën' en 'Als ik aan het werk ben denk ik nergens anders aan'. De vijf factoren (en algemene werkgeluksvragen) werden middels 44 items in de vorm van stellingen uitgevraagd. Hiermee werden de stellingen gescoord op een 7-punts Likert schaal van 'absoluut onwaar' (1 punt) tot 'absoluut waar' (7 punten). Uiteindelijk is per factor (en voor het algemene Werkgeluk) een cijfer tussen de 0 en 10 berekend, welke voor de analyses zijn gebruikt. De Werkgelukmeter had een hoge betrouwbaarheid, met een Cronbach's alpha van .93.

Procedure

Deelnemende organisaties zijn middels een oproep in HR-groepen op sociale media zoals Twitter en LinkedIn, telefonisch en middels email via contacten van de adviseurs van Het Adviesbureau benaderd om deel te nemen aan het Wendbaarheid- en Werkgelukonderzoek. Allereerst werden deelnemers middels de informatieflyer, welke ook op de website van Het Adviesbureau staat, ingelicht over het onderzoek. Zo werd aangegeven dat in het praktijkonderzoek de relatie tussen Wendbaar organiseren en Werkgeluk aan de hand van twee vragenlijsten werd onderzocht. Na definitieve deelname werd een mail met daarin het 'benaderformat', een mail met daarin een introductie over de relevantie van het onderzoek en twee links naar de Wendbaarheid- en Werkgelukmeter naar de contactpersoon binnen de organisatie doorgestuurd. De contactpersoon verspreidde op zijn of haar beurt het onderzoek onder de medewerkers van de deelnemende organisatie. Deelnemers kregen twee weken de tijd om de vragenlijsten af te ronden, waarbij ze na het afronden van de Werkgelukmeter direct een persoonlijke rapportage met betrekking tot hun Werkgelukresultaten ontvingen.

Nadat de deelnemers het onderzoek hadden afgerond, werd een algehele organisatieanalyse opgesteld. Hierin werd voor alle 17 organisatie een gespecificeerd rapport opgesteld, waarin op organisatieniveau de gemiddelde resultaten op de tien factoren van de Wendbaarheid- en Werkgelukmeter werd besproken. In de organisatie rapportages werd voor elke factor het resultaat geïnterpreteerd, waarbij er tips en inzichten om de betreffende factor te stimuleren werden toegevoegd. Tevens werd de rapportage middels een presentatie door Het Adviesbureau bij de betreffende organisatie besproken, zodat de organisatie in een adviesgesprek de behaalde resultaten mondeling kon interpreteren en integreren. Nadat de afname van het onderzoek was voltooid, zijn de organisaties via een mail op de hoogte gesteld over de gevonden onderzoeksresultaten.

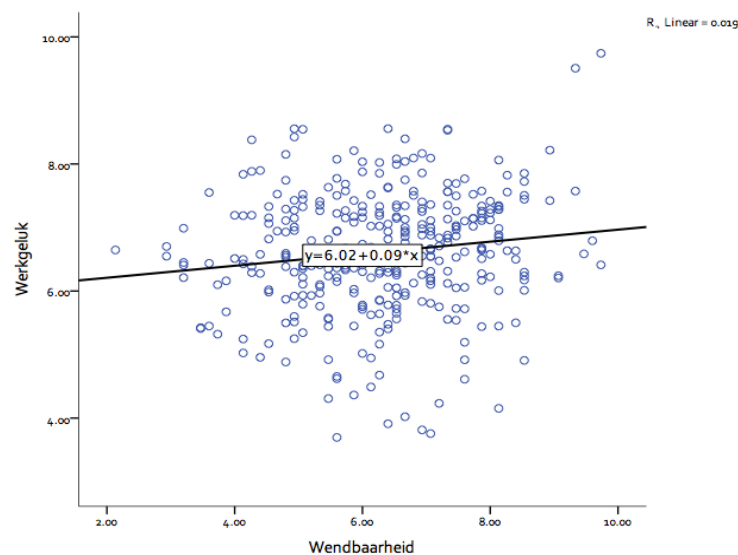
Statistische analyses

Om de verwachte positieve relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk statistisch te toetsen is gebruik gemaakt van Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versie 22). Hierbij is gebruikt gemaakt van een tweetal betrouwbaarheid analyses om de interne consistentie van de Wendbaarheidmeter en de Werkgelukmeter te bepalen. Om de algehele relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk, en op specifiekere niveau de relaties tussen de Wendbaarheids- en Werkgeluksfactoren, statistisch te onderzoeken is gebruik gemaakt van correlatieanalyses.

Resultaten

Allereerst is door middel van een tweetal betrouwbaarheidsanalyses de interne consistentie van de Wendbaarheidmeter en de Werkgelukmeter berekend. De Wendbaarheidmeter had een hoge interne consistentie met een Cronbach's alfa van .92. Ook de Werkgelukmeter had een hoge mate van betrouwbaarheid met een Cronbach's alfa van .93. Deze resultaten hebben aangetoond dat de items van de Wendbaarheidmeter allen eenzelfde construct in kaart hebben gebracht. Ook de items van de Werkgelukmeter vertoonden een hoge interne consistentie, waarbij hier ook eenzelfde construct is gemeten. Of de twee gemeten constructen ook daadwerkelijk de constructen 'Wendbaarheid' en 'Werkgeluk' zijn, zal middels vergelijkende analyses met betrekking tot constructvaliditeit geanalyseerd kunnen worden.

Na het berekenen van de interne consistentie is een correlatieanalyse uitgevoerd om de eerste hypothese te toetsen. Hierbij werd verwacht dat de algehele wendbaarheid van een organisatie een positief verband hield met de mate van werkgeluk. De correlatieanalyse toonde een significante correlatie aan waardoor de eerste hypothese werd bevestigd ($r = .138$, $p = .009$, significant op het 0.01 niveau). In Figuur 1 is de lineaire relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk grafisch in beeld gebracht:



Figuur 1: de positief significante lineaire relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk.

Vervolgens is een correlatiematrix opgesteld waarbij de correlaties tussen de vijf Wendbaarheidsfactoren én de vijf Werkgeluksfactoren zijn weergegeven. De volledige correlatiematrix is weergegeven in de bijlagen onder Tabel 1. De tweede hypothese, waar een positief verband werd verwacht tussen coachend leiderschap en autonomie onder medewerkers én ervaren uitdaging van deze medewerkers, kon door de correlatieanalyse niet worden bevestigd. Zo vertoonden de twee wendbaarheidsfactoren 'coachend leiderschap' en 'autonome medewerkers' een significant positieve correlatie van $r = .620$ (significant op het 0.01 niveau), maar vertoonden beide factoren geen significante correlatie met de Werkgelukfactor 'ervaren uitdaging' ($r = -.05$ met 'coachend leiderschap' en $r = -.027$ met 'autonome medewerkers').

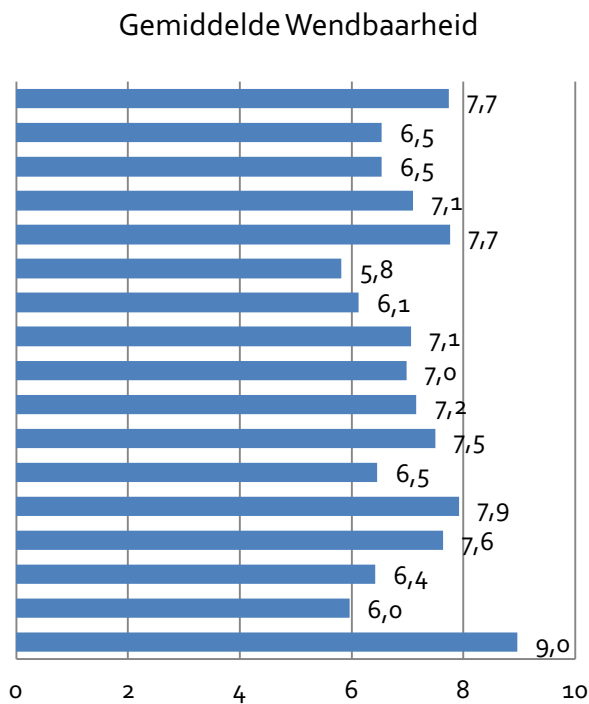
De derde hypothese, waarin werd verwacht dat een organische structuur en een transparante communicatiewijze positief samenhangen met het ervaren van positieve emoties en het hebben van sterke sociale relaties, werd door de correlatieanalyses gedeeltelijk bevestigd. Zoals verwacht werd een significante correlatie gevonden tussen de twee wendbaarheidsfactoren 'organische structuur' en 'transparante communicatie': $r = .650$ (significant op het 0.01 niveau), waarbij de twee Wendbaarheidsfactoren een positief significante correlatie met 'het ervaren van positieve emoties' hadden ($r = .160$ voor 'organische structuur' en $r = .147$ voor 'transparante communicatie', beiden significant op het 0.01 niveau). Geen significante correlatie is gevonden

tussen de twee wendbaarheidsfactoren en het hebben van sterke sociale relaties ($r = .08$ voor 'organische structuur' en $r = .088$ voor 'transparante communicatie').

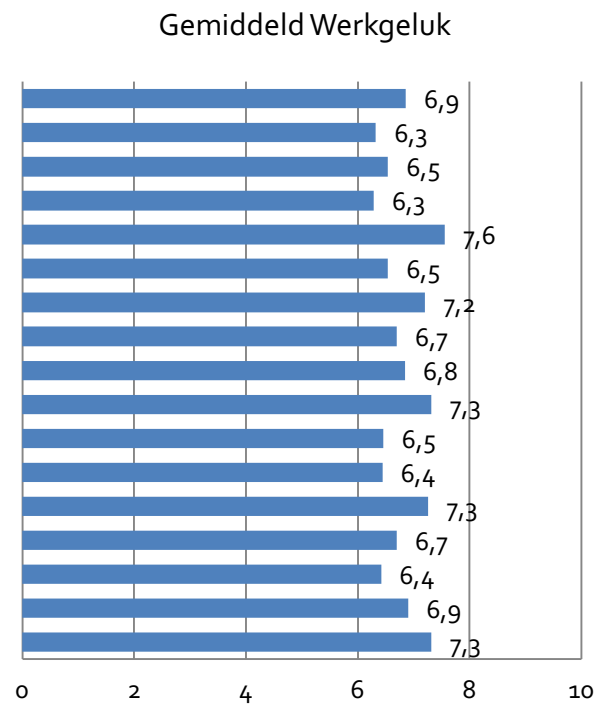
De vierde en tevens laatste hypothese betrof de positieve relaties tussen het creëren van lange termijn waarde en het ervaren van flow en betekenisvol werk. De correlatieanalyses toonden een positief significante correlatie tussen 'lange termijn waarde' en 'betekenisvol werk' aan, $r = .189$ (significante op het 0.01 niveau). Het verband tussen 'lange termijn waarde' en 'het ervaren van flow' was niet significant, $r = .07$. Hierdoor werd ook de vierde hypothese deels bevestigd.

Buiten de gestelde hypothese om heeft de correlatieanalyse aangetoond dat de werkgelukfactoren 'positieve emoties' en 'betekenisvol werk' met iedere wendbaarheidsfactor een positief significante correlatie heeft. Daarnaast heeft de werkgelukfactor 'sociale relaties' een significante correlatie met 'coachend leiderschap', $r = .133$ (significante op het 0.05 niveau) en met 'autonome medewerkers', $r = .118$ (significante op het 0.05 niveau).

Na het uitvoeren van de correlatieanalyses zijn voor elke deelnemende organisatie de gemiddelde scores op Wendbaarheid en Werkgeluk grafisch en overzichtelijk in beeld gebracht. Figuur 2 en 3 brengen de onderlinge verschillen in organisatie-score helder in beeld. Tevens zijn in bijlagen de grafieken van de specifieke Wendbaarheids- en Werkgelukfactoren toegevoegd (Figuur 4 t/m 13).



Figuur 2: Gemiddelde Wendbaarheidsscore per organisatie.



Figuur 3: Gemiddelde Werkgelukscore per organisatie.

Discussie

In dit onderzoek is de verwachte positieve relatie tussen wendbaar organiseren en werkgeluk onderzocht, waarbij de volgende onderzoeksvraag centraal stond: 'Bestaat er een relatie tussen wendbaar organiseren en werkgeluk?'. Uit de resultaten blijkt dat onze eerste algemene hypothese, waarin werd verwacht dat wendbaar organiseren en werkgeluk positief samenhangen, kon worden bevestigd. De gevonden positieve relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk sluit aan op eerdere praktijkbevindingen van Laloux (2014), waar werd geopperd dat organisaties die zichzelf op wendbare en cyane wijze organiseren een verband houden met het werkgeluk, zoals beschreven volgens het PERMA-model (Seligman, 2011), van de medewerkers.

In het praktijkonderzoek van Laloux (2014) komt naar voren dat pionierende organisaties welke zichzelf op cyane wijze organiseren aan een aantal kenmerken voldoen. Zo staan zelfsturing (waarbij de organisatie als een autonoom systeem opereert), 'heelheid' (waarbij medewerkers

worden uitgenodigd om hun 'hele zelf' op de werkvloer te laten zien), en het nastreven van een 'evolutief doel' (waarbij een betekenisvolle bijdrage aan het geheel wordt geleverd), hoog in het vaandel van cyane organisaties staan. De in het huidige onderzoek gevonden relatie tussen de praktijken van cyane en wendbare organisaties en de vijf geluksfactoren van het PERMA-model uit de Positieve Psychologie (Seligman, 2011) sluit aan op de eerdere literatuur en heeft onze verwachtingen over de positieve relatie tussen de praktijken van wendbare organisaties en het werkgeluk van medewerkers bevestigd (LaLoux, 2014; Seligman, 2011).

Onze tweede hypothese, waarin werd verwacht dat een hoge mate van coachend leiderschap en autonomie onder medewerkers een positief verband hield met een hoge mate van ervaren uitdaging, werd niet bevestigd. Allereerst vertoonden de twee wendbaarheidsfactoren 'coachend leiderschap' en 'autonome medewerkers' zoals verwacht een positief verband, wat in overeenstemming is met eerdere bevindingen dat coachende leiders een lerende en zelfsturende cultuur binnen een organisatie stimuleren. Deze coachende stijl van 'leidinggeven' heeft een relatie met een autonome wijze van werken, waarbij medewerkers door een ondersteunende leider op autonome wijze eigenaarschap en verantwoordelijkheid op hun werkzaamheden kunnen nemen (Eagly et al., 2003; Shamir et al., 1993; Dysvik & Kuvaas, 2011; Van Mierlo et al., 2006).

Maar tegen onze verwachting in vertoonden 'coachend leiderschap' en 'autonome medewerkers' geen positief verband met de mate van 'ervaren uitdaging'. Hoewel voorgaande onderzoeken hebben aangetoond dat uitgedaagde medewerkers hun werkzaamheden als kans tot zelfontplooiing en positieve groei zien (Srivastava & Rangarajan, 2008), vertoonde in het huidige onderzoek de ervaren uitdaging geen relatie met coachend leiderschap en een autonome werkwijze. Voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat een juiste balans in vaardigheden en ervaring nodig is om een optimale uitdaging en prestatie te ervaren (Locke & Latham, 2002), en vervolgonderzoek zal de mogelijke relatie van het ervaren van optimale uitdagingen in relatie tot autonomie op de werkvloer verder kunnen onderzoeken.

Onze derde hypothese, waarin werd verwacht dat een organische structuur en transparante communicatie een positief verband hield met het ervaren van positieve emoties en sterke sociale relaties, is gedeeltelijk bevestigd. De gevonden relatie tussen 'organische structuur' en 'transparante communicatie', en hun positieve verband met 'het ervaren van positieve emoties', heeft onze verwachtingen over het belang van een transparante en open organisatie én de relatie met het ervaren van positieve emoties bevestigd. Voorgaand onderzoeken hebben aangetoond dat positieve individuen gemakkelijker contact maken (Fredrickson, 1998), wat in dit onderzoek tot uiting komt in een heldere en transparante wijze van communiceren. Tegen onze verwachtingen in werd niet gevonden dat een organische structuur, transparante communicatie en het ervaren van positieve emoties een positieve relatie vertoont met het hebben van sterke sociale relaties. Wel werd gevonden dat het hebben van positieve emoties samenhangt met sterke sociale relaties, maar dat een transparante en organische organisatie samenhangt met sterke relaties kon niet worden bevestigd.

De vierde en tevens laatste hypothese, waarin werd verwacht dat het creëren van lange termijn waarde een positief verband hield met het ervaren van flow en betekenisvol werk, werd ook gedeeltelijk bevestigd. De resultaten lieten een positief verband zien tussen het creëren van lange termijn waarde en het ervaren van betekenisvol werk, wat aansluit op eerdere bevindingen van Duffy et al. (2012). In zijn onderzoek werd gevonden dat medewerkers die hun werk ervaren als een bijdrage aan het grotere geheel, hun werk mogelijk als meer betekenisvol ervaren en op deze wijze waarde kunnen creëren op de langere termijn. De gevonden relatie tussen het ervaren van betekenisvol werk en het ervaren van flow sluit aan op eerder onderzoek naar de voorwaarden van flow, waarbij een intrinsiek motiverende en betekenisvolle taak een van de voorwaarden van een flow-ervaring is (Csikszentmihalyi, 1997).

Tegen onze verwachting in werd geen relatie gevonden tussen het ervaren van flow en het creëren van lange termijn waarde. Mogelijk is dit te wijten aan een item in de Wendbaarheidsmeter, welke betrekking had op het opbreken van lange termijn doelen in concrete wekelijkse doelen. Opvallend genoeg scoorde dit item over het algemeen laag, wat mogelijk te wijten is aan de

formulering van 'wekelijkse doelen'. Wellicht brengt een andere formulering van 'korte termijn doelen', welke minder waarde hecht aan het woord 'wekelijks', een positievere score teweeg. Tevens is het goed mogelijk dat het ervaren van concrete kortere doelen een voorwaarde is om geconcentreerd aan een taak te werken. Een goede concentratie is ook een vereiste om in een optimale staat van aanwezigheid, oftewel flow, te komen (Csikszentmihalyi, 1997). Wellicht heeft het creëren van lange termijn waarde wel degelijk een verband met het ervaren van flow, maar gezien de lage gemiddelde score op flow (zie Figuur 10, weinig spreiding in de gemiddelde flow-scores) is in het huidige onderzoek geen verband gevonden.

Na het uitvoeren van het onderzoek zijn ook een aantal limitaties aan het licht gekomen. Zo is gebleken dat de Wendbaarheidsmeter een goede eerste graadmeter is om de wendbaarheid van een organisatie te meten, maar een uitbreiding en herformulering (zoals het item over het opbreken van lange termijn doelen in wekelijkse doelen) van de Wendbaarheidsmeter zou in vervolgonderzoek uitgebreider en specifiekere de wendbaarheid van een organisatie in kaart kunnen brengen. In het huidige onderzoek is bewust gekozen 15 items te hanteren, dit om de duur van afname zo kort mogelijk te houden. Wanneer de vijf wendbaarheidsfactoren aan de hand van meer items uitgevraagd worden, zal ook een nauwkeuriger beeld van de mate van wendbaarheid geschetst kunnen worden.

Een tweede limitatie heeft betrekking op de steekproef. In dit onderzoek hebben 17 organisaties deelgenomen, welke met een voldoende steekproefgrootte een eerste graadmeter van de relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk vertegenwoordigden. In vervolgonderzoek zou een steekproef aan de hand van verschillende branches samengesteld kunnen worden. Hierdoor zouden branche specifieke trends en ontwikkelingen op het gebied van Wendbaarheid en Werkgeluk ontdekt kunnen worden.

Conclusie

Op basis van praktijkervaringen, het praktijkonderzoek van Laloux (2014) en diverse onderzoeken naar de positieve effecten van de vijf factoren van het PERMA-model (Seligman, 2011) werd verondersteld dat medewerkers in wendbare organisaties ook gelukkiger zouden. Echter, een wetenschappelijk onderzoek naar de verwachte positieve relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk was nog niet eerder uitgevoerd. Het huidige onderzoek heeft daar nu verandering in gebracht, en heeft een positieve relatie tussen Wendbaarheid en Werkgeluk bevestigd. Door meer inzicht te verkrijgen in Wendbaarheid en Werkgeluk kunnen de twee maatschappelijk relevante concepten met elkaar worden geïntegreerd. In dit onderzoek is gebleken dat cyane organisaties, waar medewerkers onder andere een hogere mate van zelfsturing ervaren, een verband houden met diverse werkgeluksfactoren zoals het ervaren van positieve emoties, sterke sociale relaties en het ervaren van betekenisvol werk. De gevonden relaties dragen bij aan de ontwikkeling van het groeiende nieuwe paradigma waarin steeds bewuster gebruik wordt gemaakt van de het menselijke potentieel, wat zich uit in autonomie, zelfontplooiing en een groeiend werkgeluk.

Daarnaast zijn de bevindingen in wetenschappelijk en ook praktisch opzicht relevant. Op wetenschappelijk vlak was de relatie tussen wendbare organisaties en het werkgeluk van medewerkers tot op heden niet eerder onderzocht. Aangezien wendbaar organiseren de toekomst heeft, draagt dit onderzoek bij aan de kennis en inzichten welke nodig zijn om organisaties te stimuleren om op cyane en gelukkige wijze te werken. Het is en blijft in de toekomst belangrijk om het effect van de nieuwe wendbare vorm van organiseren op het psychologisch welzijn van medewerkers te onderzoeken, omdat dit bij zal dragen aan het op praktische en gezonde wijze integreren van het nieuwe (werk)paradigma (Beck & Cowan, 2004; Laloux, 2014). Tevens heeft het onderzoek een maatschappelijk bijdrage geleverd met betrekking tot de ontwikkeling van gezonde en stress verlagende werksituaties. Dit onderzoek heeft middels het PERMA-model de voorspellers van een gezond en voldoening gevend werklevens verder onder de aandacht gebracht, waardoor hopelijk het groeiend aantal burn-out gevallen terug gedrongen kan worden (CBS & TNO, 2014).

Referenties

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27, 17-40.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of vocational behavior*, 72, 400-414.
- Beck, D., & Cowan, C., (2004). *Spiral dynamics; Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model* (1^e editie). Haarlem, Nederland: Altamira.
- Berg van den, M. (2006). Het levende systeem: transcendentie van organisaties. Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie.
- Blatt, R., & Camden, C. T. (2007). Positive relationships and cultivating community. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, 243-264.
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), 411-428.
- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 469.
- Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. *Research on emotion in organizations*, 5, 45-71.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709-729.
- CBS., TNO., (2015). CBS en TNO: Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten. *Centraal Bureau voor de Statistiek. Opgehaald op 13-7-2017*.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. Basic Books.
- Debats, D. L., Van der Lubbe, P. M., & Wezeman, F. R. (1993). On the psychometric properties of the Life Regard Index (LRI): A measure of meaningful life: An evaluation in three independent samples based on the Dutch version. *Personality and Individual Differences*, 14, 337-345.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11, 266.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52, 731-743.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of counseling psychology*, 59, 50.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality and Safety in Health Care*, 13, 3-9.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56, 218.

- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19, 313-332.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2, 300.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Holmes, T. L., & Srivastava, R. (2002). Effects of job perceptions on job behaviors: implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 421-428.
- Idsoe, T. (2006). Job aspects in the School Psychology Service: Empirically distinct associations with positive challenge at work, perceived control at work, and job attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 46-72.
- Jordan, J. V. (1991). *The movement of mutuality and power*. Stone Center, Wellesley College.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28, 1211-1240.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations* (5^e editie). Haarzuilens, Nederland: Het Eerste Huis.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Lucas, R. E., Diener, E., and R. J. Larsen. Measuring positive emotions. In C. R. Schnyder & S. J. Lopez (2003), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measure* (pp. 201-218). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mascaro, N., & Rosen, D. H. (2005). Existential meaning's role in the enhancement of hope and prevention of depressive symptoms. *Journal of personality*, 73, 985-1014.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2). New York: Harper & Row.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management learning*, 39(4), 437-456.
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272.
- Mierlo van, H., Rutte, C. V., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Schnyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 89-105). New York: Wiley.
- Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization studies*, 30(10), 1115-1139.
- Preenen, P. T. Y., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Geerling, R. (2011). Ervaren Uitdaging op het Werk: Ontwikkeling van een Meetinstrument. *Gedrag & Organisatie*, 24, 64-83.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory* (p. 491). Boston: Houghton Mifflin.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish. A New Understanding of Happiness and Well-Being – and How to Achieve Them*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489-505.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shanafelt, T. D., West, C. P., Sloan, J. A., Novotny, P. J., Poland, G. A., Menaker, R., ... & Dyrbye, L. N. (2009). Career fit and burnout among academic faculty. *Archives of Internal Medicine*, 169, 990.
- Slavin, J. S., Schindler, D., Chibnall, J. T., Fendell, G., Shoss, M. (2012). PERMA: A model for institutional leadership and culture change. *Academic Medicine*, 87 (11), 1481.
- Spierenburg, M. (2016). Agile scan; Cirkel Digital Transformation. Het Adviesbureau, Amsterdam.
- Srivastava, R., & Rangarajan, D. (2008). Understanding the salespeople's "feedback-satisfaction" linkage: what role does job perceptions play?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 151-160.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20,322-337.
- Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A., & Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life: Personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of personality*, 76, 199-228.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20,322-337.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72, 1161-1190.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Ybarra, O., Burnstein, E., Winkielman, P., Keller, M. C., Manis, M., Chan, E., & Rodriguez, J. (2008). Mental exercising through simple socializing: Social interaction promotes general cognitive functioning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 248-259.

Tabel 1: Correlaties tussen de Wendbaarheids- en Werkgelukfactoren

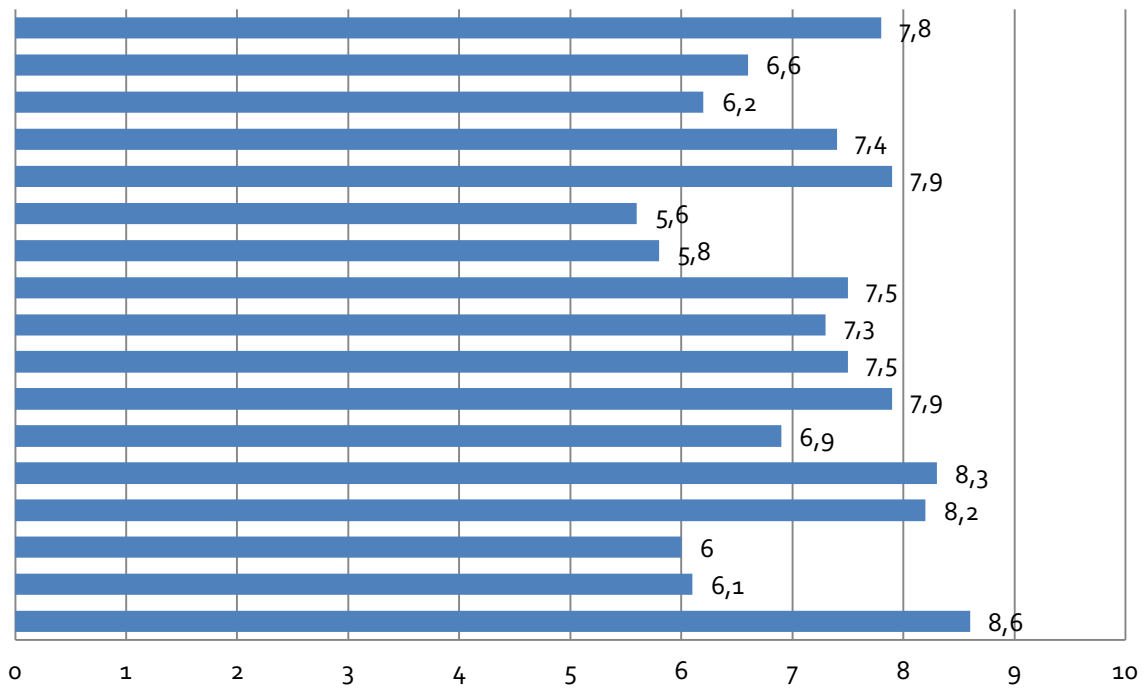
Tabel 1: Correlaties tussen de tien Wendbaarheids- en Werkgelukfactoren

* = correlatie is significant op .05 niveau
** = correlatie is significant op .01 niveau

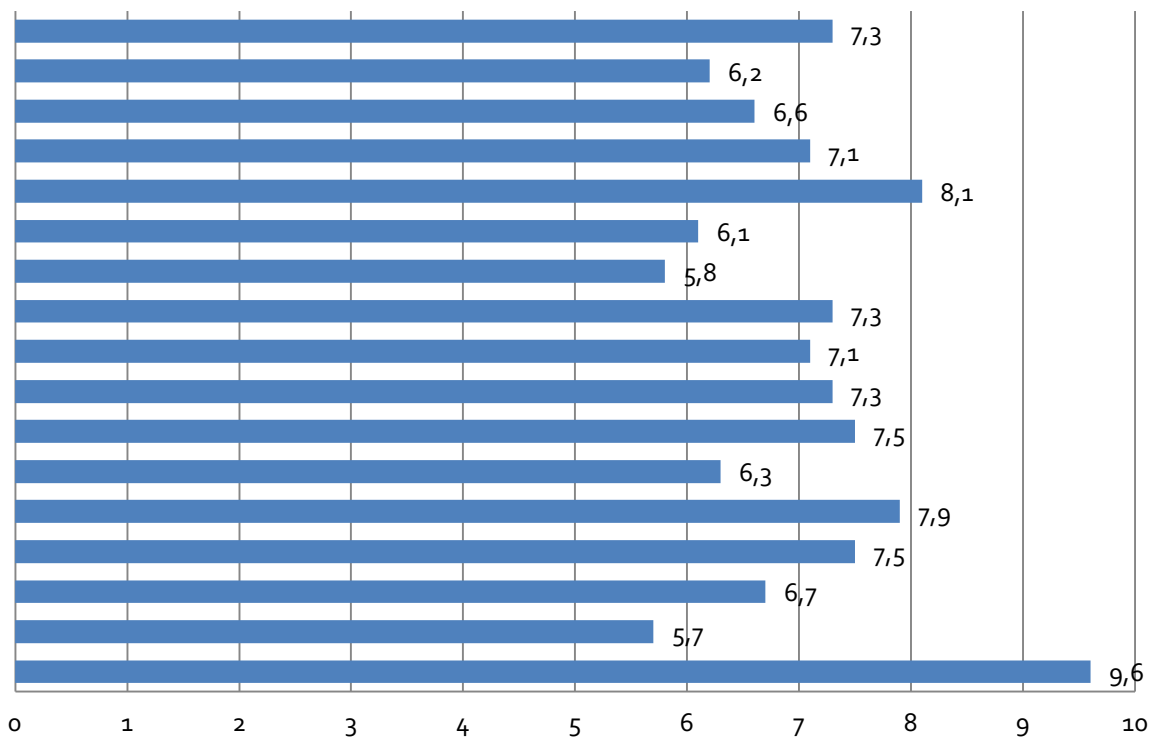
	Positieve Emoties	Flow	Sociale Relaties	Betekenis	Uitdaging	Coachend Leiderschap	Autonome Medewerkers	Organische Structuur	Transparante Communicatie	Lange Termijn Waarde
Positieve Emoties	X									
Flow	.275**	X								
Sociale Relaties	.503**	.188**	X							
Betekenis	.476**	.410**	.347**	X						
Uitdaging	-.024	.224**	.062	.223**	X					
Coachend Leiderschap	.155**	-.035	.133*	.125*	-.050	X				
Autonome Medewerkers	.152**	.036	.118*	.148**	-.027	.620**	X			
Organische Structuur	.160**	-.012	.080	.138**	-.032	.588**	.691**	X		
Transparante Communicatie	.147**	.023	.088	.164**	-.037	.668**	.680**	.691**	X	
Langtermijn Waarde	.173**	.070	.100	.189**	-.009	.570**	.613**	.647**	.650**	X

Figuur 4 t/m 13: De score per organisatie op de Wendbaarheids- en Werkgelukfactoren.

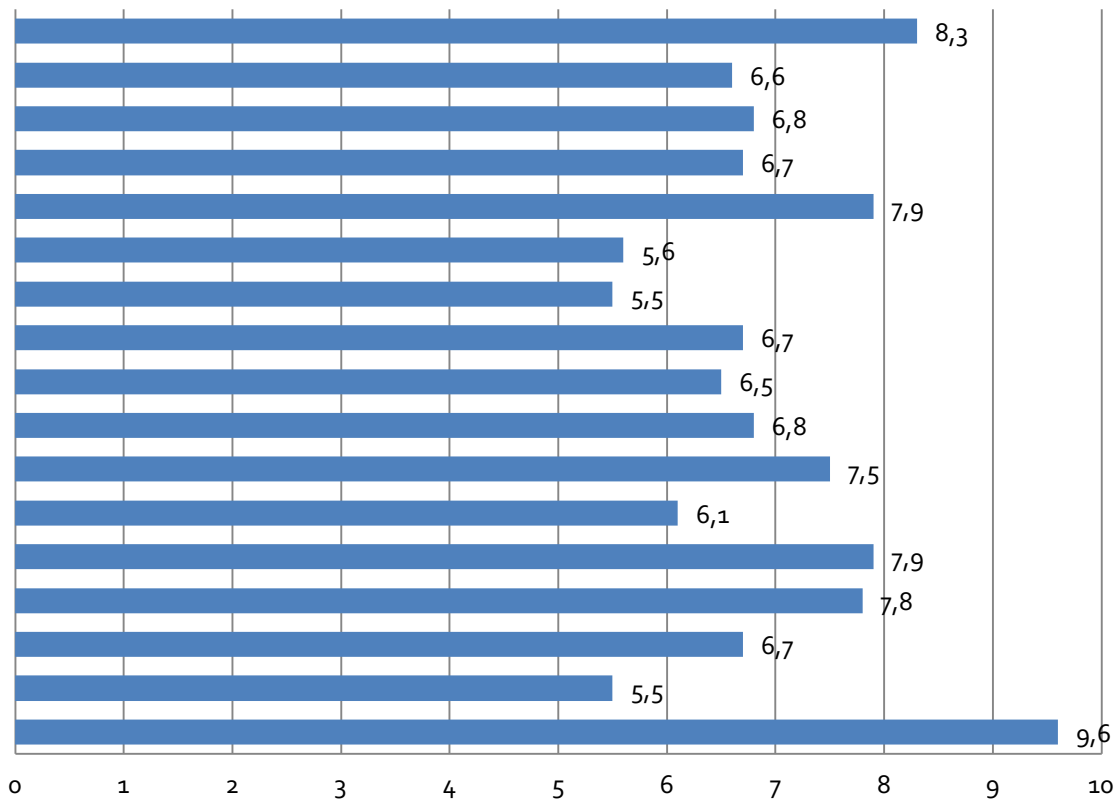
Figuur 4: Coachend Leiderschap



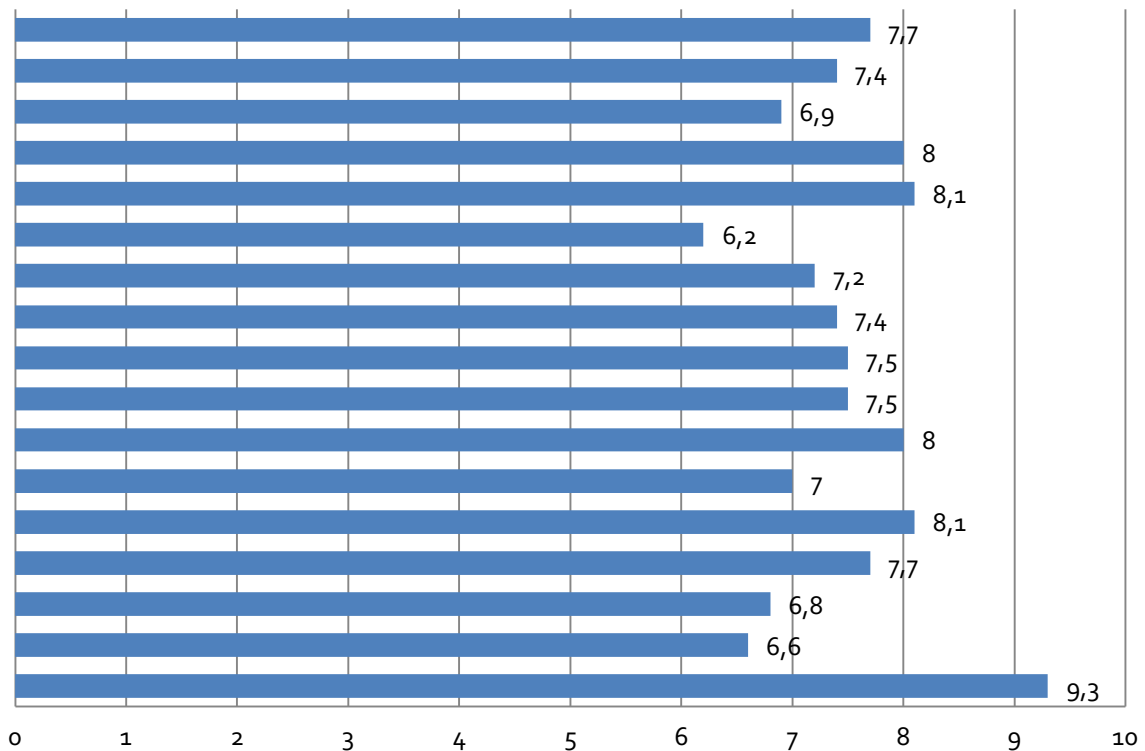
Figuur 5: Autonomie



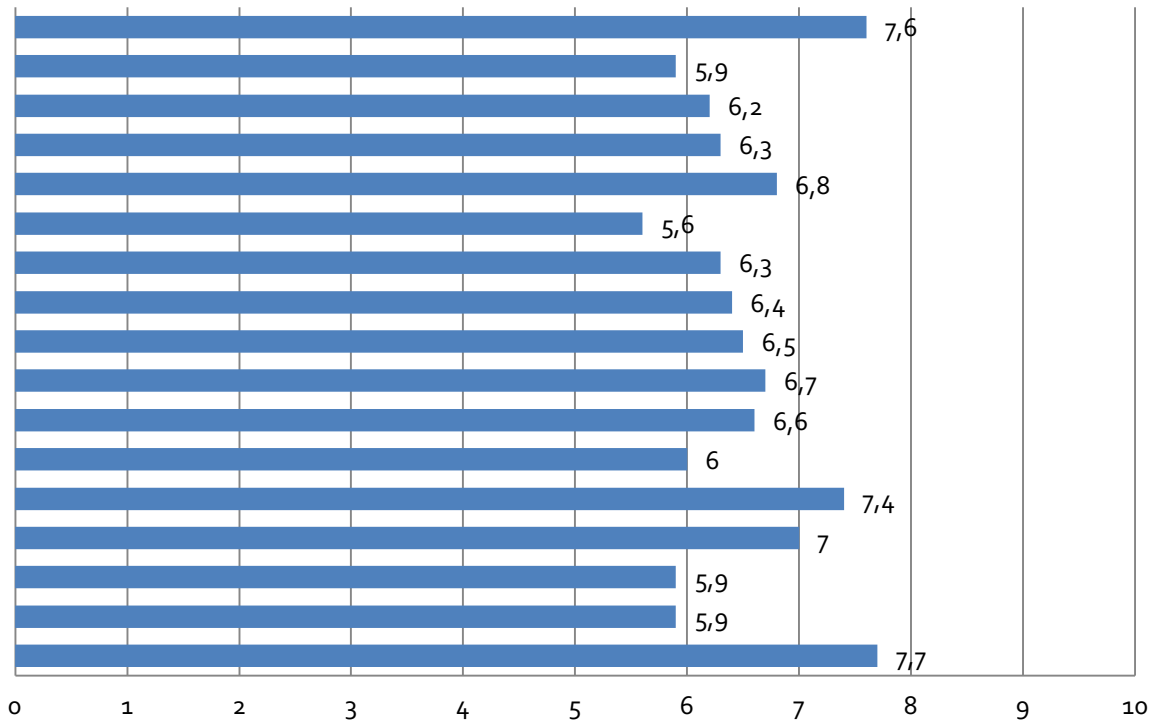
Figuur 6: Organische Structuur



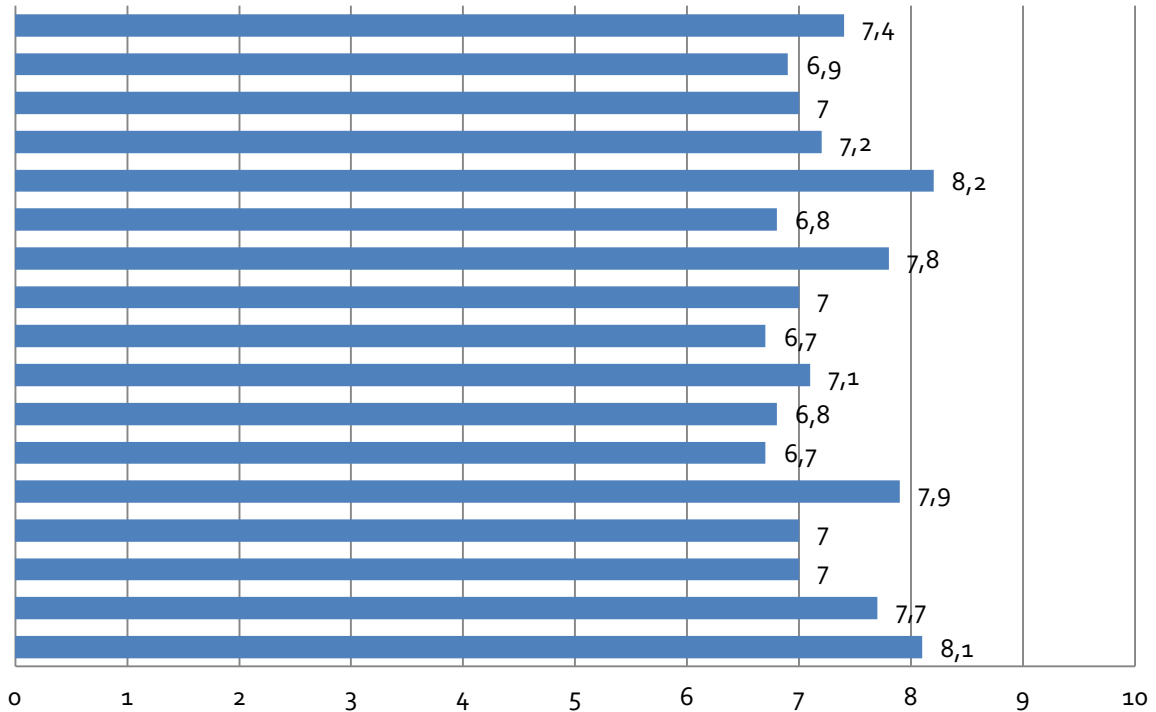
Figuur 7: Transparante Communicatie



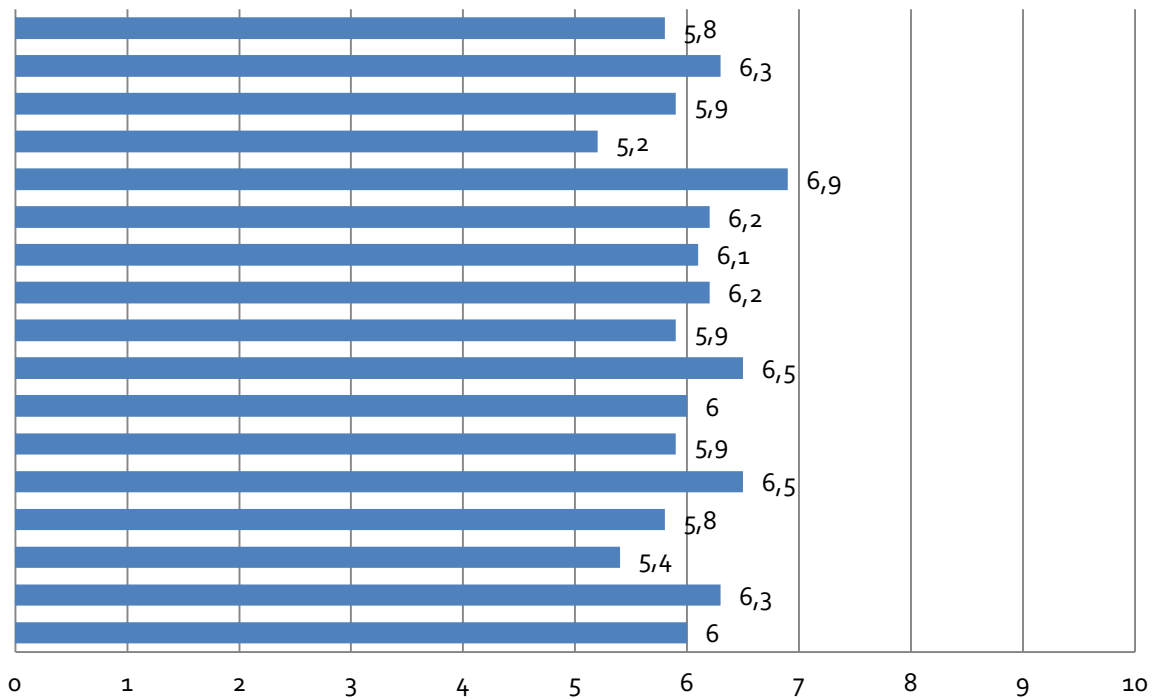
Figuur 8: Lange Termijn Waarde



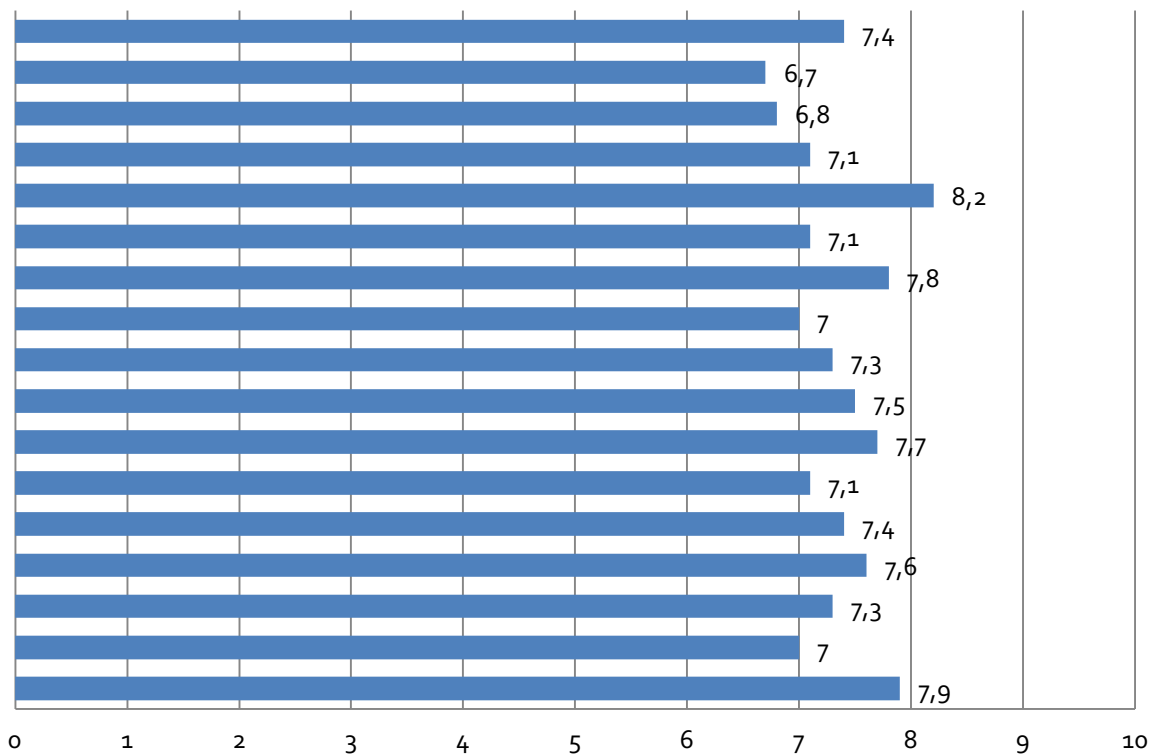
Figuur 9: Positieve Emoties



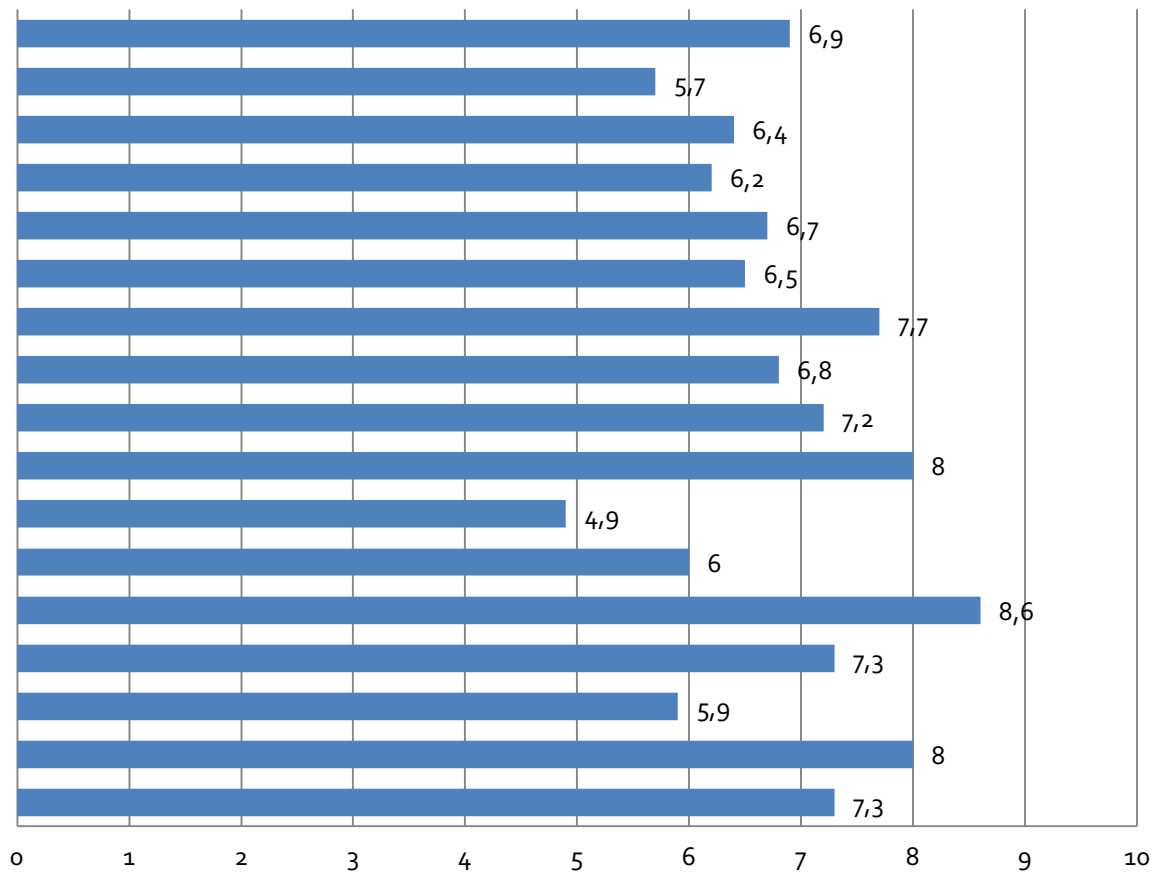
Figuur 10: Flow



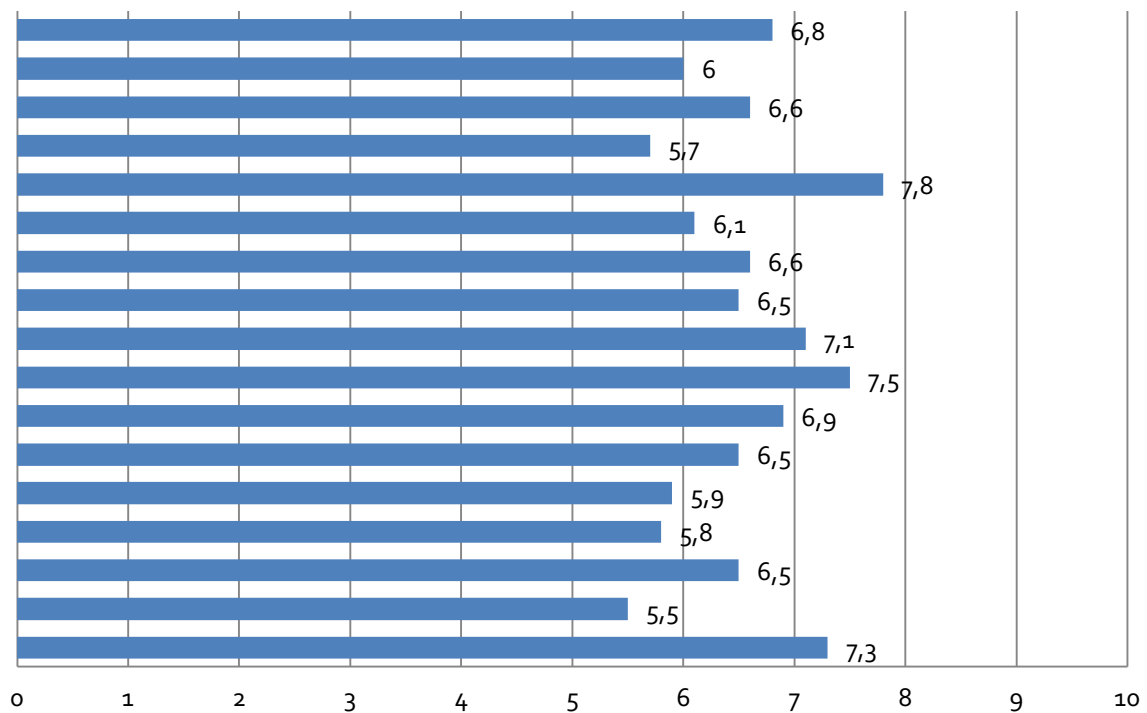
Figuur 11: Relaties



Figuur 12: Betekenis



Figuur 13: Uitdaging



Appendix A: De Wendbaarheidsmeter

De antwoordopties bestaan uit: helemaal mee oneens (1), mee oneens (2), neutraal (3), mee eens (4), helemaal mee eens (5).

Coachend leiderschap

De onderstaande stellingen hebben betrekking op coachend leiderschap. Coachende leiders stimuleren het leervermogen van hun team(s) vooral door verantwoordelijkheden los te laten en teams te stimuleren problemen zelf op te lossen. Bij deze vorm van leidinggeven heeft de coach/leidinggevende dus een ondersteunende rol waarbij inspireren, motiveren en het behalen van gemeenschappelijke doelen hoog in het vaandel staan.

- 1. In onze organisatie dragen leidinggevendenden met enthousiasme een visie uit die richting geeft en inspireert.*
- 2. In onze organisatie zijn leidinggevendenden toegankelijk en gemakkelijk bereikbaar voor feedback en coaching, en geven zelf het goede voorbeeld.*
- 3. In onze organisatie halen leidinggevendenden het beste uit onze medewerkers door het team te faciliteren, te coachen en te ondersteunen om zelf over hun werk te leren zonder verantwoordelijkheden over te nemen.*

Autonome werknemers en teams

De onderstaande stellingen hebben betrekking op autonome werknemers en teams. Medewerkers ervaren in deze teams een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid met de doelen van de organisatie. Daarbij ervaren medewerkers vertrouwen, nemen verantwoordelijkheid en werken met toewijding aan gezamenlijke doelen. Medewerkers en teams organiseren zichzelf zo dat zij hun volledige potentieel benutten.

- 4. In onze organisatie hebben medewerkers en teams een hoge mate van autonomie en nemen daarbij eigenaarschap.*
- 5. In onze organisatie geldt een heldere cascadering van doelen, waardoor teams eigenaarschap kunnen nemen op 'waar zij voor bestemd zijn', zodat de betrokkenheid groot is.*
- 6. In onze organisatie zoeken wij naar de beste fit tussen talent en rol, en ontwikkelen medewerkers en teams zich continu om hun volledige potentieel te kunnen blijven benutten.*

Organische structuur

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de organische organisatiestructuur. Hierbij wordt de organisatie als een levend systeem beschouwd, waardoor rigide hiërarchieën verdwijnen en nieuwe connecties tussen werknemers van verschillende teams ontstaan. Niet dat er geen structuur is, er wordt veel aandacht besteed aan rollen en verantwoordelijkheden die teamleden vervullen. Deze worden flexibel opgepakt en uitgewisseld tussen medewerkers als dat nodig is.

- 7. Onze organisatie kent weinig hiërarchie waardoor initiatieven tot verbetering uit alle teams komen.*
- 8. Onze organisatie kenmerkt zich door een flexibele organisatie, waardoor we snel op nieuwe mogelijkheden en veranderende klantwensen in kunnen spelen.*

9. Binnen onze organisatie zijn de rollen en verantwoordelijkheden helder zodat iedereen weet wat van elkaar verwacht mag worden, maar we houden niet star vast aan een vaste verdeling zodat we ons aanpassen wanneer dat nodig is.

Transparante communicatiestijl

De volgende stellingen hebben betrekking op een transparante en open communicatiestijl. Hierbij is het belangrijk dat er een psychologische instelling van 'leren' geldt. Een open communicatiestijl stimuleert feedback en faciliteert persoonlijke groei.

10. In onze organisatie wordt op een open en transparante manier over normen, waarden en strategieën gecommuniceerd.

11. In onze organisatie bestaat een veilige cultuur met nadruk op leren, waardoor ik mag experimenteren en fouten kan maken.

12. In onze organisatie heerst een open sfeer waarin naar elkaar geluisterd wordt.

Lange termijn waarde

De volgende stellingen hebben betrekking op het creëren van waarde op de lange termijn. Hierbij stelt de organisatie zich adaptief en sensitief naar de klant en omgeving op, om snel op een veranderende context in te spelen.

13. Onze organisatie stuurt aan op het creëren van waarde op de lange termijn.

14. Onze lange-termijn doelen worden onderverdeeld in wekelijkse doelen, waarbij kleine successen wekelijks worden gevierd.

15. De korte-en lange termijn plannen van de organisatie bieden mij een kans tot zelfontplooiing.