

Werken aan amplitie

WERKEN aan AMPLITIE

De toepassing van positieve
organisatiepsychologie

YRENEE KOEN &
SELINE VAN KEULEN



u i t g e v e r i j

SWP

Werken aan amplitie

De toepassing van positieve organisatiepsychologie

Yrenee Koen, Seline van Keulen

ISBN 978 90 8850 959 9

NUR 807

THEMA KJMB

© 2020 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

Inhoudsopgave

Deel 1 Introductie in amplitie

1	Investeren in menselijk kapitaal	17
1.1	Veranderende wereld, arbeid en mens	18
1.2	Amplitieve werkwijze	28
1.3	Introductie in de positieve psychologie	36
1.4	Het ervaren van geluk	39
1.5	Vitamines voor een gelukkig mens	45
2	Het amplitiemodel	47
2.1	Job Demands-Resources model	47
2.2	Huis van Werkvermogen	51
2.3	PERMA-theorie	54
2.4	Amplitiemodel	54
3	Verantwoordelijkheid amplitie	59
3.1	De amplitiedeskundige	59
3.2	De medewerkers	62
3.3	Leidinggevend	63
3.4	De werkgever	64
3.5	Het amplitieteam	65
4	Werkwijze amplitiedeskundige	67
4.1	De veranderfilosofie	67
4.2	De verandermethode	68
4.3	Het veranderproces	72
4.4	Het veranderingsbeleid	83
4.5	Het verandermanagement	90

Deel 2 De vier pijlers van amplitie

5 Pijler gezondheid	95
5.1 Definitie gezondheid	95
5.2 Beweging	100
5.3 Voeding	104
5.4 Ontspanning	108
6 Pijler bevlogenheid	114
6.1 Definitie bevlogenheid	114
6.2 Energiebronnen	117
6.3 Persoonlijke hulpbronnen	120
6.4 Positieve emoties	129
7 Pijler talentmanagement	134
7.1 Visies op talent	134
7.2 Individuele talentontwikkeling	136
7.3 Talentmanagement	147
8 Pijler werkinrichting	152
8.1 Definitie werkinrichting	152
8.2 Fysieke werkinrichting	153
8.3 Inhoudelijke werkinrichting	157

Deel 3 Amplitie in context

9 Amplitie en leiderschap	165
9.1 De moderne leiders	165
9.2 Leiderschapsstijlen	169
9.3 Transformationeel leiderschap	172
10 Stimuleren van medewerkers	177
10.1 Psychologische veiligheid	178
10.2 Ontwikkelcultuur	181
10.3 Positieve energie	185

11 Amplitie in de samenleving	189
11.1 Van preventie naar amplitie	189
11.2 Nationaal Amplitiebeleid	192
11.3 Amplitie in het onderwijs	195
12 Aan de slag	199
12.1 Samenvatting	199
12.2 Negen succesfactoren van amplitie	201
12.3 De eerstvolgende stap	204
Literatuurlijst	205

Voorwoord

‘Wat als we investeren in onze mensen en ze gaan weg?’

‘Wat als we het niet doen... en ze blijven?’

In een notendop geeft dit zakelijke dilemma een probleem weer dat zich voordoet op de arbeidsmarkt. Het klinkt misschien als een cliché en je denkt misschien dat er tegenwoordig niet meer zo gedacht wordt, maar vergelijkbare gesprekken vinden écht nog steeds plaats. ‘Wij zijn nog niet toe aan preventie aan de voorkant [amplitie], al onze budgetten gaan momenteel naar het oplossen van problemen zoals het hoge ziekteverzuimcijfer.’ ‘Wij scholen onze mensen binnen hun vakgebied. Willen ze algemene vaardigheden ontwikkelen of een andere opleiding volgen dan zijn ze er vrij in om dit in hun eigen tijd te doen.’ ‘We doen het al jaren op deze manier en onze mensen weten wat ze doen. Extra ontwikkeling is niet nodig.’ Om maar eens drie uitspraken te noemen die wij regelmatig te horen krijgen in onze gesprekken met directeuren, managers en ja, zelfs HR-medewerkers.

Wij willen mens en organisatie er zich bewust van laten worden dat juist mensen het verschil kunnen maken. Zeker nu, in onze huidige tijd van snelle veranderingen, onduidelijkheid en onzekerheid, is investeren in menselijk kapitaal een belangrijke voorwaarde voor het succes van organisaties. Met dit boek willen wij de term amplitie alom bekend maken. Amplitie is hét kernbegrip uit de positieve organisatiepsychologie, waarbij het draait om bevorderen in plaats van voorkomen (preventie) of herstellen (curatie). Amplitie is dé oplossing om succes te behalen in onze huidige en toekomstige wereld. Door te werken aan amplitie kunnen organisatiebehoeften en medewerkerbehoeften optimaal op elkaar afgestemd worden. Dit resulteert in drie win-win-win-uitkomsten:

- Meer welbevinden
- Beter functioneren
- Groot organisatiesucces

Thema's als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, bevologenheid, employee experience en werkgeluk nemen al een steeds centralere positie in bij organisatiedoelstellingen. Hoe kan amplitie met deze thema's in verband gebracht worden? Enerzijds is amplitie niet een thema, maar een focus in de werkwijze. Als het gaat om duurzame inzetbaarheid wordt bijvoorbeeld nog vaak gewerkt vanuit de gedachte om problemen te voorkomen of op te lossen. Beleid is gericht op aspecten die er mogelijk voor zorgen dat medewerkers in de toekomst *niet* meer inzetbaar zijn. Denk aan het voeren van functioneringsgesprekken met als doel om tekorten van medewerkers tijdig te identificeren en er dan iets aan te doen. Vergeten wordt te kijken naar mogelijkheden om inzetbaarheid te vergroten. Een amplitieve werkwijze is het voeren van ontwikkelgesprekken om te ontdekken hoe iemand gemotiveerd zijn werk kan blijven doen. Hetzelfde geldt voor werkgeluk; vaak wordt gekeken naar redenen waarom iemand niet meer gelukkig is en dit wordt hersteld. Het mooiste is om, ongeacht het huidige geluksniveau, te kijken hoe werkgeluk vergroot kan worden. Anderzijds biedt amplitie een overkoepelend geheel om menselijk kapitaal te bevorderen. Thema's als vitaliteit, motivatie, betrokkenheid, verbinding en bevologenheid zijn losse positieve toestanden die bevorderd kunnen worden. Werken aan amplitie houdt een geheel in dat meer oplevert dan de som der delen. In dit boek delen we ons eigen amplitiemodel, om amplitie daadwerkelijk integraal aan te vliegen.

Het schrijven van dit boek hebben wij ervaren als een grote, soms frustrerende, maar bovenal leuke en inspirerende uitdaging. Het schrijfproces heeft ons een enorme boost in onze persoonlijke en professionele ontwikkeling gegeven. Nu het eindresultaat voor je ligt kunnen we niet anders zeggen dan dat wij trots, enthousiast en dankbaar zijn. Trots, omdat het stiekem wel gaaf is om het eerste boek dat specifiek over amplitie gaat op onze naam te hebben staan. Het voelt erg goed om onze kennis en expertise op deze manier met anderen te kunnen delen. Enthousiast, omdat dit boek bijdraagt aan onze missie om het menselijk kapitaal binnen alle organisaties te versterken. Dankbaar, omdat we intussen een groot netwerk om ons heen verzameld hebben

van mensen wier ervaringen, input en steun hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek.

Onze dank gaat uit naar veel mensen die er op een bepaalde manier bij betrokken zijn geweest. Onze vrienden en familie die steeds met volle aandacht en interesse onze dieptepunten en hoogtepunten hebben aangehoord. De amplitiedeskundigen die de eerste twee rondes van de opleiding tot amplitiedeskundige van Talent College hebben afgerond. De waardevolle interacties, persoonlijke ervaringen en goede, kritische vragen hebben ons verhaal steeds sterker gemaakt. Onze uitgeverij, SWP, die een grote meerwaarde en potentie ziet in amplitie en ons heeft geholpen dit boek mogelijk te maken. De mensen die gedurende het proces met ons meegelezen hebben om het boek naar een hoger niveau te helpen tillen. Onze dank is groot. In het bijzonder willen wij nog twee mensen in het zonnetje zetten om onze dank te betuigen:

Ivo Spekman: Als adviseur in het communicatievak heeft hij ons heel prettig begeleid om van onze teksten een goed verhaal te maken. Zijn expertise, zijn positieve energie en zijn persoonlijke aandacht maken Ivo een professional met wie wij erg graag hebben samengewerkt.

Tristan Koen: Zoals zijn naam doet vermoeden is Tristan Koen de broer van Yrenee. Waar onze achtergrond vooral gevestigd is in de psychologie en het menselijke gedrag, heeft Tristan een enorm waardevolle bijdrage geleverd vanuit bedrijfskundig verandermanagement. Dankzij zijn kritische vragen en relevante toevoegingen komen het psychologische en bedrijfskundige vakgebied in dit boek sterker tot elkaar dan wij zelf hadden kunnen bewerkstelligen.

*‘Investeren in medewerkers kost geld.
Niet investeren in medewerkers kost kapitalen.’*

Yrenee Koen & Seline van Keulen

Leeswijzer

Doelgroep

Dit boek is geschreven voor iedereen die zich bezighoudt of bezig wil houden met potentieontwikkeling binnen organisaties. In *Werken aan amplitie* spreken we de lezer aan met 'je' of wordt gesproken over de amplitiedeskundige. De amplitiedeskundige kan, zoals je verderop in dit boek kunt lezen, een aparte functie bekleden of een rol zijn van een professional met een andere functie. Denk bijvoorbeeld aan HR-professionals, leidinggevendenden, managers, vitaliteitexperts, trainers, coaches, opleiders en experts op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De amplitiedeskundige wordt in hoofdstuk 3 geïntroduceerd. Overal waar wij het hebben over de amplitiedeskundige bedoelen we alle professionals die zich (willen) bezighouden met het bevorderen van menselijk kapitaal in organisaties. Ook is ervoor gekozen om de hij-vorm te gebruiken. Overal waar 'hij' geschreven staat kan ook 'zij' gelezen worden.

Soort organisaties

Met *Werken aan amplitie* spitsen wij ons toe op organisaties. Er zijn inmiddels veel zelfhulpboeken voor mensen om gelukkiger te worden in het leven of in het werk. Wij willen voorzien in de behoefte aan een boek die beschrijft hoe op organisatieniveau gewerkt kan worden aan het bevorderen van menselijk kapitaal. Als we in dit boek spreken over organisaties kunnen we hiermee ook instellingen, verenigingen en zelfs de maatschappij bedoelen. Wij behandelen in dit boek hoe organisaties, in de breedste zin van het woord, individuen kunnen ondersteunen en stimuleren in het optimaliseren van hun welbevinden en functioneren. Hoewel wij ons dus niet richten op individueel niveau, worden er door te werken aan amplitie wel individuele resultaten behaald. Uiteraard met meer werkgeluk, beter functioneren en meer organisatiesucces als gevolg.

Opbouw

Dit boek is opgedeeld in drie delen. Hoofdstuk 1 tot en met 4 vormen samen deel 1: *Introductie in amplitie*. Hierin bespreken we waarom medewerkers tegenwoordig als belangrijkste kapitaal van een organisatie beschouwd dienen te worden. We introduceren de term amplitie en een concreet en praktisch amplitiemodel om integraal te werken aan amplitie. Daarnaast beschrijven we de verantwoordelijkheden van verschillende betrokkenen binnen organisaties. Deel 1 sluit af met de werkwijze van een amplitiedeskundige. Hoofdstuk 5 tot en met 8 vormen samen deel 2 van dit boek: *De vier pijlers van amplitie*. Gezondheid, bevlogenheid, talentmanagement en werkinrichting zijn de vier pijlers van het amplitiemodel. Door interventies in te zetten binnen de vier pijlers van amplitie kunnen organisaties op een integrale manier werken aan het optimaliseren van welbevinden en functioneren, met meer werkgeluk en organisatiesucces als gevolg. De laatste vier hoofdstukken, hoofdstuk 9 tot en met 12, vormen deel 3 van dit boek: *Amplitie in context*. In dit deel gaan we dieper in op de relatie tussen amplitie en leiderschap. Ook beschrijven we hoe medewerkers gestimuleerd kunnen worden om amplitief gedrag te vertonen. Hoe meer amplitief gedrag getoond wordt, hoe meer amplitie deel kan uitmaken van de cultuur van een organisatie. Daarnaast maken we een klein uitstapje naar de mogelijkheden van amplitie in overheidsbeleid. Tenslotte sluiten we het boek af met de laatste tips om zelf aan de slag te gaan met amplitie.



DEEL 1

Introductie in amplitie

1

Investeren in menselijk kapitaal

Geen organisatie zal de waarde van zijn personeel miskennen. Menselijk kapitaal is tegenwoordig een van de meest onderscheidende factoren voor organisatiesucces. Directeuren en managers beamen dit door openlijk te benoemen dat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn. Helaas uit dit zich veelal niet in de praktijk. Hoe vaak beamen medewerkers dat zij daadwerkelijk als het belangrijkste kapitaal beschouwd worden? Hoe snel vind je een medewerker die zegt: 'Mijn organisatie behandelt mij als het belangrijkste vermogen'? Is er eigenlijk al wel zo'n organisatie?

Dat directeuren en managers benoemen dat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn, laat zien dat hun gedachte goed is. Hoe kan het dan dat medewerkers toch vaak behandeld worden als kostenpost? Vanuit financieel oogpunt worden machines en onroerend goed gezien als kapitaal van een organisatie. Dit komt doordat deze goederen in een geldsom uitgedrukt kunnen worden. De waarde van medewerkers kan ook in een geldsom uitgedrukt worden, maar dit gebeurt vaak in de vorm van een kostenpost. Denk aan loonkosten, ziekteverzuim en scholing. Kapitaal is iets om in te investeren en hier is men zuinig op. In kosten investeer je niet, kosten moet je zo laag mogelijk houden.

Zolang medewerkers als kostenpost uitgedrukt worden, worden zij onvoldoende als kapitaal behandeld. Dat directeuren en managers beamen dat dit wel zou moeten, is een goede eerste stap. De volgende stap is dat maximaal aandacht besteed wordt aan het beheer en ontwikkelen van dit kapitaal. In dit hoofdstuk laten wij zien dat medewerkers wel degelijk als kapitaal beschouwd moeten worden en zelfs als belangrijkste kapitaal van een organisatie. In onze huidige en toekomstige tijd is het bevorderen van menselijk kapitaal de sleutel tot gelukkige medewerkers en organisatiesucces.