



■ Erwin Klappe & Onno Hamburger

Gelukkig(er) werken als verpleegkundige

Amphia floreert

Door de eenzijdige focus op de mens binnen het ziektemodel zijn psychologen tegenwoordig in staat om ongelukkige mensen minder ongelukkig te maken. De afwezigheid van lijden is echter niet hetzelfde als de aanwezigheid van welzijn. Een nieuwe wetenschappelijke stroming, de positieve psychologie, houdt zich bezig met de vraag hoe iemand te bewegen is van klachtenvrij naar krachtenrijk. Het Amphia Ziekenhuis in Breda en Oosterhout heeft de wetenschappelijke inzichten uit de positieve psychologie toegepast in de dagelijkse praktijk van verpleegkundigen. Dit artikel licht de start van een 'positieve revolutie' binnen de ziekenhuiswereld nader toe.

Opkomst van de positieve psychologie

Er zijn verschillende signalen die duiden op een naderende doorbraak van de positieve psychologie. Harvard Business Review wijdde

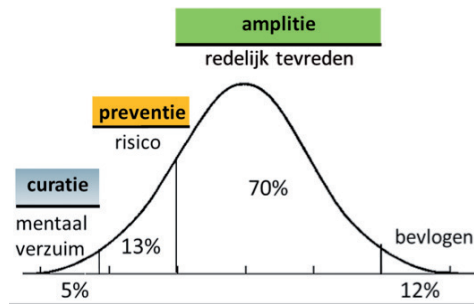
er vorig jaar een themanummer aan (2012). De conclusie in één van de artikelen in dit tijdschrift is helder: een gelukkige medewerker is een succesvolle medewerker en niet

andersom (Anchor, 2010).

In 'Geluk: The World Book of Happiness' bundelt Leo Bormans (2010) de kern uit het geluksonderzoek van honderd geluksprofessoren uit vijftig landen. Het boek is vervolgens door Herman van Rompuy, voorzitter van de Europese Raad, als nieuwjaarsgeschenk aangeboden aan alle wereldleiders. Sindsdien staat het geluk van de bevolking hoog op de politieke agenda van enkele landen. Zo meten Frankrijk en Engeland inmiddels naast het Bruto Nationaal Product (BNP) ook het Bruto Nationaal Geluk (BNG). Ten slotte was er in het begin van dit jaar een veelbesproken aflevering van het VPRO-programma 'Tegenlicht' over de kapitale kracht van geluk. De Braziliaanse topondernemer Ricardo Semler kiest er al jaren voor om binnen zijn organisatie vertrouwen, openheid en liefde centraal te stellen. Het streven naar gelukkige medewerkers, heeft zijn bedrijf doen opbloeien. De langdurige crisis waarin we ons nu bevinden, biedt de mogelijkheid voor transformatie. Volgens Semler is Nederland één van de eerste landen ter wereld die er klaar voor is om organisatiestructuren te veranderen. Dit opent de deuren voor gelukkig werken. Het betekent het loslaten van controle vanuit het management en versterking van het persoonlijk leiderschap van de individuele medewerker.

Positieve organisatiepsychologie

Wat betekent de opkomst van de positieve psychologie voor organisaties? De traditionele psychologie van arbeid en gezondheid richt zich op de medewerker die wordt gekenmerkt door ziekte (*disease*), schade (*damage*), beperking (*disability*) of disfunctioneren (*dysfunctioning*). Uit figuur 1 is af te lezen dat 5% van de Nederlandse beroepsbevolking thuis zit wegens mentale klachten, bijvoorbeeld met overspannenheid of burn-out. In dit geval helpen curatieve interventies, gericht op het behandelen en genezen van



Figuur 1. Werkgerelateerde gemoedstoestanden

medewerkers met psychische problemen, een persoon naar een aanvaardbaar niveau. Ongeveer 13% werkt op dit moment nog door, maar heeft een verhoogd risico op uitval. Bij deze groep medewerkers zijn preventieve maatregelen van toepassing. Dit betekent vroegtijdige signalering en vervolgens behandeling van risicogevalen op mentaal verzuim. Zodoende kun je erger voorkomen. Samengevat handelt de arbeids- en gezondheidspsycholoog zowel bij curatie als preventie vanuit het ziektemodel: de medewerker heeft een klacht.

De opkomst van de positieve psychologie zorgt ervoor dat de aandacht wordt verbreed naar medewerkers die goed functioneren, maar waarbij het potentieel nog niet optimaal wordt benut. Zo'n 70% van de werkende Nederlanders bevindt zich in deze middengroep. Een deel hiervan is verveeld (*bore-out*) en een deel is tevreden (*nine-to-five worker*). De nieuwe vorm van interventies die hier bij hoort, wordt samengevat met de term 'amplitie' (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Dit zijn activiteiten gericht op versterking van het menselijk potentieel richting bevoegenheid en gelukkig werken. Naast curatieve en preventieve interventies binnen het ziektemodel, zijn er inmiddels dus ook amplitieve interventies voor medewerkers binnen het welzijnsmodel.

Ten slotte is 12% van de Nederlandse beroepsbevolking bevlogen. Zij maken door hun vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2002) het verschil voor een organisatie. Een bevlogen medewerker is een gelukkige medewerker. Het werk geeft in dit geval plezier, voldoening en betekenis (Hamburger & Bergsma, 2011).

Waarom investeren in meer geluk?

Uit onderzoek blijkt dat het hebben van gelukkige medewerkers veel voordelen heeft voor een organisatie (Hamburger & Bergsma, 2011). Gemiddeld gezien valt op dat gelukkige medewerkers bijvoorbeeld:

- minder last hebben van stress;
- minder verzuimen;
- beter samenwerken;
- meer openstaan voor veranderingen;
- gemotiveerder en productiever zijn.

We vragen de afgelopen jaren steeds meer van medewerkers. Binnen organisaties zijn veranderingen en reorganisaties eerder voortdurend aanwezig dan een uitzondering. Gelukkige medewerkers blijken beter om te kunnen gaan met deze nieuwe en onzekere tijden. Daarom kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren aan een positief bedrijfsresultaat.

Opschuiven van normaalverdeling

Het Amphia Ziekenhuis wil meer bevlogen medewerkers krijgen en dus de normaalverdeling (figuur 1) naar rechts verschuiven. Om dit te bewerkstelligen is bevlogenheid tot één van de kernwaarden van Amphia benoemd. Hierdoor heeft het begrip een centrale positie in de hr-strategie en -instrumenten gekregen. Zo komt bevlogenheid terug bij de werving en selectie van nieuwe Amphia-medewerkers, in de plannings-, voortgangs- en beoordelingscyclus (PVB-cyclus) en in het medewerkeronderzoek. Daarnaast is er een

nieuwe visie op leiderschap in ontwikkeling, waarin het streven naar bevlogen en gelukkige medewerkers centraal staat.

Naast deze verankering in het Amphia-DNA zijn de wetenschappelijke inzichten uit de positieve psychologie toegepast in de dagelijkse praktijk van Amphia-verpleegkundigen op een verpleegafdeling. Hiervoor is het geluksbevorderende interventietraject 'Amphia floreert' ontwikkeld. Dit pilotproject is onderdeel van het organisatiebrede programma 'Amphia naar TOPzorg'. Dit is een programma gericht op het bevorderen van de kwaliteit, professionaliteit en het welzijn van de verpleegkundige beroepsgroep.

Amphia floreert

Onder begeleiding van Onno Hamburger, hebben zestien verpleegkundigen het geluksbevorderende interventietraject 'Amphia floreert' doorlopen. Het doel van de pilot is verpleegkundigen gelukkig(er) te laten werken door hun persoonlijk leiderschap te versterken. Het traject bestaat uit een individueel intakegesprek en drie trainingdagen. Tijdens deze dagen staat het vergroten van het gevoel van autonomie, competentie, wederzijdse betrokkenheid en zelfwaardering centraal. Medewerkers leren bijvoorbeeld om meer zicht te krijgen op de eigen persoonlijkheid en de voor- en nadelen daarvan in relatie tot gelukkig werken. Naar aanleiding daarvan krijgen zij hulp om bewust met hun eigen geluk in het werk aan de slag te gaan. Omdat iedereen uniek is, geldt ook dat leerdoelen en aandachtspunten voor iedereen anders zijn. Er is geen standaardrecept dat voor iedereen werkt.

Deelnemers worden bewuster gemaakt van de eigen kwaliteiten en hoe ze die kunnen inzetten in het huidige werk. Veel verpleegkundigen zijn jaren geleden met een roeping begonnen. Soms is de bevlogenheid

voor het werk wat op de achtergrond geraakt. Tijdens de training besteden we specifiek aandacht aan hoe zinvol het werk is en hoe de verpleegkundige dit zelf weer meer centraal kan stellen. Het vergroten van zelfbewustzijn en het versterken van zelfsturing van de deelnemers zijn daarbij steeds het uitgangspunt.

Binnen het 'oude' hr-paradigma is de organisatie verantwoordelijk voor de tevredenheid van de medewerker. Binnen het Gelukkig-Werken-paradigma staat de medewerker zelf centraal om zijn eigen geluk in het werk te vergroten en speelt de organisatie hierbij slechts een faciliterende rol. Uit onderzoek blijkt ook dat geluk in het werk voor een groot deel wordt bepaald door wat de persoon zelf denkt en doet. Dit is precies de kern waar de training 'Gelukkig Werken' medewerkers in ondersteunt om dit te bereiken.

Trainingsdag 1

De eerste trainingsdag staat in het teken van inzicht in de eigen leerstijlen, persoonlijkheid en het opstellen van leerdoelen wat betreft gelukkig werken. Vervolgens wordt 'de cirkel 8' behandeld. Dit is een houdingsmodel waarin verpleegkundigen op zoek gaan naar hun eigen invloed bij storende situaties. Bijvoorbeeld: "Welke keuze in houding maak ik wanneer twee patiënten mijn hulp nodig hebben, terwijl ik er alleen voor sta?" De dag wordt afgerond met de vraag hoe om te gaan met negatieve en positieve gevoelens bij jezelf en anderen?

Trainingsdag 2

De tweede trainingsdag start met een terugblik op de actiepunten na de eerste trainingsdag: wat ging goed en wat vraagt nog aandacht? Vervolgens worden leerdoelen wat betreft gelukkig werken bijgesteld. De rest van de dag wordt aandacht besteed aan energiegevendende waarden en kwaliteiten van jezelf en anderen. In dit verband wordt de

term *job crafting* geïntroduceerd: hoe zou je de energiegevendende kwaliteiten – de kwaliteiten verbonden aan je waarden en bevoegdheid – meer in jouw werk kunnen toepassen? De kern is steeds om verpleegkundigen zelf, binnen de randvoorwaarden van hun professie, de instrumenten in handen te geven om zichzelf beter te leren sturen. Daarbij staat het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid en het verbeteren van de vaardigheid tot zelfsturing centraal.

Wat betekent de opkomst van de positieve psychologie voor organisaties?

Trainingsdag 3

Deze dag is gewijd aan borging: hoe kunnen het individu en het team duurzaam en autonoom verder gaan op de ingeslagen weg? Er wordt als groep gekeken naar welke houdings- of gedragsveranderingen effectief waren en waarom. Na het zien van een inspirerende video gaat het team in gesprek over de onderliggende waarden, die het werk als verpleegkundige waardevol en inspirerend maken. De dag wordt afgesloten met het maken van een Gelukkig-Werken-actieplan. Daarin benoemen de deelnemers niet alleen concreet waaraan zij zich committeren, maar wordt ook een strategie bedacht bij tegenslag. Dit vergroot de kans dat de vernieuwde houding en het bijbehorende gedrag ook bij tegenvallende omstandigheden worden voorgezet.

Tussen de trainingsdagen door experimenteren medewerkers met nieuw gedrag (zie kader). Deelnemers werken tussen de trainingsdagen in tweetallen. Ze zijn op de hoogte van elkaars leerfocus en fungeren in feite voor elkaar als

(geluks)coach. Zo houden ze elkaar scherp en stimuleren ze elkaar om te experimenteren met nieuw gedrag.

Geluksbevorderende activiteiten:

- Beschrijf elke dag drie dingen waarvoor je dankbaar bent de komende periode.
- Beschrijf iedere dag kort een positieve ervaring die je had gedurende de dag.
- Begin de dag met een korte positieve e-mail/boodschap aan één van jouw collega's of leidinggevende.

Wat is het rendement?

De resultaten van het pilotproject 'Amphia floreert' zijn in twee categorieën te verdelen. De kwalitatieve resultaten laten na afloop van de interventie een sterke toename zien in

door de leidinggevende als door de verpleegkundigen zelf hoger beoordeeld. De tussengroepsmetingen tonen aan dat er alleen bij de interventiegroep geen extern gemelde bedrijfsincidenten meer binnenkomen. Dit kan erop duiden dat de afdeling na de interventie als een betere schakel in de keten functioneert. Daarnaast is bij de interventiegroep verbetering te zien in de registratie van de reden van ligduurvertraging van patiënten. Deze registratie is bij de controlegroep juist verslechterd. Ten slotte blijkt uit de verzuimmeting dat er bij de interventiegroep geen sprake meer is van verzuim, terwijl bij de controlegroep het verzuim licht is toegenomen.

Deze meting is gebaseerd op het verzuim in de maand mei 2012 versus mei 2013. De continuïteitsmeting zal uitsluitsel geven over het duurzame effect van de interventie op verzuim. Bovendien beslaat de continuïteitsmeting twee kwartalen (tweede en derde kwartaal 2012 versus tweede en derde kwartaal 2013) en is daarmee betrouwbaarder. ■

Beschrijf elke dag drie dingen waar je dankbaar voor bent de komende periode

verbondenheid tussen de verpleegkundigen. Daarnaast tonen de verpleegkundigen meer initiatief, zijn zij vaker aanwezig bij werkoverleggen en meer gericht op hun scholing dan voor de pilot.

De kwantitatieve resultaten zijn op te delen in metingen binnen de interventiegroep en tussen de interventie- en controlegroep. Binnen de interventiegroep is een stijging in bevlogenheid en verpleegkundige competenties waarneembaar. De competenties worden na de pilot zowel

Interesse in dit onderwerp? Praat dan mee op onze (internationale) LinkedIn-groep Happiness@Hospitals over de toepassing van positieve psychologie in ziekenhuizen.

Referenties

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage. The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- Bormans, L. (2010). *Geluk. The World Book of Happiness*. De wijsheid van 100 geluksprofessoren uit de hele wereld.

Tielt: Lannoo Uitgeverij.

- Brouwer, K. (Regie) (2013, 4 februari). De Kapitale Kracht van Geluk. *Tegenlicht* [tv-uitzending]. Hilversum: VPRO.
- Bakker, A.B. (2012). *Hoe creëer je motivatie in je werk?*. Geraadpleegd op 2 juli van <http://www.intermediair.nl/carriere/werk-en-leven/gezondheid-stress-burnout/hoe-cre%C3%A8er-je-motivatie-je-werk>
- Hamburger, O. & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig werken. Versterk je persoonlijk leiderschap*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- *Harvard Business Review*. (2012). The Value of Happiness. How Employee Well-being Drives Profits. (January/February).
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P.M. (2009). Van preventie naar

amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York, NY: Free Press.
- Ted Talks. (2008). *Martin Seligman over positieve psychologie*. Geraadpleegd op 11 juni 2013 van http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html



Erwin Klappe is in 2010 als arbeids- en organisatiepsycholoog aan de Erasmus Universiteit afgestudeerd. Hij schreef zijn masterthesis, onder begeleiding van dr. Maria Tims en prof. dr. Arnold Bakker, over de relatie tussen job crafting en bevlogenheid. Inmiddels brengt hij bij het Amphia Ziekenhuis de wetenschappelijke inzichten uit de positieve psychologie in praktijk.



Onno Hamburger is psycholoog en als senior trainer en gelukkig werken coach verbonden aan Van Harte & Lingsma. Hij wordt beschouwd als een van de toonaangevende experts op het gebied van gelukkig werken in zowel binnen- als buitenland.