|  |  |
| --- | --- |
| **Student** | Martijn Beinema |
| **Studentnummer** | S1088773 |
| **Begeleider** | Kathelijn van Stiphout |
| **Examinator** | Nathalie van Hulzen |
| **Module** | Proeve van Bekwaamheid |
| **Modulecode** | TPH48 |
| **Datum** | 31-05-2018 |
|  | Eerste kans |



*Mijn werk is mijn hobby*

Bevlogenheid

**Onderzoek en Adviesrapport**

*“Knowledge is power. Information is liberating. Education is the premise of progress, in every society, in every family.” – Kofi Annan*

Inhoud

[1 Achtergrond 6](#_Toc515564481)

[1.1 Aanleiding 6](#_Toc515564482)

[1.2 Organisatie 6](#_Toc515564483)

[1.3 Oriënterende gesprekken 7](#_Toc515564484)

[1.4 Maatschappelijke relevantie 7](#_Toc515564485)

[2 Doelstelling 8](#_Toc515564486)

[2.1 Probleembeschrijving 8](#_Toc515564487)

[2.2 Onderzoeksvraag 8](#_Toc515564488)

[3 Theoretisch kader 9](#_Toc515564489)

[3.1 Doelgroep 9](#_Toc515564490)

[3.1.1 Levensfase 9](#_Toc515564491)

[3.1.2 Persoonlijkheidskenmerken IT’ers 11](#_Toc515564492)

[3.2 Zelfsturing 12](#_Toc515564493)

[3.2.1 Holacracy 12](#_Toc515564494)

[3.2.2 Autonomie & Verantwoordelijkheid 14](#_Toc515564495)

[3.3 Bevlogenheid 15](#_Toc515564496)

[3.3.1 Burn-out & werkstress 15](#_Toc515564497)

[3.3.2 Oorzaken van bevlogenheid 15](#_Toc515564498)

[3.3.3 Bevlogenheid & prestaties 16](#_Toc515564499)

[3.3.4 Flow 16](#_Toc515564500)

[3.3.5 Job demands-resources model 17](#_Toc515564501)

[3.3.6 Bevlogenheid meten 18](#_Toc515564502)

[3.3.7 Taakeisen en energiebronnen 18](#_Toc515564503)

[3.3.8 Bevlogenheid bevorderen 19](#_Toc515564504)

[4 Onderzoeksmethode 20](#_Toc515564505)

[4.1 Type onderzoek 20](#_Toc515564506)

[4.2 Respondenten 20](#_Toc515564507)

[4.3 Dataverzameling 21](#_Toc515564508)

[4.3.1 Data-analyse 21](#_Toc515564509)

[3.4 Betrouwbaarheid en validiteit 23](#_Toc515564510)

[5 Resultaatanalyse 24](#_Toc515564511)

[5.1 Vitaliteit 24](#_Toc515564512)

[5.1.1 Bevorderende factoren van vitaliteit 24](#_Toc515564513)

[5.1.1 Belemmerende factoren van vitaliteit 24](#_Toc515564514)

[5.2 Toewijding 26](#_Toc515564515)

[5.2.1 Bevorderende factoren van toewijding 26](#_Toc515564516)

[5.2.1 Belemmerende factoren van toewijding 26](#_Toc515564517)

[5.3 Absorptie 28](#_Toc515564518)

[5.3.1 Bevorderende factoren van absorptie 28](#_Toc515564519)

[5.3.1 Belemmerende factoren van absorptie 28](#_Toc515564520)

[5.4 Teamscores bevlogenheid 30](#_Toc515564521)

[6 Conclusies 33](#_Toc515564522)

[6.1 Deelvragen 33](#_Toc515564523)

[6.2 Hoofdvraag 34](#_Toc515564524)

[7 Advies 35](#_Toc515564525)

[7.1 Implementatieplan 35](#_Toc515564526)

[7.2 Feedback opdrachtgever 37](#_Toc515564527)

[Discussie 38](#_Toc515564528)

[Gebruikte Literatuur 39](#_Toc515564529)

[Bijlagen 41](#_Toc515564530)

[I Topiclijst & Schaal 41](#_Toc515564531)

[II Voorbeeld Transcript 43](#_Toc515564532)

Voorwoord

In het voorwoord wil ik graag de personen bedanken die dit afstudeerproject mogelijk hebben gemaakt. Ten eerste wil ik Kees van Mourik bedanken, voor het openstellen van zijn organisatie voor een intern onderzoek en voor de ondersteuning tijdens de uitvoering. Ten tweede wil ik Kathelijn van Stiphout bedanken, die mij heeft begeleid tijdens dit project. Haar feedback en adviezen hebben mij geholpen om een professioneel product te ontwikkelen. Ten slotte wil ik ook Andries Rhebergen bedanken. Naast de mogelijkheid om te sparren, is zijn kennis over bevlogenheid ook heel waardevol geweest voor dit project.

*Hiermee verklaard de auteur, Martijn Beinema, dat dit document een product is van eigen werk. Alle gebruikte bronnen en literatuur zijn volgens de regels van het APA vermeld.*

Samenvatting

Martijn Beinema is een toegepaste psychologie student aan de Hogeschool Leiden. Hij heeft uit opdracht van The Mobile Company een onderzoeks- en adviestraject opgesteld en uitgevoerd met als doel de bevlogenheid bij de organisatie te vergroten.

De aanleiding van dit project is dat The Mobile Company voor het eerst sinds de invoer van holacracy (zelfsturing) meer productiviteit en blijheid van werknemers ervaart. Om ervoor te zorgen dat deze stijgende lijn volhoudt, wil de CEO van het bedrijf meer inzicht hebben in de factoren die hier invloed op hebben. De student kwam zelf met het thema bevlogenheid, omdat het zowel de productiviteit als het geluk van de werknemers omvat. In het onderzoek is er gekeken naar de bevorderende en belemmerende factoren van bevlogenheid.  
Aanvankelijk hebben er, naast gesprekken met de opdrachtgever, oriënterende gesprekken plaatsgevonden met één werknemer per team, om in kaart te brengen wat de huidige situatie is.  
Daarna is er een theoretisch onderzoek geweest, waarin alle theorieën die betrekking hebben op dit project meegenomen werden. Deze bevindingen staan weergegeven in het theoretisch kader.   
Het verzamelen van data is gedaan door de Utrechtse Bevlogenheidsvragenlijst (UBES) te gebruiken, en bij elk statement te vragen naar de bevorderende en belemmerende factoren. Er hebben in totaal vijftien interviews plaatsgevonden, waarvan twaalf getranscribeerd en gebruikt in het onderzoek.  
Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de bevlogenheid wordt bevorderd door: diversiteit in klanten, diversiteit in opdrachten, mogelijkheid tot ontwikkeling, houden van korte pauzes, positief contact met klanten, waardering van klanten en eindgebruikers, vrijheid, uitdaging en leuke projecten.  
Uit de resultaten blijkt daarnaast ook dat de bevlogenheid wordt belemmerd door: negatief contact met klanten, werkdruk, veel meetings, weinig feedback en veel onderbroken worden.  
Er wordt geadviseerd om de projectleiders een training te laten verzorgen over transformationeel leiderschap; de leiderschapsstijl die het meest bevorderend is voor bevlogenheid.

Summary

Martijn Beinema is an applied psychology student at the University of Applied Sciences Leiden. He has carried out a research and advisory process commissioned by The Mobile Company with the aim of increasing the enthusiasm within the organization.

The reason for this project is that The Mobile Company is experiencing more productivity and happiness among employees for the first time since the introduction of holacracy (self-management). In order to ensure that this upward trend continues, the CEO of the company wants to gain more insight into the factors that influence this. The student himself came up with the theme work engagement, because it encompasses productivity as well as the happiness of the employees. The research itself focused on the stimulating and impeding factors of work engagement.  
Initially, in addition to conversations with the client, exploratory conversations took place, with one employee per team, in order shed light on the current situation.  
Then there was a theoretical research in which all the theories related to this project were taken into account. These findings are presented in the theoretical framework.  
The collection of data was done by using the Utrechtse Bevlogenheidsvragenlijst (UBES), and asking for the stimulating and obstructing factors with each statement. A total of fifteen interviews took place, twelve of which were transcribed and used in the study.  
The results of the research show that the work engagement is stimulated by: diversity in clients, diversity in assignments, possibility to develop oneself, taking short breaks, positive contact with clients, appreciation of customers and end users, freedom, challenge and fun projects.  
The results also show that the work engagement is hampered by: negative contact with clients, work pressure, many meetings, little feedback and many interruptions.  
It is advised to provide the project leaders with a training on transformational leadership; the leadership style that is most conducive to work engagement.

# 1 Achtergrond

## 1.1 Aanleiding

The Mobile Company (TMC) is een bedrijf dat zich specialiseert in het ontwikkelen van mobiele applicaties. Voorheen had de organisatie een standaard top-down structuur. Alblas en Wijsman (2013) stellen dat bij een top-downbenadering de noodzaak tot veranderen wordt vastgesteld, in gang gezet en opgelegd door het topmanagement.  
Het bedrijf merkte geen vooruitgang in omzet in 2015. Om deze situatie te verbeteren hebben zij een nieuwe CEO aangesteld, die vanaf 2016 het bedrijf heeft geherstructureerd van top-down tot bottom-up. Volgens Alblas en Wijsman (2013) wordt bottom-up gekenmerkt doordat de lagere delen van de organisatie de noodzaak tot veranderen vaststellen. De specifieke bottom-up benadering die zij hebben gebruikt is holacracy. Holacracy is een vorm van een bottom-up organisatiestructuur, waarbij zelfsturing centraal staat. In 3.2.1 staat holacracy verder toegelicht.  
Tijdens deze overgangsfase heeft het bedrijf veel verloop gekend. Veel werknemers waren niet tevreden met de verandering. Toch ziet TMC sinds februari een verbetering in zowel blijheid als omzet. Zowel blijheid als omzet worden wekelijks gemeten en bijgehouden in een bedrijfsrapport. De CEO heeft aangegeven dat hij meer inzicht wil hebben in deze stijgende lijn, om ervoor te kunnen zorgen dat deze verbetering zich doorzet. Het probleem is, in wezen, dat er geen inzicht is in de factoren die van invloed zijn bij deze verandering. Vandaar het verzoek om een intern onderzoek te doen naar de bevlogenheid (Zie 3.3) binnen de organisatie, waarin de nadruk wordt gelegd op de belemmerende en bevorderende factoren.

## 1.2 Organisatie

Het motto van de organisatie is als volgt: The Mobile Company is een full service digital agency. Zij ontwikkelen apps – van concept tot code, voor miljoenen gebruikers. Technisch geslaagd, eenvoudig in gebruik en bewezen betrouwbaar. Vanuit het idee dat het begint bij menselijke technologie (TheMobileCompany, z.j.).

Deze visie streven zij na aan de hand van hun eigen 5-stappenplan:

1. Strategy call & Advies  
   Zij starten met een vrijblijvend gesprek. Samen met hun Business Strategist ontdekken zij waar de behoefte ligt en hoe goed de klant en zij bij elkaar passen.
2. Solution design workshop  
   Ze duiken in de situatie van de klant, brengen de risico’s in kaart, vinden de juiste strategie en vertalen de oplossing naar een blauwdruk.
3. Design & Kick-off  
   Elke goede oplossing begint bij een slim design van de front-end en architectuur. Zij verzorgen de kick-off: als start van de partnership en voor de zichtbaarheid.
4. Agile development  
   Het multidisciplinaire team van in-house experts ontwikkelt snel en flexibel met alle focus op kwaliteit en doelstellingen – schaalbaar, veilig en verantwoord.
5. Support & Optimalisatie  
   Zij zorgen voor een zorgeloze exploitatie. De klant werkt nauw samen met hun experts aan de marketing, onderhoud en ontwikkeling van de strategie, business en toekomst.  
   (TheMobileCompany, z.j.)

Het team van TMC bestaat uit 25 mensen, waarvan één managing partner, één finance manager, twee product owners, twaalf developers, drie designers, één marketeer, één project manager, één HR manager en een head of operations (TheMobileCompany, z.j.).  
Binnen de organisatie bestaan er drie verschillende teams (A, B & Z), waar de partners en HR-manager geen deel van uitmaken. De teams hebben alle drie hun eigen projecten en daar volledige autonomie over.

## 1.3 Oriënterende gesprekken

Op 1 maart hebben er oriënterende gesprekken plaatsgevonden bij de organisatie. Het doel van deze gesprekken was om te peilen hoe de werknemers naar de huidige situatie keken met betrekking tot bevlogenheid en zelfsturing. Hieronder staan de gesprekken beknopt beschreven.

Het eerste gesprek was met een developer uit team Z. Hij gaf aan programmeren te zien als een soort kunst, waar hij een grote connectie mee heeft. Hij ervaart veel voldoening in het schrijven van code. Hij omschrijft zijn team als goede programmeurs met veel passie, maar iedereen vult die passie anders in. Hij ziet het zelf als kunst, maar een ander haalt meer voldoening uit zo efficiënt mogelijk coderen. Holacracy vind hij erg fijn om mee te werken, omdat hij vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt. Daarbij geeft hij aan dat het soms wel lastig is om met z’n allen op een lijn te zitten, vooral bij de distributie van taken. Ook is de introversie van sommigen lastig om mee te werken, omdat het zorgt voor mindere mate van communicatie, terwijl juist communicatie zo belangrijk is. In de wekelijkse vergaderingen pijlen zij de ‘happiness’ van elkaar. Hoewel dit getal wekelijks fluctueert, kon hij wel een ruw teamgemiddelde geven van 3.5 (op een schaal van 1 tot 5). Hij gelooft dat de bevlogenheid binnen zijn team zeer hoog is, en dat dit vooral komt doordat ze alle successen vieren.

Het tweede gesprek was met een designer uit team B. Zij gaf aan dat ze holacracy heel fijn vindt, omdat ze vrij mag werken en veel verantwoordelijkheid krijgt. Deze verantwoordelijkheid zorgt bij haar voor energie tegenover het werk. Ze vindt het fijn om zelf iets te kunnen creëren, zonder afhankelijk te zijn van anderen. Het nadeel is wel dat als je pas net met holacracy werkt, je eerst je eigen draai moet zien te vinden. Bij haar duurde dat zo’n twee maanden. Over de bevlogenheid van haar team kon zij niet veel zeggen. Ze gaf aan dat haar team weinig emotie laat zien. Echter, haar teamgemiddelde van ‘hapiness’ is ongeveer 4. Ze vindt het fijn dat iedereen doet waar hij goed in is, en dat ze daar ook zelf in mogen sturen. Ze vindt het alleen jammer dat er weinig contact is tussen de teams.

Het derde gesprek was met een developer uit team A. Hij gaf aan dat hij binnen zijn team een hoge mate van bevlogenheid ervaart, en dat dit komt door de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die ze hebben. Ze mogen zelf bepalen wanneer en hoe zij projecten uitvoeren, zolang het maar op tijd gebeurt. Hij gaf ook aan flow te ervaren. Hij kijkt nooit naar de klok, en is altijd bezig met het project. Binnen zijn team spat het enthousiasme er niet vanaf, maar is er wel veel motivatie aanwezig. De mindere mate van enthousiasme ervaart hij doordat iedereen vooral bezig is met zijn/haar eigen taken. Een groot voordeel van holacracy is, volgens hem, dat de teams zelf rollen kunnen creëren. Hierdoor blijven zij niet steeds vastzitten aan een bepaalde discipline.

## 1.4 Maatschappelijke relevantie

Over de maatschappelijke relevantie van het onderzoek bij dit specifieke bedrijf, valt moeilijk een concrete uitspraak te doen. Bevlogenheid zelf is echter wel van maatschappelijk belang, vooral als er gekeken wordt naar de effecten van bevlogenheid. Onderzoek van Sorenson (2013) wijst uit dat bevlogen werknemers zorgen voor minder verzuim, verloop, kwaliteitsgebreken, veiligheidsincidenten, en meer omzet, productiviteit en klanttevredenheid. Volgens cijfers van TNO (2012) is de gemiddelde ziekteverzuimkosten per persoon 7.671 euro. Wat over heel Nederland in totaal op 2.7 miljard euro aan kosten neerkomt. Hieronder vallen ook werknemers met burn-out klachten, waar volgens TNO (2014) meer dan één miljoen Nederlanders last van hebben. Interventies om bevlogenheid te bevorderen zijn dus relevant voor meer dan één miljoen Nederlanders.

# 2 Doelstelling

*Doelstelling vanuit de opdrachtgever*  
Aan het einde van het project heeft de organisatie een overzicht van de belemmerende en bevorderende factoren van bevlogenheid binnen de organisatie, met een bijpassend advies -en implementatieplan om de bevlogenheid te bevorderen.

*Doelstelling vanuit het onderzoek*Aan het einde van het project is er een toegepast onderzoek uitgevoerd binnen de organisatie, waarin de belemmerende en bevorderende factoren van bevlogenheid van de werknemers binnen de werkteams in kaart wordt gebracht.

*Doelstelling van het beroepsproduct*Aan het einde van het project is er een onderzoeks- en adviesrapport dat voldoet aan de niveau 3 eisen die de faculteit Toegepaste Psychologie stelt aan het behalen van de competenties onderzoeken en adviseren.

## 2.1 Probleembeschrijving

TMC heeft in het verleden veel verloop en financieel verlies gekend. Pas sinds februari 2018 zit hier weer een stijgende lijn in. De opdrachtgever kan echter niet zijn vinger leggen op de factoren die hier invloed op hebben gehad. Hij wil weten welke factoren invloed hebben op de bevlogenheid van de werknemers, en hoe hij die bevlogenheid kan vergroten.

## 2.2 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de bevlogenheid van de werknemers bij The Mobile Company?*

# 3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader behandelt de wetenschappelijke basis van het project. In 3.1 wordt aan de hand van een aantal theorieën de doelgroep beschreven. In hoofdstuk 3.2 staat informatie over holacracy, de methode van zelfsturing die bij TMC gebruikt wordt. In 3.3 staat bevlogenheid uitgewerkt. Deze drie thema’s staan ten grondslag aan het project.

## 3.1 Doelgroep

De doelgroep van dit project betreft de werknemers binnen de development-teams van TMC. Op de partners en HR manager na, bestaat de groep volledig uit eenentwintig technici, waarvan de leeftijden variëren tussen de 23 en 40 jaar. Omdat TMC een internationaal bedrijf is, werken er niet alleen Nederlands sprekende personen. Naast Nederlandse, zijn er ook mensen uit Frankrijk, Rusland en Spanje werkzaam bij de organisatie. In het bedrijf is de voertaal hierom voornamelijk Engels.

### 3.1.1 Levensfase

Psycholoog Schaie (1978) onderscheidt vijf stadia die mensen doorlopen op het gebied van cognitieve ontwikkeling, namelijk: het verwervend, uitvoerend, ondernemend, verantwoordelijk en reïntegratief stadium. Dit wordt gekoppeld aan de theorie van Martin Seligman (2002) over geluk.

*Verwervend stadium*Het verwervend stadium, als beschreven in Feldman (2011, pp. 21), is het eerste stadium van cognitieve ontwikkeling, dit omvat de gehele kindertijd en adolescentie, waarin de belangrijkste taak bestaat uit het verwerven van informatie.  
TMC zoekt vooral naar programmeurs en designers die HBO (Hoger Beroepsonderwijs) of WO (Wetenschappelijk Onderwijs) geschoold zijn. Dit betekent dat de werknemers in dit stadium een technische studie op de Hogeschool of Universiteit hebben afgerond. De mensen die op dit moment bij TMC werken, bevinden zich niet meer in dit stadium.

*Uitvoerend stadium*  
Feldman (2011, pp. 21) omschrijft dit stadium als het stadium waarin jongvolwassenen de verworven kennis toepassen op specifieke situaties die te maken hebben met het bereiken van langetermijndoelen op het gebied van carrière, gezin en bijdrage aan de maatschappij. Als wij kijken naar de leeftijdscategorie, bevinden de meeste werknemers binnen de organisatie zich in dit stadium. Het overgrote deel heeft een carrière gekozen binnen de IT en een enkeling heeft daarnaast een gezin.

*Verantwoordelijk & Ondernemend stadium*In het verantwoordelijk stadium houden mensen zich vooral bezig met het beschermen en verzorgen van partner, gezin en carrière (Feldman, 2011, pp. 22).   
Iets later in de middelbare leeftijd komen veel (maar niet alle) mensen in het ondernemend stadium terecht, waarin hun blikveld zich verbreedt en ze zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor de wereld als geheel (Sinnott, 1997).  
Een enkeling binnen de organisatie zal zich in dit stadium bevinden.

*Geluk en ontwikkeling*  
Positieve gevoelens en emoties worden door vrijwel alle theoretici gezien als belangrijke bestanddelen van een normaal, gezond en gelukkig leven, aldus Steensma (2017). Geluk wordt binnen de teams van TMC dan ook wekelijks gemeten. Tijdens de retromeetings, waarin een terugblik wordt geworpen op de afgelopen twee weken, worden de deelnemers uitgenodigd om hun geluk uit te drukken op een schaal van één tot vijf. Seligman (2002) onderscheidt drie belangrijke domeinen van een gelukkig leven, namelijk: het plezierige leven (positieve emoties), het goede leven (flow & bevlogenheid) en het zinvolle leven (nastreven van bovenindividuele doelen).

De laatste twee domeinen van Seligman komen ook terug in de uitvoerende en ondernemende stadia van Schaie. Het stellen en nastreven van hogere doelen, en het leveren van een zinvolle bijdrage speelt een grote rol in het leven van deze doelgroep.

De technici van TMC zitten in de cognitieve stadia, waarin ze niet alleen focus hebben op hun carrière, maar ook op het vormen en onderhouden van een gezin. Het is belangrijk om dit mee te nemen in het onderzoek, aangezien het vormen van een gezien invloed kan hebben op de bevlogenheid. Een persoon met een pasgeborene, die ’s nachts veelal wakker wordt, zal lager scoren op energie dan dat hij normaliter zou doen.

### 3.1.2 Persoonlijkheidskenmerken IT’ers

IT staat voor ‘Internet Technology’. Dit omvat alle banen die met internet technologie te maken hebben, zoals: webdesigner, programmeur, elektrotechnicus etc. De developers en designers van TMC vallen ook binnen deze doelgroep.

Lounsbury, Sundstrom, Levy, & Gibson hebben in 2014 onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidskenmerken van IT’ers. Hiervoor hebben zij niet alleen de dimensies van the big five (Emotionele stabiliteit, extraversie, openheid, altruïsme & consciëntieusheid) gemeten, maar ook de kenmerken assertiviteit, optimisme, *tough-mindedness,* arbeidsmotivatie en klantgerichtheid. Zij hebben de resultaten van 12.695 IT-professionals vergeleken met 73.140 professionals met andere beroepen. De definities van de schalen staan in tabel 3.1.2 toegelicht.

|  |  |
| --- | --- |
| Schaal | Definitie |
| Tough-Mindedness1) | Staat voor het maken van beoordelingen, conclusies trekken en beslissen op basis van logica, feiten en gegevens in plaats van gevoelens, waarden en intuïtie; dispositie om analytisch, realistisch, objectief en onsentimenteel te zijn. |
| Altruïsme | Wordt beschreven als voorkeur en comfort door samenwerking; neiging om in een team te werken; bereidheid om bij te dragen groepsinspanningen; tevredenheid met teamwerk. |
| Extraversie | Staat beschreven als de gewoonte om sociaal, expressief, extravert, spraakzaam, gezellig en hartelijk gedrag te vertonen. |
| Assertiviteit | Is de neiging om zich uit te spreken over belangrijke zaken, meningen met vertrouwen uit te drukken, stand te houden met persoonlijke overtuigingen, het initiatief te grijpen en anderen te beïnvloeden op een directe, niet agressieve manier. |
| Optimisme | Staat voor een opgewekte, hoopvolle kijk hebben over situaties, mensen, prospecten en de toekomst, zelfs wanneer  geconfronteerd met moeilijkheden; de neiging om problemen te minimaliseren en volharden in het geval van tegenslagen. |
| Arbeidsmotivatie | Wordt beschreven als de aansporing om langer te werken (inclusief overuren) in onregelmatige schema's; investeren van hoge niveaus van tijd en energie in werk en carrière, en gemotiveerd zijn om zichzelf uit te breiden, indien nodig, om projecten af ​​te ronden, deadlines te halen, productief te zijn en werksucces te behalen. |
| Consciëntieusheid | Is de neiging om betrouwbaar en verantwoordelijk te zijn, terwijl je je houdt aan de bedrijfsregels, op een manier waarop anderen kunnen rekenen. |
| Emotionele Stabiliteit | Staat beschreven als de dispositie om stress, uitdagingen en druk te verwerken met kalmte; veerkracht en algemeen hoog niveau van aanpassing. |
| Klantgerichtheid | Staat voor het streven naar een zeer responsieve, gepersonaliseerde, hoogwaardige service aan interne en externe klanten; de klant eerst zetten; en proberen de klant tevreden te stellen, zelfs als het betekent dat je verder gaat dan de normale taakomschrijving. |
| Openheid | Staat voor de mate waarin iemand open staat voor nieuwe ervaringen. |
|  |  |

*Tabel 3.1.2 Een overzicht van de definities uit het onderzoek van Lounsbury et al. (2014, pp. 39-40)  
1) Tough-Mindedness is niet vertaald naar het Nederlands, vanwege een gebrek aan een omvattende term.*

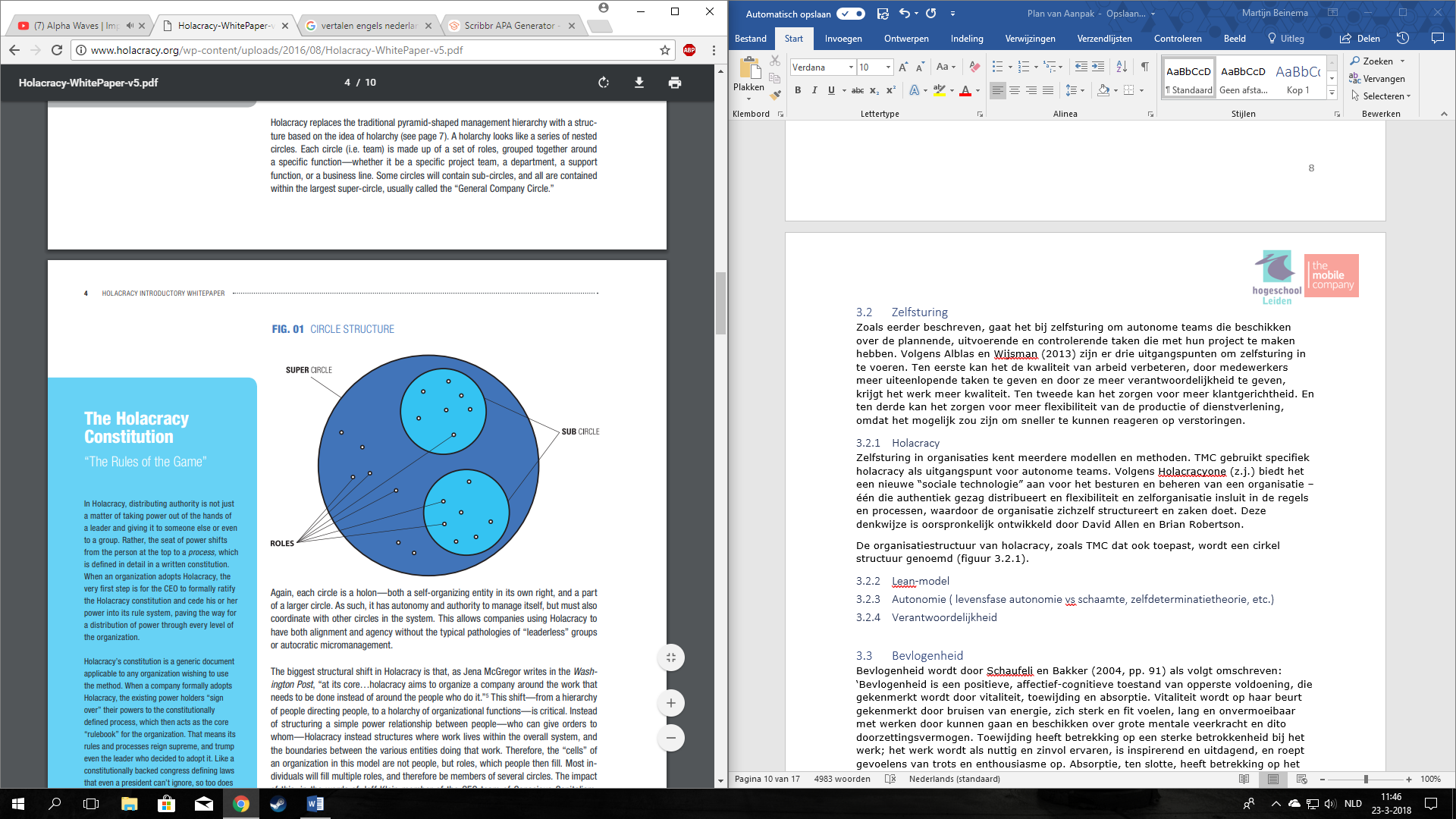
Uit resultaten van het onderzoek blijkt dat IT’ers significant hoger scoorden op de schalen tough-mindedness en altruïsme, en lager op de andere schalen. Vooral op extraversie, assertiviteit en klantgerichtheid scoorden zij significant lager (Lounsbury et al. 2014, pp. 45). De lage score op assertiviteit en extraversie kan ervoor zorgen dat zij tijdens de bevlogenheid interviews minder geneigd zijn om allesomvattende antwoorden te geven, met daarin meegenomen hun gevoelens, of afwijkende gedachten. Dit betekent dat er tijdens de interviews goed uit- en doorgevraagd moet worden.

## 3.2 Zelfsturing

Zoals eerder beschreven, gaat het bij zelfsturing om autonome teams die beschikken over de plannende, uitvoerende en controlerende taken die met hun project te maken hebben. Volgens Alblas en Wijsman (2013) zijn er drie uitgangspunten om zelfsturing in te voeren. Ten eerste kan het de kwaliteit van arbeid verbeteren, door medewerkers meer uiteenlopende taken te geven en door ze meer verantwoordelijkheid te geven, krijgt het werk meer kwaliteit. Ten tweede kan het zorgen voor meer klantgerichtheid. En ten derde kan het zorgen voor meer flexibiliteit van de productie of dienstverlening, omdat het mogelijk zou zijn om sneller te kunnen reageren op verstoringen.

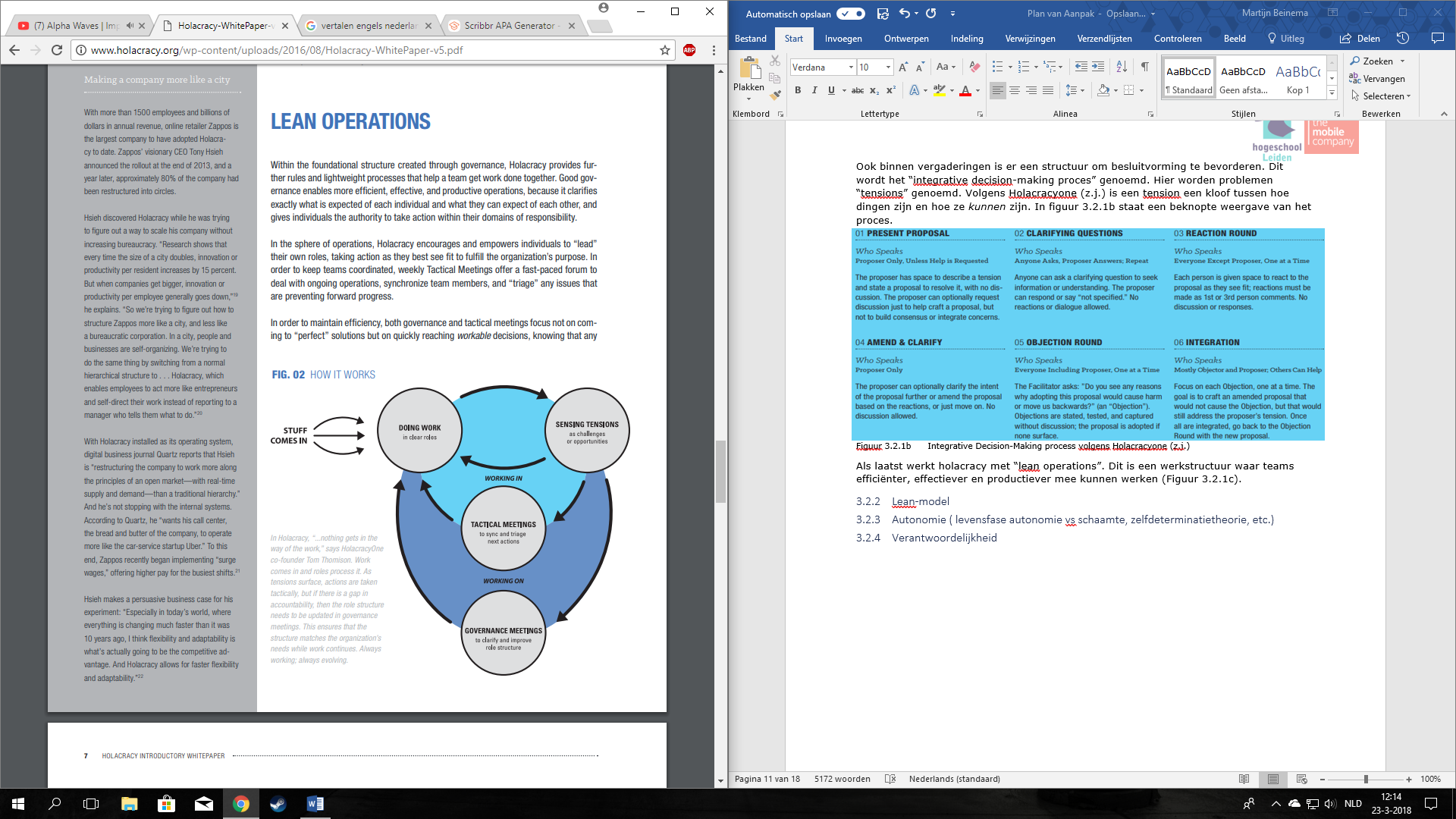
### 3.2.1 Holacracy

Zelfsturing in organisaties kent meerdere modellen en methoden. TMC gebruikt specifiek holacracy als uitgangspunt voor autonome teams. Volgens Holacracyone (z.j.) biedt het een nieuwe “sociale technologie” aan voor het besturen en beheren van een organisatie – één die authentiek gezag distribueert en flexibiliteit en zelforganisatie insluit in de regels en processen, waardoor de organisatie zichzelf structureert en zaken doet. Deze denkwijze is oorspronkelijk ontwikkeld door David Allen en Brian Robertson.

De organisatiestructuur van holacracy, zoals TMC dat ook toepast, wordt een cirkelstructuur genoemd (figuur 3.2.1a). Elke cirkel wordt gezien als aparte entiteit, met eigen doelen en verantwoordelijkheden. Daarbij hoort ook dat elke cirkel de authoriteit heeft om zelf vorm te geven aan projecten, zolang de doelen behaald worden. Daarnaast heb je *rollen,* in de meeste bedrijven wordt dit een functie genoemd, die hun eigen authoriteit en verantwoordelijkheid hebben. Figuur 3.2.1a Cirkelstructuur volgens Holacracyone  
Een designer mag, bijvoorbeeld, volledig zelf bepalen hoe de layout van een applicatie wordt, zonder dat een developer binnen dezelfde cirkel er iets van te zeggen heeft. De *supercirkel* is in dit geval de organisatie zelf, en de *subcirkels* zijn in het geval van TMC teams A, B & C.

Ook binnen vergaderingen is er een structuur om besluitvorming te bevorderen. Dit wordt het “integrative decision-making proces” genoemd. Hier worden problemen “tensions” genoemd. Volgens Holacracyone (z.j.) is een tension een kloof tussen hoe dingen zijn en hoe ze *kunnen* zijn. In figuur 3.2.1b staat een beknopte weergave van het proces.  
Het proces begint met een voorstel. De voorsteller geeft aan wat zijn of haar spanning (tension) is, hierbij is alleen de voorsteller aan het woord. In de tweede ronde mag iedereen een vraag stellen, om de situatie te verduidelijken. De voorsteller geeft antwoord, of niet, maar er mag nog geen gesprek ontstaan. In de derde ronde mag iedereen reageren op het voorstel, dit mag echter alleen in de 1e of 3e persoon uitgesproken worden. Er mag nog geen discussie ontstaan. In de vierde ronde mag de voorsteller nog meer informatie geven om de situatie te verduidelijken, hierop mag niemand reageren. In de vijfde ronde vraagt de voorzitter: “Ziet iemand een reden waarom het aannemen van dit voorstel schadelijk is of ons achteruit zal zetten?”. Elk bezwaar zal vermeldt, vastgesteld en getest worden. Wanneer er geen bezwaar is zal het voorstal aangenomen worden. In ronde zes wordt er ingezoomd op elk bezwaar. Het doel in deze ronde is om het voorstel dusdanig aan te passen dat het aangenomen zal worden.

Figuur 3.2.1b Integrative Decision-Making process volgens Holacracyone (z.j.)

  
Verder werkt holacracy met “lean operations”. Dit is een werkstructuur waar teams efficiënter, effectiever en productiever mee kunnen werken (Figuur 3.2.1c).

Op het gebied van operaties moedigt en stimuleert holacracy individuen om hun eigen rollen te “leiden”, en actie te ondernemen wanneer zij dat passend achten, om het doel van de organisatie te vervullen. Om teams gecoördineerd te houden, bieden wekelijke *Tactical Meetings* een snel forum voor omgang met lopende operaties, synchronisatie tussen teamleden en het eventueel identificeren van toekomstige tensions (Holacracyone, z.j.).   
*Governance Meetings* zijn bedoeld voor tensions die meer te maken hebben met rollen en autoriteit dan uitvoering.

Figuur 3.2.1c Lean operations werkmodel

### 3.2.2 Autonomie & Verantwoordelijkheid

Volgens Deci & Ryan in Schenning, Simmons en Besieux (2016, pp. 246) verwijst autonomie naar de behoefte om vrij te handelen zonder beperking. Zij schrijven ‘Wie autonoom gemotiveerd is, is zich volledig bewust van zijn eigen wil en vrije keuze, terwijl mensen die gecontroleerd gemotiveerd zijn, handelen vanuit het besef dat er sprake is van druk en specifieke verwachtingen van krachten buiten het ik.’   
 Om in zelfsturende teams te kunnen floreren is het dus bevorderend als de ouders van een werknemer, in deze fase, autonomie bij hun kind hebben gestimuleerd. Uit onderzoek van Tierney en Farmer in Schenning, et al. (2016) blijkt dat werknemers met een hoge werkautonomie meer geneigd zijn om risico’s te nemen, in alternatieven te denken en problemen op te lossen: allemaal vaardigheden die creativiteit stimuleren.

Door zelfsturing ervaren de gesproken werknemers veel autonomie. Deze autonomie brengt, naar eigen zeggen, veel verantwoordelijkheid met zich mee.   
Deze verantwoordelijkheid voor mensen kan een belangrijke bron van stress zijn. Verantwoordelijkheid kan namelijk betekenen dat een medewerker of leidinggevende zichzelf extra onder druk zet om zo goed mogelijk te presteren of om aan de overdreven eisen van anderen te voldoen (Alblas & Wijsman, 2013).  
Wentzel in Johnson & Johnson (2015) stelt dat hoe meer sympathie en respect onze groepsgenoten voor ons hebben, hoe meer verantwoordelijkheid we voor hen voelen. Deze verantwoordelijkheid neemt, volgens Johnson & Johnson (2015) toe als er sprake is van *groepsaansprakelijkheid* en *individuele aansprakelijkheid*. Groepsaansprakelijkheid komt voor als de groepsprestatie wordt beoordeeld. Alle groepsleden worden over het resultaat geïnformeerd met de bedoeling om de uitkomst te vergelijken met een bepaalde prestatienorm. Bij individuele aansprakelijkheid wordt de prestatie van elk groepslid individueel beoordeeld. Als we dit vergelijken met de cirkel- en rollenstructuur van holacracy, zou dit wel het geval moeten zijn. De teams worden in essentie beoordeeld door de opdrachtgevers, en de teamleden worden onder andere beoordeeld door elkaar.

## 3.3 Bevlogenheid

Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2004, pp. 91-92) als volgt omschreven:  
‘Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.’

### 3.3.1 Burn-out & werkstress

Bevlogenheid staat voor vitaliteit, toewijding en absorptie; hierdoor wordt het door velen gezien als het tegenovergestelde van een burn-out. In de meest gebruikte definitie wordt burn-out omschreven als een psychologisch syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid (Alblas & Wijsman, 2013).  
‘Emotionele uitputting betekent dat iemand het gevoel heeft helemaal leeg te zijn. Men voelt zich aan het einde van zijn Latijn en heeft op maandagmorgen al het gevoel alsof het vrijdagmiddag is. Depersonalisatie wil zeggen dat iemand een negatieve, onpersoonlijke en cynische houding ontwikkelt tegenover de patiënten, klanten of leerlingen met wie de persoon werkt. Verminderde persoonlijke bekwaamheid heeft betrekking op het gevoel dat iemand niet meer goed kan functioneren in het werk (Alblas & Wijsman, 2013).’

De dimensies van burn-out staan haaks op de dimensies van bevlogenheid. Schaufeli & Bakker (2004) onderzochten het verband tussen de twee begrippen. Uit het onderzoek bleek dat de drie dimensies van bevlogenheid negatief samenhangen met de dimensies van burn-out. Hier moet echter wel bij opgemerkt worden, dat een persoon die laag scoort op bevlogenheid, niet per definitie last heeft van een burn-out, en vice versa.

Volgens Alblas en Wijsman (2013) kan een burn-out de volgende werkgerelateerde oorzaken hebben: werkdruk, autonomie, onderlinge relaties, rolonduidelijkheid en rolconflicten, verantwoordelijkheid en toekomstperspectief. Ook bij TMC zijn er, zoals aangegeven in het intakeverslag, verschillende (ex)werknemers met een burn-out. Over de oorzaken van de burn-outs zijn geen officiële documenten beschikbaar. Er valt echter wel te speculeren dat de plotselinge verandering van weinig naar veel verantwoordelijkheid invloed heeft gehad op de werkstress van de werknemers.

### 3.3.2 Oorzaken van bevlogenheid

Bakker (2009) beschrijft in zijn artikel twee samenhangende oorzaken van bevlogenheid, namelijk: werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen. Werkgerelateerde hulpbronnen, ook wel job resources genoemd, zijn hulpbronnen die direct van het werk afkomstig zijn. Je kan pas spreken van een werkgerelateerde hulpbron, wanneer deze voldoet aan één van de volgende eisen (Bakker & Demerouti, 2007):

1. De hulpbron vermindert fysieke en psychologische kosten.
2. De hulpbron ondersteunt het individu in het bereiken van zijn/haar werkgerelateerde doelen.
3. De hulpbron stimuleert persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag.

Eerder onderzoek van Halbesleben (in Bakker & Demerouti, 2008) liet zien dat sociale steun van zowel collega’s als leidinggevende, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling van vaardigheden ook bevorderend zijn voor de bevlogenheid van werknemers.  
Naast werkgerelateerde hulpbronnen spreekt Bakker ook over persoonlijke hulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen worden gezien als een positieve zelfbeoordeling die ervoor zorgt dat de persoon succesvol controle uit kan oefenen op de omgeving (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003).   
Judge, Van Vianen en De Pater (2004) stellen dat persoonlijke hulpbronnen voorspellend kunnen zijn voor het stellen van persoonlijke doelen, motivatie en prestatie. Dit komt, volgens Bakker (2009), doordat mensen met een hoge mate van persoonlijke hulpbronnen meer bekwaam zijn om hun eigenbelang te bewaken en daarnaast zijn zij ook vaker intrinsiek gemotiveerd.   
Bakker noemt optimisme, stressbestendigheid en eigeneffectiviteit als voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen.  
In de intake werd aangegeven dat vooral het optimisme van de werknemers in het verleden relatief laag was; er werd namelijk veel geklaagd. Uit gesprekken met de werknemers bleek dat de laatste paar maanden het optimisme en stuk hoger was dan voorheen. Ook kan er uit de gesprekken gehaald worden dat sociale steun, binnen de teams, sterk aanwezig is, vanwege de gedeelde verantwoordelijkheid om een goed product te leveren.

### 3.3.3 Bevlogenheid & prestaties

Bakker (2009) onderscheidt vier effecten van bevlogenheid op het presteren van werknemers, namelijk: bevlogen werknemers ervaren vaker positieve emoties, zij voelen zich gezonder, zij creëren hun eigen hulpbronnen en zij dragen hun bevlogenheid over op andere werknemers binnen de organisatie.  
Uit onderzoek van Schaufeli en Van Rhenen (2006) blijkt dat bevlogen werknemers vaak positieve emoties ervaren. Een positief effect hiervan is dat gelukkige mensen gevoeliger zijn voor kansen op het werk. Bakker (2009) geeft aan dat deze mensen wellicht productiever zijn, omdat zij extraverter, zelfverzekerder, optimistischer zijn. Daarnaast zijn zij ook behulpzamer voor anderen.  
Bevlogenheid schijnt ook goed te zijn voor je gezondheid. Onderzoek wijst uit dat bevlogen werknemers minder vaak last hebben van verkoudheid, hoofdpijn en rugpijn (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001). Ook dit zou bevorderend zijn voor de prestaties van werknemers.  
Bakker en Bal (2009) geven aan dat bevlogen werknemers productiever zijn, omdat zij in staat zijn om hun eigen hulpbronnen te creëren. Dit betekent dat zij het vermogen hebben om het beste in zichzelf naar boven te halen en, indien de werkdruk hoog is, collega’s in te schakelen om de werkdruk te verdelen.  
Bevlogenheid blijkt ook nog eens besmettelijk te zijn. Bakker en Demerouti (2009) stellen dat bevlogen werknemers hun bevlogenheid overdragen aan anderen binnen hun sociale omgeving. Resultaten en prestaties zijn in de meeste bedrijven een product van gezamenlijke inspanning. Het is daarom ook zeer bevorderend als de bevlogen werknemers hun bevlogenheid doorgeven aan de rest van de werknemers (Bakker, 2009).

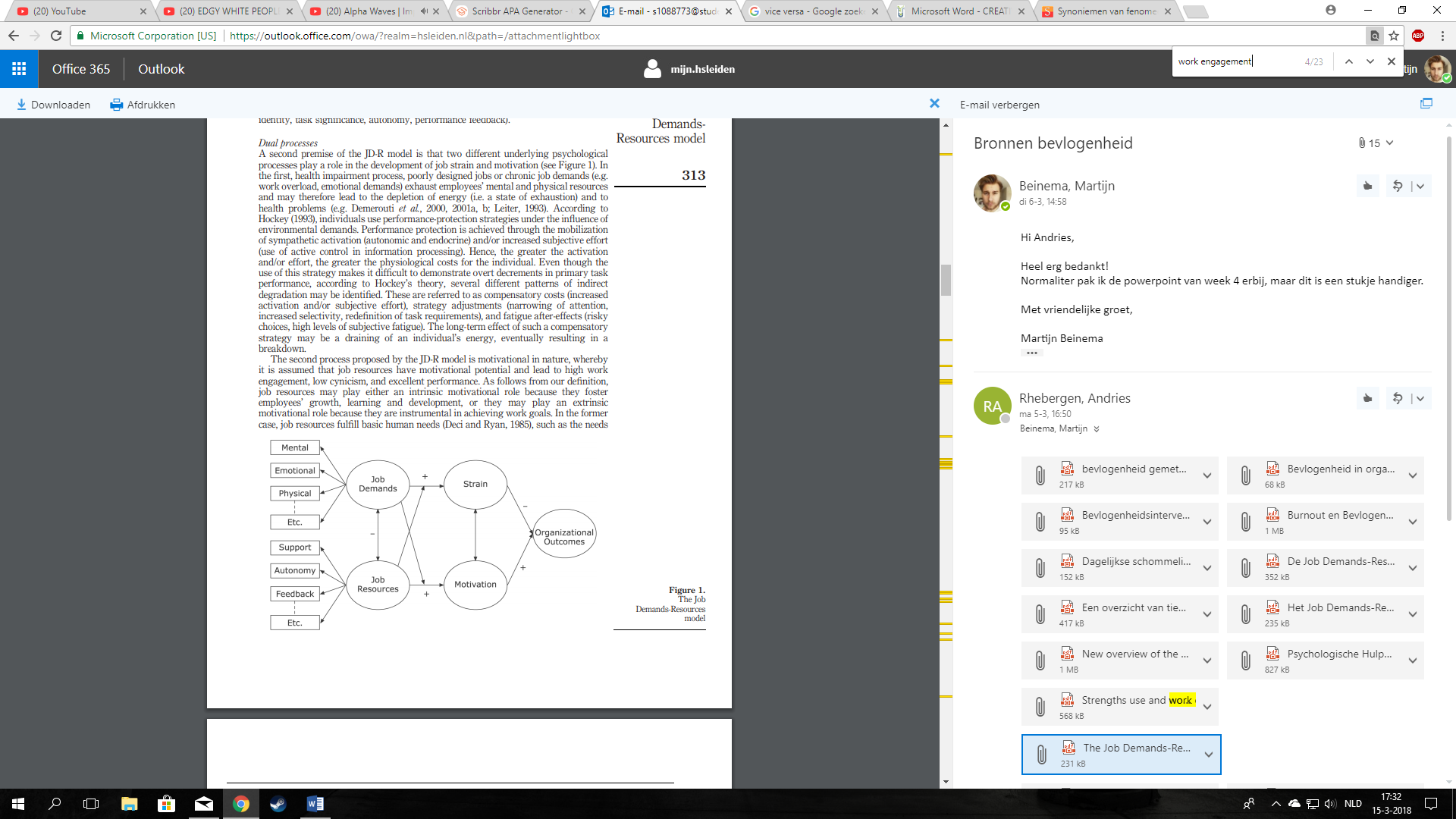
.

### 3.3.4 Flow

De derde dimensie van bevlogenheid, absorptie, gaat over het helemaal opgaan in je werk. Bakker en Schaufeli zijn echter niet de eersten die over deze mentale staat schreven. Csikszentmihalyi onderzocht in 1990 al een vergelijkbaar concept, namelijk flow. Flow is een mentale toestand waarin men volledig opgaat in de activiteit die wordt uitgevoerd, zodanig dat de tijd als het ware voorbijvliegt, en waarbij de activiteit als intrinsiek motiverend en belonend wordt ervaren (Steensma, 2017).  
In de oriënterende gesprekken kwam naar boven dat een aantal werknemers flow ervaren tijdens het werk. Dit wekt de indruk dat ook die werknemers zichzelf hoog op bevlogenheid zouden scoren.  
Csikszentmihalyi (1990) stelt dat er voor het bereiken van flow een goede afstemming moet bestaan tussen de eisen en uitdagingen van de activiteit, en de skills en vaardigheden van de persoon.

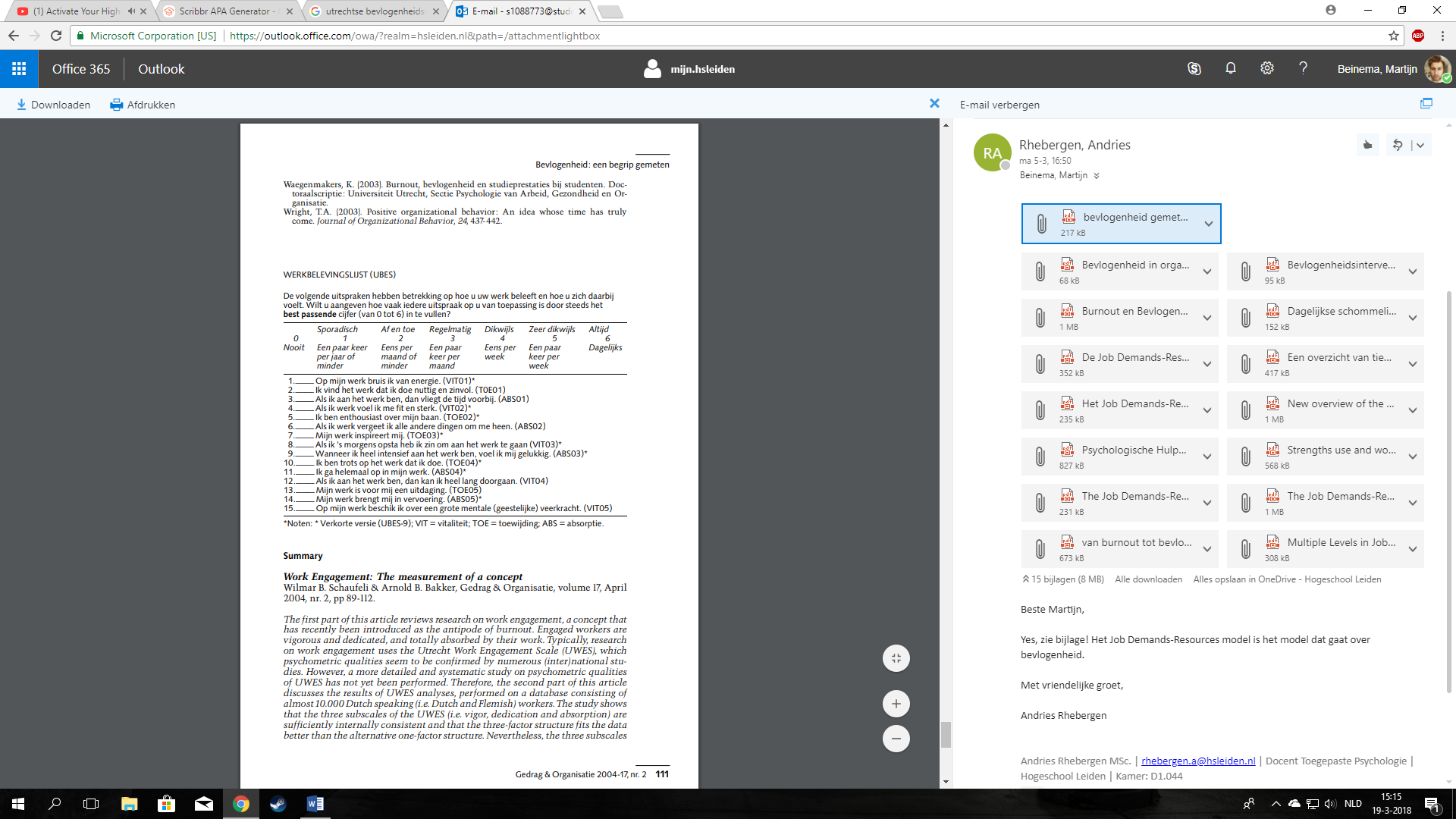
### 3.3.5 Job demands-resources model

Het job demands-resources model (JDT-model) is door Schaufeli en Bakker opgesteld als voorspellend model van het burn-out – bevlogenheidspectrum. Het model verdeelt alle factoren die invloed hebben op bevlogenheid in twee categorieën.   
De eerste categorie, ‘Job demands’ (In het Nederlands: werkeisen), staat voor de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk waarvoor langdurig fysieke en / of psychologische (cognitieve en emotionele) inspanningen of vaardigheden nodig zijn, en zijn daarom geassocieerd met bepaalde fysiologische en / of psychologische kosten (Schaufeli & Bakker, 2007).   
De tweede categorie, ‘Job resources’ (In het Nederlands: energiebronnen), verwijst naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die: functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen, de werkeisen en bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen, en persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren (Schaufeli & Bakker, 2007). Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de eerder omschreven persoonlijke en sociale hulpbronnen.

  
Figuur 3.3.5 Het JDR-model van Schaufeli en Bakker (2007)

### 3.3.6 Bevlogenheid meten

Schaufeli & Bakker (2004) hebben een vragenlijst ontwikkeld, waarmee de bevlogenheid van individuen gemeten wordt. Deze vragenlijst wordt de UBES (Utrechtse BEvlogenheids Schaal) genoemd, en staat hieronder weergegeven.

  
Figuur 3.3.6 De Utrechtse Bevlogenheidsschaal van Schaufeli & Bakker (2004)

In deze vragenlijst worden de drie dimensies van bevlogenheid op een kwantitatieve manier gemeten, doordat de respondent zichzelf mag scoren op een schaal van nul tot zes.

### 3.3.7 Taakeisen en energiebronnen

Dijkstra en Wildschut (2016) hebben in het boek Gedrag en Cultuur in Organisaties, een tabel opgesteld van de meest voorkomende taakeisen en energiebronnen, zoals die in het JDR-model staan weergegeven. Hieronder de tabel.

|  |  |
| --- | --- |
| Taakeisen | Energiebronnen |
| Hoge tijdsdruk | Vrijheid om te bepalen hoe en wanneer je je werk doet |
| Overwerk | Sociale steun van collega’s |
| Grote werklast, werkdruk | Constructieve feedback |
| Omstandigheden die en emotionele belasting creëren, zoals zeurende klanten, moeilijke leerlingen of een afwezige baas | Goede relatie met de leidinggevende |
| Lichamelijk zwaar werk | Mogelijkheid om jezelf op professioneel gebied te ontwikkelen |
| Hoge mentale belasting, zoals moeilijke beslissingen of veel moeten onthouden | Goede werksfeer |
| Conflicten tussen werk en privé | Getoonde waardering |
| Baanonzekerheid | Teamgeest |
| Rolconflicten op de werkvloer | Afwisselend werk |
| Rolconflict: je moet verschillende werkzaamheden doen die zich slecht laten verenigen | Duidelijke werkrol |
| Rolonduidelijkheid: je weet niet precies wat van je verwacht wordt | Inspraak |
| Routine | Verantwoordelijk werk |

Tabel 3.3.7 Overzicht van taakeisen en energiebronnen

### 3.3.8 Bevlogenheid bevorderen

Bevlogenheidsinterventies kunnen, volgens Bakker en Demerouti in Bakker (2014), ingezet worden op de werkomgeving, persoonlijke hulpbronnen, training van leidinggevende en jobcrafting.   
Bakker en Demerouti in Bakker (2014) stellen dat de werkomgeving geoptimaliseerd kan worden door de taakeisen uitdagend genoeg te maken, stressoren te reduceren en door de hulpbronnen in de werkomgeving te vergroten. Persoonlijke hulpbronnen zoals optimisme, zelfvertrouwen en stressbestendigheid van werknemers kunnen worden beïnvloed via trainingen (Bakker, 2014). Uit onderzoek van Breevaart in Bakker (2014) blijkt dat transformationeel leiderschap de bevlogenheid van werknemers kan bevorderen. Bakker (2014) geeft aan dat transformationeel leiderschap inhoudt dat leiders hun medewerkers inspireren met hun visie voor de toekomst. Jobcrafting is de laatste interventie die Bakker beschrijft. Van den Heuvel, Demerouti, en Peeters in Bakker (2014) ontwikkelden een jobcraftingtraining, waarin deelnemers leerden om hun eigen omgeving aan te passen. Tijdens de training schreven de deelnemers een persoonlijk jobcraftingplan, dat vervolgens gedurende enkele weken in de praktijk werd gebracht.  
Afhankelijk van de huidige situatie, met betrekking tot de bevlogenheid van de werknemers van TMC, zijn er verschillende invalshoeken waarmee bevlogenheid bevorderd kan worden. Het is belangrijk om in het onderzoek duidelijk te hebben wat de behoeften zijn bij elk thema.

Schenning, et al. (2016) geven zes tips om op individueel niveau bevlogenheid te vergroten:

1. *Energiebalans:* maak een overzicht van jouw energiebalans. Schrijf zo concreet mogelijk op welke taken of activiteiten jou energie geven in het werk en welke jou energie kosten.
2. *Reflectie:* stel jezelf eens eerlijk de vraag hoe vaak je op werkdagen opstaat met energie en zin om te gaan werken. Doe je jouw werk (nog) met passie en energie? Of sta je op de automatische piloot? En wat zijn de momenten dat je aan het einde van de dag met een goed gevoel naar huis gaat?
3. *Vraag feedback:* vraag regelmatig feedback aan collega’s, klanten of je leidinggevenden. Waar vinden zij jou sterk in> wat draag jij bij aan de organisatie waar je werkt? Door het vragen van feedback leer je wat je goed doet en wat anders kan. Daarbij creëer je ook je eigen positieve feedback waardoor je meer vertrouwen in eigen kunnen krijgt.
4. *Ontwikkel jezelf:* blijf jezelf ontwikkelen. Het opdoen van nieuwe kennis en leren van nieuwe vaardigheden versterken niet alleen je gevoel van competentie en vertrouwen in eigen kunne, maar heeft ook een positieve invloed op je bevlogenheid.
5. *Zoek uitdagingen:* wat daagt jou uit in het werk? Het zoeken van uitdagingen in het werk houdt je scherp, prikkelt je en helpt je om je uitdagende taakeisen te vergroten.
6. *Laad je accu op:* neem bewust en regelmatig afstand van het werk zodat je jouw accu weer kunt opladen. Kun je thuis je werk moeilijk loslaten? Vergeet dan niet dat je smartphone en tablet ook een uitknop hebben. Door de accu op te laden ben je de volgende dag veel productiever en scherper en bijvoorbeeld veel beter in staat om met een frisse blik oplossingen voor lastige vraagstukken te vinden.

## 3.4 Deelvragen

Bevlogenheid bestaat in essentie uit drie verschillende dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie. Hierom is er een bewuste keuze gemaakt om de hoofdvraag op te splitsen in drie kleinere deelvragen, die respectievelijk de bevorderende en belemmerende factoren van de drie dimensies in kaart dienen te brengen. De deelvragen zijn als volgt:

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de vitaliteit van de werknemers bij The Mobile Company?*

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de toewijding van de werknemers bij The Mobile Company?*

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de absorptie van de werknemers bij The Mobile Company?*

# 4 Onderzoeksmethode

## 4.1 Type onderzoek

De onderzoeksvraag luidt: *Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de bevlogenheid van de werknemers bij The Mobile Company?*Het is belangrijk dat de factoren die invloed hebben op de bevlogenheid in kaart worden gebracht. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, is er een bewuste keuze gemaakt voor kwalitatief onderzoek.  
Kwalitatief onderzoek is onderzoek waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden met behulp van gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen, ervaringen, betekenisverleningen die verzameld zijn via open interviews en/of participerende observatie en/of bestaande documenten (Baarda, 2014).  
Dit project bestaat echter in zijn geheel uit een onderzoek en een adviestraject. In het adviesgedeelte zullen interventies beschreven worden om de bevlogenheid te vergroten. Het antwoord op de onderzoeksvraag zal licht werpen op de factoren die invloed hebben op de bevlogenheid, maar het zal geen beeld schetsen van de huidige mate van bevlogenheid. Hierom is er een bewuste keuze gemaakt om ook een stukje kwantitatief onderzoek bij te voegen, namelijk de UBES (3.3.6).

## 4.2 Respondenten

Alleen de werknemers uit team A, B en C zullen participeren in dit onderzoek, aangezien zij de meeste werkdruk dragen voor het ontwikkelen van applicaties. Zij zijn in essentie de werkende kern. Er zijn in totaal 15 interviews gedaan, waarvan 12 verbatim getranscribeerd.  
Niet elk teamlid was beschikbaar voor de interviews. Een aantal waren niet aanwezig vanwege overbelasting, burn-out of een andere reden. Ook was er één respondent waarvan het gesprek niet opgenomen mocht worden. Hierdoor kon zijn informatie niet meegenomen worden in het onderzoek.  
In de onderstaande tabellen is per team een overzicht van de respondenten.

|  |  |
| --- | --- |
| Team | Functie |
| A | Projectmanager |
| A | Designer |
| A | Developer |
| A | Developer |
| B | Projectmanager |
| B | Designer |
| B | Developer |
| B | Developer |
| C | Designer |
| C | Developer |
| C | Developer |
| C | Developer |

Tabel 4.2 \*Per team de functies van de respondenten van wie de interviews getranscribeerd zijn.

## 4.3 Dataverzameling

Tijdens dit onderzoek zijn er vijftien interviews individueel, face to face, afgenomen. Het waren vijf respondenten per team. De interviews zijn afgenomen in één van de vergaderruimtes van de organisatie zelf.   
De interviews zelf waren semigestructureerd, met als basis de stellingen/vragen van de UBES. Als eerst werd een stelling opgelezen, waarna de deelnemer zichzelf op een schaal van 0 (nooit) tot 6 (dagelijks) een cijfer mocht geven. Na het geven van het cijfer, werd er gevraagd naar de positieve en negatieve factoren die invloed hadden op de stelling. Nadat de stelling besproken was, kreeg de respondent de kans om het cijfer aan te passen. Het kan namelijk zo zijn dat iemand het cijfer wil veranderen, nadat er grondig over de stelling gesproken is.   
In verband met anonimiteit werd de respondent, voordat ieder gesprek begon, gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Daarnaast werd er ook gevraagd of de resultaten gekoppeld mochten worden aan het team waar diegene in zat.   
De respondenten kregen tijdens het gesprek een kopie van zowel de schaal als de topiclijst, zodat zij meer overzicht hadden tijdens het gesprek. Dit zou ook voor een meer voortvloeiend interview zorgen, aangezien de respondent niet herinnerd hoefde te worden aan de betekenis van de schaalnummers. Daarnaast was het voor de Engels sprekende deelnemers fijn om de stellingen te kunnen lezen, aangezien niet elke deelnemer de taal even goed beheerste. Ook hadden de respondenten de mogelijkheid om vragen te stellen, ter verheldering van de stellingen.  
Per interview was een uur uitgetrokken en de interviews duurden gemiddeld ongeveer vijftig minuten, met uitschieters van dertig en vijfenzestig minuten.  
In bijlage 1 staat de topiclijst, met schaal, die gebruikt is tijdens de interviews.

### 4.3.1 Data-analyse

*Kwalitatieve gegevens*Om de kwalitatieve gegevens van dit onderzoek te analyseren, is de gefundeerde theoriebenadering gebruikt. Deze analysemethode van Baarda (2014) bestaat uit 4 stappen.

1. Ordenen van de gegevens  
   Eerst wordt er gekeken naar welke informatie bij elkaar hoort. Door de opzet van dit onderzoek, was het ordenen redelijk ongecompliceerd. Per dimensie van bevlogenheid zijn er vijf stellingen van de UBES (3.3.6). Bij elke stelling is er gevraagd naar de bevorderende en belemmerende factoren. In de transcripten gaf dit, per persoon, een duidelijk overzicht van de gegevens. Omdat de antwoorden van de deelnemers veelal uiteen liepen, zijn de transcripten per team ingedeeld. Dit gaf een duidelijk overzicht van de antwoorden, per team, per deelvraag.
2. Vaststellen van relevantie  
   Bij deze stap wordt er gekeken naar de relevantie van de gefragmenteerde stukken. Het kan zo zijn dat sommige inbreng van respondenten geen raakvlak hebben met het onderzoek. De fragmenten die als irrelevant gezien worden, zijn in de transcripten doorgestreept.  
   Zoals eerder aangegeven zijn de transcripten per team verdeeld. Hierdoor kon er per team gekeken worden naar de overeenkomende antwoorden op de vragen. Wanneer bepaalde informatie bij twee respondenten (of meer) voorkomt, wordt dit als relevant gezien. Hier is bewust voor gekozen, om te voorkomen dat er te veel uiteenlopende resultaten, die niet voor meerdere werknemers toepasbaar zijn, worden meegenomen.
3. Open coderen  
   Na het schrappen van irrelevante informatie, blijven er een hoop gegevens over. Hier wordt opnieuw structuur aangebracht, op twee verschillende manieren. Als eerst wordt er gelabeld: de fragmenten krijgen een omvattende term. Daarna worden alle synonieme termen samengevoegd.  
   In de vorige stap zijn alle niet overeenkomende resultaten geschrapt, op een paar (beschrijvende) uitzonderingen na. Dit zorgt voor een overzicht van overeenkomende antwoorden per team per dimensie. De overeenkomende informatie had enkel nog omvattende termen nodig. Er kwamen onder andere labels uit als: meetings, waardering, verstoord worden etc.
4. Axiaal coderen  
   Bij de laatste stap worden alle labels nogmaals geordend. Dit keer worden de individuele labels die aan elkaar verwant zijn, onder overkoepelende termen ingedeeld.  
   De labels zijn, in de vorige stap, per team verdeeld. In deze stap zijn ze daarnaast ook nog verdeeld onder de termen belemmerend en bevorderend.

*Gestructureerd element van kwalitatief onderzoek*Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek is enkel een bijproduct om de huidige staat van bevlogenheid aan te geven. Er zal dus alleen per team een overzicht komen, van de gemiddelde scores per stelling. Daarbij zal ook een standaarddeviatie berekend worden, die de spreiding van de scores aangeeft. De standaarddeviatie geeft aan in hoeverre de antwoorden van de deelnemers uiteen liggen, ten opzichte van het gemiddelde.

## 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

*Betrouwbaarheid*  
De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval (Baarda, 2014). Toeval kan volgens hem voortkomen uit verschillende bronnen, namelijk: het gebruikte instrument, de onderzochte persoon, de omstandigheden en de onderzoeker.  
Het gebruikte instrument van dit onderzoek is de Utrechtse Bevlogenheidsvragenlijst. Dit is de vragenlijst die officieel wordt gebruikt in het meten van bevlogenheid. In dit onderzoek, is per stelling gevraagd welke factoren er een positieve, en welke negatieve invloed uitoefenen. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) is de interne consistentie van de drie schalen van de UBES ruim voldoende. Zij geven aan dat de Cronbach’s alfa in alle drie de gevallen tussen de 0,80 en 0,90 zit. Ook schrijven zij dat uit nog ongepubliceerde gegevens naar voren komt dat de scores op de drie dimensies van de UBES redelijk stabiel zijn.  
De onderzochte personen zijn in dit geval werknemers binnen de teams van TMC. Volgens Baarda (2014) kan een respondent zich de ene keer onzekerder of angstiger voelen dan de andere keer. Om hier rekening mee te houden is er een schaal opgesteld, die een tijdsaanduiding aangeeft (Nooit tot dagelijks). Op deze manier zal de respondent geactiveerd worden om na te denken over een langere periode en niet enkel het moment van het interview.  
De omstandigheden van de meting waren bekend en consistent. Dat wil zeggen dat elk interview is afgenomen in dezelfde kamer, in dezelfde tijdsperiode (twee weken), met dezelfde opstelling. Het is echter wel zo dat één team omstandigheden had, die weldegelijk van invloed zijn op het onderzoek. Team B heeft namelijk een paar maanden zonder projectmanager gezeten, dit zorgde ervoor dat de respondenten uit het team onder meer druk stonden in die tijd.  
De onderzoeker heeft toeval geprobeerd te verminderen, door wederom consistentie te tonen. Hij presenteerde zich altijd in een overhemd, met pullover, chino’s en clarks (nette schoenen), om zo professioneel mogelijk over te komen.

*Validiteit*  
Validiteit is meten wat je wilt meten. Dat wil zeggen: bij een valide onderzoek wordt er gemeten wat de bedoeling is. In dit onderzoek is het de bedoeling dat de belemmerende en bevorderende factoren van de drie dimensies van bevlogenheid in kaart worden gebracht.  
De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd, door sec de UBES als instrument te gebruiken, en per stelling steeds op dezelfde manier door te vragen. Het instrument meet vijf keer dezelfde stelling. In de meeste interviews, gaven respondenten identieke antwoorden op de stellingen die hetzelfde meten.

# 5 Resultaatanalyse

In dit onderzoek is er gekozen om de resultaten per team te beschrijven, omdat de teams binnen de organisatie als aparte entiteiten worden gezien. De antwoorden op de vragen tijdens de interviews liepen veel uiteen. Er is bewust gekozen om enkel de (per team) terug kerende thema’s te beschrijven in de resultaatanalyse. Dit betekent dat persoonsgebonden factoren buiten het onderzoek zijn gelaten.

## 5.1 Vitaliteit

### 5.1.1 Bevorderende factoren van vitaliteit

De respondenten uit team A halen hun vitaliteit en energie uit onder andere de diversiteit in projecten. Niet alleen de variatie in projecten werd genoemd, maar ook de variatie in technologie. Naast de variatie proberen de deelnemers hun energie hoog te houden door korte pauzes in te plannen tussen het werk door. Een respondent gaf aan dat hij zelf werkt in chunks. Een ander werkt in sessies van twee uur, waartussen hij korte pauzes neemt. Ook halen de respondenten van team A energie uit ontwikkeling. De meerderheid gaf aan het fijn te vinden om nieuwe dingen te kunnen leren, en dat zij daar de tijd en ruimte ook voor krijgen.

*“Ja die projecten waar je dan energie van krijgt en als je iets positiefs terug krijgt van een klant en daar dan voldoening uit krijgen. Dan weet je waar je het voor gedaan hebt. En zeker ook die twee aspecten die ik heb op het werk en als je beiden kunt doen, en je kan er in leren, daar krijg je energie van”* - Teamlid A

Team B haalt zijn vitaliteit vooral uit voortgang. Niet alleen de voortgang van zichzelf, maar ook van collega’s. Respondenten uit dit team gaven aan energie te krijgen van dingen afkrijgen. Daarnaast is het werken in groepsverband voor een aantal respondenten ook een bron van energie.

*“De euforie van getting things done. En daarmee dus ook het zicht op voortgang. En dat is niet alleen voor mijzelf, maar ook voor mijn collega’s en team”* – Teamlid B

Respondenten uit team Z geven aan dat zij energie halen uit het oplossen van moeilijke problemen. Daarnaast halen een aantal van hun ook een gedeelte van hun vitaliteit uit interactie met collega’s.

### 5.1.1 Belemmerende factoren van vitaliteit

De respondenten uit team A gaven aan dat negatief contact met de klanten belemmerend is voor de vitaliteit. Zij gaven aan dat dingen als veel aanpassingen, aanpassingen op het laatste moment en druk van de klant een negatieve invloed hebben op hun vitaliteit. Dit gebeurt volgens hun echter zelden.

*“Soms moet je een nieuwe feature of iets cools implementeren. Dan ben je echt gemotiveerd, wat mij weer veel energie geeft. Maar soms doet de klant dan lastig. Soms begrijpt de klant ook het probleem niet, of willen ze er niks voor doen om het probleem op te lossen. Dit kan wel effect hebben op mijn energieniveau.” – Teamlid A*

De grootste belemmerende factor van de vitaliteit van team B is meetings. Respondenten vertelden dat zij te veel meetings hebben en dat dit meer energie vereist dan dat het oplevert. Ook gaven een aantal respondenten aan dat niet alle meetings voor iedereen even nuttig zijn. Een respondent gaf ook aan dat niet elke deelnemer zich aan de vooropgestelde regels houdt. Naast meetings, heeft een slechte planning ook een negatieve invloed op de vitaliteit van team B. Dit kwam, volgens respondenten, doordat zij een projectmanager mistte.

“Dus dingen die mij vaak uitputten zijn: te veel meetings en veel discussies, waardoor ik mij niet meer kan concentreren op het werk.” – Teamlid B

Ook de respondenten van team Z gaven aan dat hun vitaliteit wordt belemmerd door te veel meetings. Volgens één respondent komt dit door de negatieve teamsfeer. Anderen hebben ook aangegeven dat de sfeer binnen het team een negatieve invloed heeft op hun vitaliteit. Door een respondent kwam dit door het gemis van een gezamenlijk doel. Anderen gaven aan dat er weinig activiteiten werden georganiseerd buiten het werk om en dat niet iedereen daar ook behoefte aan heeft.

*“Nou het zou te maken kunnen hebben met wanneer de teamdynamiek laag is, zorgt het voor een lage omgeving. Iedereen kijkt er op zijn eigen manier tegen aan. Sommige zijn extreem introvert, anderen extrovert, en sommigen hebben een goede balans.”* - Teamlid Z

## 5.2 Toewijding

### 5.2.1 Bevorderende factoren van toewijding

Eén van de factoren die de toewijding van team A positief bevordert is positief contact met klanten en waardering van de eindgebruikers. Daarnaast gaven een aantal respondenten uit dit team aan dat zij gedreven worden door het zoeken van oplossingen. Dit heeft volgens hun een positieve invloed op hun toewijding.

*“Nou het is meer wanneer je iets aan de klant laat zien, en ze zeggen dat het goed. Hierdoor voel je je een stuk meer zelfverzekerd” –* Teamlid A

Ook de toewijding van team B wordt positief beïnvloed door waardering. Wederom gaat het om waardering van zowel de klanten als de eindgebruikers. Een paar respondenten gaven echter wel aan dat het voor hen meer om de eindgebruiker gaat dan om de klant. Respondenten uit team B gaven ook aan dat zij positief worden beïnvloed door de vrijheid die zij krijgen. Voor de een is dit de vrijheid om weg te gaan om bijvoorbeeld te sporten, de ander ziet het als de vrijheid om projecten zelf in te kunnen vullen. Respondenten gaven ook aan dat ontwikkeling belangrijk is voor de toewijding. Zij gaven aan dat zij de mogelijkheid krijgen om nieuwe dingen te leren, mits het betrekking heeft op het project.

*“Ja als ik dus echt een iets kan bedenken waar de gebruikers wat aan hebben. Als ik dus een design kan bedenken wat het gebruik van de app bijvoorbeeld makkelijker kan gebruiken. Dat vind ik zinvol. Dat is wat mij het meest drijft.”* – Teamlid B

De toewijding van team Z wordt ook positief beïnvloed door waardering. Bij dit team staan de eindgebruikers echter centraal. Respondenten uit dit team gaven aan dat zij het leuk vinden om te kijken naar de reviews van gebruikers, en dat zij voldoening halen uit de positieve reviews. In dit team gaven een aantal respondenten aan dat zij het een uitdaging vinden om steeds verbeteringen toe te voegen aan projecten. Een aantal respondenten gaven ook aan dat zij de variatie in projecten waarderen en dat dit een positieve invloed heeft op de toewijding.

*“De meeste dingen die ik maak worden echt gebruikt door mensen in het dagelijks leven, en ik doe mijn best om dat zo goed mogelijk voor ze te maken. Ik heb het gevoel als of dat wel zinvol is.” –* Teamlid Z

### 5.2.1 Belemmerende factoren van toewijding

Respondenten uit team A gaven aan dat zij weinig feedback krijgen van collega’s. Een respondent gaf aan dat er ongeveer één keer per maand feedback wordt gegeven. Het zou volgens hem wel bevorderend zijn voor de zelfverzekerdheid als er vaker een feedbackmoment was.

*“Ja dat krijg ik eigenlijk niet super vaak. Dus ik heb niet het idee dat ik heel vaak positieve of negatieve feedback krijg.”* – Teamlid A

Ook in team B gaven respondenten aan dat er weinig feedback was van collega’s. Van klanten krijgen zij dit de laatste tijd wel meer. Binnen dit team wordt de code wel gecheckt, maar er wordt niet gekeken naar het hele product. Daarnaast gaven ze aan dat successen niet veel gevierd worden, maar dat het wel meer gedaan zal worden, omdat het een goed effect heeft.

*“Nog weinig, maar ik heb het hier nog wel meegemaakt. Dat ik zelf nog even champagne ging halen bijvoorbeeld, en binnenkort gaan er weer een paar aankomen. Dit creëert zoveel goodwill.”* – Teamlid B

In team Z gaven een aantal respondenten aan dat er weinig gebruik gemaakt wordt van zelfontplooiing. Eén respondent gaf ook aan dat daar niet genoeg tijd en ruimte voor is.

## 5.3 Absorptie

### 5.3.1 Bevorderende factoren van absorptie

De respondenten van team A gaven aan dat hun absorptie positief beïnvloed wordt, doordat zij het druk hebben, waardoor ze constant bezig kunnen blijven. De respondenten gaven aan dat er veel projecten zijn en genoeg taken om aan te werken. Dit zorgt ervoor dat zij in een flow kunnen komen.

“Ja dat is wel dagelijks toch omdat als je echt intensief aan het werk bent, dan kom je in zo’n lekker ritme, dat draagt gewoon heel erg bij aan succesgevoel.” – Teamlid A

De absorptie van team B wordt ook positief beïnvloed door de projecten. Respondenten uit dit team gaven aan dat er genoeg te doen is en dat er altijd ruimte is voor verbetering van de projecten. Naast de projecten, gaven een aantal respondenten aan dat een grote, uitdagende taak ook helpt in het bevorderen van de absorptie.

*“Wanneer ik kan concentreren op een taak, en gewoon kan coderen. Ik heb iets veeleisends nodig, en geen onderbrekingen. Wanneer dat gebeurt, kan ik er voor altijd blijven.”* – Teamlid B

De projecten spelen ook een positieve rol in de absorptie van team Z. Respondenten uit dit team gaven aan dat zij veel interessante en leuke projecten hebben. Daarnaast gaven een aantal respondenten aan dat zij soms in een flow kunnen raken, door bezig te zijn met complexe taken.

### 5.3.1 Belemmerende factoren van absorptie

Respondenten uit team A gaven aan dat vastzitten op bepaalde bugs/features de absorptie belemmert, wat ervoor zorgt dat zij niet in een flow kunnen raken. Daarnaast gaven een aantal respondenten aan dat onderbrekingen tijdens het werk redelijk vaak voorkomen. Een respondent gaf daarbij aan dat hij een ruimte mist waar hij zich af kan zonderen.

*“Vast blijven zitten op een probleem, of wanneer mensen je nodig hebben en je iets vragen. Dat is wel goed, maar ja, het zorgt er wel voor dat je uit je bubbel stapt.”* – Teamlid A

Ook de respondenten uit team B hebben last van onderbrekingen. Het gaat dan om dingen als mensen die naast het bureau staan om vragen te stellen, of constant berichtjes krijgen via de communicatie app. Respondenten gaven aan dat de talloze meetings ook belemmerend zijn voor de absorptie. Het komt, volgens hun, vaak voor dat zij uit hun flow worden gehaald door een impromptu meeting. Ook respondenten uit dit team gaven aan behoefte te hebben aan een ruimte waar men zich af kan zonderen.

*“Ja wij zitten precies in de gang. Waar je altijd de bel hoort, en altijd andere mensen binnenkomen en die gaan de hele tijd van binnen naar buiten dus ik ben constant afgeleid.”* – Teamlid B

De absorptie van team Z wordt ook belemmerd door onderbrekingen. Wederom gaat het om onderbrekingen als berichtjes en vragen tijdens het programmeren. Naast de onderbrekingen, gaven een aantal respondenten ook aan belemmerd te worden door onduidelijke taken. Zij gaven aan dat sommige taken in Agile niet goed gedefinieerd zijn, waardoor zij zelf contact met de klant op moeten nemen voor uitleg. Dit zorgt ervoor dat zij niet consistent met hun taken bezig kunnen zijn.

*“Dat er te weinig tijd is, en dat taken er vaak niet duidelijk in staan. Dat betekent dat je vaak weer terug moet gaan met de vraag: “hoe zat het met dat en hoe moet het met dit?” Zijn vaak dingen die niet zo duidelijk zijn, dus dat kost dan weer tijd en energie.”* ­– Teamlid Z

## 5.4 Teamscores bevlogenheid

In dit hoofdstuk staan de teamscores van bevlogenheid weergegeven. Hierbij is het gemiddelde en de standaarddeviatie per vraag uitgerekend. Er is een bewuste keuze geweest voor deze relatief gedetailleerde weergave, aangezien de organisatie hierdoor specifiekere interventies zou kunnen inzetten.

**Team A**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Stelling | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
| *Op mijn werk bruis ik van energie* | 5 | 0 |
| *Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol* | 5.8 | 0.5 |
| *Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij* | 5.8 | 0.5 |
| *Als ik werk voel ik me fit en sterk* | 4.8 | 1.3 |
| *Ik ben enthousiast over mijn baan* | 5.5 | 0.6 |
| *Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mij heen* | 4.8 | 1 |
| *Mijn werk inspireert mij* | 3.5 | 1 |
| *Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan* | 5.8 | 0.5 |
| *Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig* | 5.5 | 0.6 |
| *Ik ben trots op het werk wat ik doe* | 5.5 | 0.6 |
| *Ik ga helemaal op in mijn werk* | 5.8 | 0.5 |
| *Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan* | 4.8 | 1.5 |
| *Mijn werk is voor mij een uitdaging* | 5.5 | 0.6 |
| *Mijn werk brengt mij in vervoering* | 3.5 | 2.4 |
| *Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht* | 5.5 | 0.6 |
| Totaal | **5.1** | **0.8\*** |

Tabel 5.4a Gemiddelde en standaarddeviatie van team A, op een schaal van 0 (Nooit) tot 6 (Dagelijks)  
\* De totale standaarddeviatie is alleen de standaarddeviatie van het eindgemiddelde

**Team B**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Stelling | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
| *Op mijn werk bruis ik van energie* | 5 | 0.7 |
| *Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol* | 5 | 0.7 |
| *Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij* | 5 | 0.7 |
| *Als ik werk voel ik me fit en sterk* | 4 | 2 |
| *Ik ben enthousiast over mijn baan* | 4.6 | 1.7 |
| *Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mij heen* | 4.8 | 1.1 |
| *Mijn werk inspireert mij* | 3.6 | 1.3 |
| *Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan* | 4.6 | 1.1 |
| *Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig* | 4.6 | 0.9 |
| *Ik ben trots op het werk wat ik doe* | 5 | 1 |
| *Ik ga helemaal op in mijn werk* | 5 | 1 |
| *Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan* | 3.8 | 1.5 |
| *Mijn werk is voor mij een uitdaging* | 5.2 | 0.4 |
| *Mijn werk brengt mij in vervoering* | 2.6 | 2.3 |
| *Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht* | 5 | 1.2 |
| Totaal | **4.5** | **0.7\*** |

Tabel 5.4a Gemiddelde en standaarddeviatie van team B, op een schaal van 0 (Nooit) tot 6 (Dagelijks)  
\* De totale standaarddeviatie is alleen de standaarddeviatie van het eindgemiddelde

**Team Z**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Stelling | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
| *Op mijn werk bruis ik van energie* | 4.2 | 0.8 |
| *Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol* | 4.2 | 1 |
| *Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij* | 4.8 | 0.4 |
| *Als ik werk voel ik me fit en sterk* | 4.8 | 1.2 |
| *Ik ben enthousiast over mijn baan* | 4.5 | 1.1 |
| *Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mij heen* | 4.5 | 1.6 |
| *Mijn werk inspireert mij* | 3.8 | 1.6 |
| *Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan* | 4.3 | 2 |
| *Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig* | 5 | 0.9 |
| *Ik ben trots op het werk wat ik doe* | 4.7 | 0.9 |
| *Ik ga helemaal op in mijn werk* | 4.5 | 1.2 |
| *Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan* | 5.2 | 0.8 |
| *Mijn werk is voor mij een uitdaging* | 3.7 | 1.4 |
| *Mijn werk brengt mij in vervoering* | 1 | 0.9 |
| *Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht* | 5.2 | 1.2 |
| Totaal | **4.3** | **1\*** |

Tabel 5.4a Gemiddelde en standaarddeviatie van team Z, op een schaal van 0 (Nooit) tot 6 (Dagelijks)  
\* De totale standaarddeviatie is alleen de standaarddeviatie van het eindgemiddelde

# 6 Conclusies

Volgens het JDR-model moet er, om bevlogenheid te ervaren, een goede samenwerking zijn tussen energiebronnen en taakeisen. Hieronder zijn de deelvragen gekoppeld aan de energiebronnen en taakeisen. Daarna wordt een alomvattende conclusie gegeven, waarin de hoofdvraag beantwoord wordt.

## 6.1 Deelvragen

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de vitaliteit van de werknemers bij The Mobile Company?*

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat werknemers bij TMC energie halen uit de diversiteit in klanten en opdrachten die zij tot hun beschikking hebben. Daarnaast is het voor de werknemers belangrijk dat er voortgang wordt geboekt en dat zij de mogelijkheid hebben om zich te ontwikkelen binnen hun werkveld. Sommige werknemers nemen tussen het werk door kleine pauzes om zichzelf meer energie te geven. Ook wordt het werk zelf door de werknemers gezien als een energiegever. De één vult dit meer in als het oplossen van problemen en de ander ziet het in dingen af krijgen.

Belemmerend voor werknemers bij TMC is onder andere negatief contact met klanten. Klanten die lastig doen en/of op het laatste moment aanpassingen door willen voeren, zorgen voor veel werkdruk. Daarnaast geldt voor sommige werknemers dat het aantal, en de duur van, meetings ook een negatieve impact heeft voor de vitaliteit. Dit komt bijvoorbeeld door gebrekkige planning.

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de toewijding van de werknemers bij The Mobile Company?*

Bevorderend voor de toewijding van de werknemers bij TMC is onder andere positief contact met klanten en waardering. De waardering van niet alleen klanten is bevorderend, maar vooral die van eindgebruikers. Naast de waardering, is de vrijheid die werknemers ervaren ook belangrijk. Vrijheid staat centraal in zelfsturing, en werknemers ervaren dit, doordat zij zelf mogen bepalen waar ze werken, tot hoe laat enzovoort. Wat ook als bevorderend wordt ervaren, is dat sommige werknemers uitdaging halen uit het vinden van verbeteringen en nieuwe oplossingen.

Belemmerend voor de toewijding van de werknemers bij TMC is vooral het gemis aan feedback. Uit het onderzoek blijkt dat er in alle teams weinig feedback wordt gegeven binnen de teams. De codes en designs worden gecheckt, maar er wordt inhoudelijk weinig tot niets over gezegd. Ook ervaren sommige respondenten, dat er geen ruimte en tijd beschikbaar is voor ontwikkeling.

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de absorptie van de werknemers bij The Mobile Company?*

De absorptie van de werknemers bij TMC wordt onder andere bevorderd doordat zij constant bezig kunnen zijn met leuke projecten. Net als bij de eerste deelvraag, wordt het verschil in projecten ook bij deze zeer gewaardeerd. Daarnaast raken werknemers vooral in een flow, omdat zij vaak aan complexe en uitdagende taken kunnen werken.

Belemmerend voor de absorptie bij TMC is onderbroken worden. De meeste werknemers worden veel onderbroken tijdens het werk, waardoor zij uit hun flow raken. Sommige werknemers worden veel onderbroken door meetings of vragen van collega’s, anderen worden meer gestoord door omgevingsfactoren.

## 6.2 Hoofdvraag

*Welke belemmerende en bevorderende factoren hebben invloed op de bevlogenheid van de werknemers bij The Mobile Company?*

Volgens de theorie van Bakker en Schaufeli, moet er een goede verhouding zijn tussen de energiegevers (bevorderende factoren) en energievreters (taakeisen). In de deelvragen zijn de belemmerende en bevorderende factoren per dimensie toegelicht. In tabel 6.2 staan de taakeisen en energiebronnen uit de theorie weergegeven. De **dikgedrukte** taakeisen en energiebronnen, staan voor de belemmerende en bevorderende factoren die invloed hebben op de bevlogenheid van de werknemers bij The Mobile company.

|  |  |
| --- | --- |
| Taakeisen | Energiebronnen |
| Hoge tijdsdruk | **Vrijheid om te bepalen hoe en wanneer je je werk doet** |
| Overwerk | **Sociale steun van collega’s** |
| Grote werklast, werkdruk | Constructieve feedback |
| Omstandigheden die en emotionele belasting creëren, zoals zeurende klanten, moeilijke leerlingen of een afwezige baas | Goede relatie met de leidinggevende |
| Lichamelijk zwaar werk | **Mogelijkheid om jezelf op professioneel gebied te ontwikkelen** |
| Hoge mentale belasting, zoals moeilijke beslissingen of veel moeten onthouden | Goede werksfeer |
| Conflicten tussen werk en privé | Getoonde waardering |
| Baanonzekerheid | Teamgeest |
| Rolconflicten op de werkvloer | **Afwisselend werk** |
| Rolconflict: je moet verschillende werkzaamheden doen die zich slecht laten verenigen | **Duidelijke werkrol** |
| Rolonduidelijkheid: je weet niet precies wat van je verwacht wordt | Inspraak |
| Routine | Verantwoordelijk werk |

Tabel 6.2 Taakeisen en energiebronnen die aanwezig zijn bij The Mobile Company

Volgens het JDR-model zorgen de energiebronnen voor motivatie, en de taakeisen voor stress. Er is een groter aantal energiebronnen, dan taakeisen. Meer motivatie dan stress is zeer bevorderend voor de bevlogenheid van de werknemers van TMC. Dit is ook terug te zien in de totaalcijfers van bevlogenheid per team, die zeer hoog zijn.

# 7 Advies

Uit de resultaten en conclusies vallen een aantal adviezen op te stellen. Om ervoor te zorgen dat er een passend en uitvoerbaar advies werd gegeven, is er eerst een overleg geweest met de opdrachtgever. In dat overleg werden een aantal concept adviezen voorgesteld, waaronder: het instellen van meer feedbackmomenten met een bijpassende feedbackmethode en het aanstellen van stille werkruimtes. Het bleek echter dat de opdrachtgever deze interventies al aan het doorvoeren was, of binnenkort door zou gaan voeren. Uiteindelijk is er, in overleg, besloten dat een advies met betrekking tot leiderschap het meest interessant en bruikbaar zou zijn.  
Dijkstra en Wildschut (2016) stellen dat er een aantal maatregelen zijn die organisatiepsychologen kunnen voorstellen en die organisaties kunnen nemen om hun werknemers bevlogen te krijgen en/of houden, namelijk het stimuleren van: job crafting, transformationeel leiderschap, zelfeffectiviteit van medewerkers, mogelijkheden voor ontwikkeling.  
Na het terugkoppelingsgesprek met de opdrachtgever blijkt dat de belemmerende factoren vooral afkomstig zijn vanuit de leiderschapsrollen. Er wordt vooral gedoeld op het gemis aan feedback, meer successen vieren en slechte planning. Deze verantwoordelijkheden vallen onder de ‘projectmanager’ rol. Met deze reden wordt er in het advies vooral gefocust op het stimuleren van transformationeel leiderschap.

## 7.1 Implementatieplan

Wie  
Zoals hierboven aangegeven zal het advies zich vooral richten op het bevorderen van leiderschap binnen de teams. Diegene die de rol van projectmanager vervult is hier, volgens holacracy, verantwoordelijk voor.

Wat  
De leiderschapsstijl die de bevlogenheid het meest bevorderd is transformationeel leiderschap. Kovjanic in Dijkstra en Wildschut (2016) stelt dat transformationele leiders aandacht hebben voor de wensen en behoeften van hun werknemers, en doen hun best om deze te vervullen. Ze stimuleren de werknemer om zijn of haar potentie te ontwikkelen en nemen daarbij een coachende houding aan. Dit alles stimuleert de bevlogenheid van medewerkers.

Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door de volgende gedragingen (Dijkstra & Wildschut, 2016):

* Hij drukt een visie of ideaal uit.
* Hij inspireert en motiveert mensen.
* Hij stimuleert mensen verder te denken (Intellectueel).
* Hij heeft aandacht voor de persoon en de belangen van de individuele medewerker.

Dr. Pfaffen (2011) voegt hieraan toe: praat optimistisch en enthousiast over wat er moet gebeuren, communiceert hoge doelen en verwachtingen, laat zien hoe doelen bereikt kunnen worden, uit vertrouwen dat de doelen bereikt zullen worden, is geloofwaardig (feiten, gegevens, informatie) en geeft betekenis aan de inspanning.

Deze gedragskenmerken zullen zorgen voor de “missende” energiegevers als: getoonde waardering, inspraak, teamgeest en goede relatie met leidinggevende.

Hoe  
Er wordt geadviseerd de leiderschapsstijl aan de projectmanagers aan te bieden in de vorm van een training. Bronpartners biedt een in company training aan, die hier haarfijn op aansluit.   
Bronpartners (z.j.) geeft het volgende weer over deze training:

Om bevlogenheid te ontwikkelen is een ander type leiderschap nodig. Uit het onderzoek blijkt dat met name ‘transformationeel’ leiderschap de bevlogenheid verhoogt en dat dit ontstaat via het bevorderen van motivatie van medewerkers.  
Transformationeel leiderschap is een vorm van leiderschap dat inspireert met een aansprekende visie, stuurt op zinvolle resultaten en medewerkers aanmoedigt om het beste van zichzelf te geven. Hierdoor ontstaat een goede balans van richting geven en ruimte bieden. Medewerkers ervaren meer verbondenheid, autonomie en meesterschap. Mensen raken autonoom gemotiveerd waardoor zij energiek en met toewijding volledig in hun werk opgaan. Mensen voelen dat wat zij doen ertoe doet en dat zijzelf ertoe doen

Er zijn drie verschillende vormen waarin Bronpartners deze training geeft. Het advies is echter om de huidige en toekomstige projectmanagers mee te laten doen aan de “zeer interactieve workshop van 2.5 uur”.

Wanneer?  
Bronpartners specificeert niet wanneer de workshops en trainingen worden gegeven. Het advies is om contact op te nemen met de desbetreffende organisatie en samen met de projectmanagers een datum plannen waarop dit uitkomt.  
Een concreet voorstel, aan de opdrachtgever, zou zijn om in de week van 2 juli zelf de training te volgen. Tijdens het volgen van de training kan het effect en de toepasbaarheid binnen de organisatie vastgesteld worden.

Contact  
Op de onderstaande link staat meer informatie over de training en de mogelijkheid om contact met deze organisatie op te nemen:  
<http://www.bronpartners.nl/trainingen/d?Transformationeel+leiding+geven&t=24>

## 7.2 Feedback opdrachtgever

De opdrachtgever gaf aan dat het een prima advies was. Hij kan hiermee niet alleen zijn managers op een training sturen, maar ook de gedragsindicatoren gebruiken bij het aannemen van nieuwe managers. Hij gaf daarbij wel aan dat hij met de resultaten iets meer kon, aangezien het wat uitgebreider was en wij er gezamenlijk over hebben gediscussieerd. Naast het inhoudelijke vindt hij dat ik mij professioneel hebt opgesteld. Hierbij hoort dat ik op een bepaald niveau met mensen in de organisatie heb kunnen spreken, waardoor zij het project en alles inhoudelijk begrepen. Het is daarnaast ook goed dat het project ervoor heeft gezorgd dat mensen zich gehoord voelen. Het is voor de organisatie belangrijk dat zij hier tijd aan besteden.  
Daarnaast is er wel één feedbackpuntje; er is geen terugkoppeling geweest naar de deelnemers. Er zijn individuele gesprekken geweest, waarin de werknemers open en eerlijk zijn geweest over een persoonlijk onderwerp. Het zou netjes zijn om de werknemers een mailtje te sturen, waarin de deelnemers worden bedankt voor hun tijd en energie.

# Discussie

De discussie is een kritische blik op dit project, geschreven vanuit de student. De kritische blik is onderverdeeld in twee gedeeltes, namelijk: proces en inhoud. De reflectie op procesniveau zoomt in op hoe het project verlopen is en wat daar beter kon. Reflectie op inhoud richt zich meer op de opbouw en resultaten van het project zelf.

*Proces*  
Ik heb verschillende mensen gesproken om dit project zo goed mogelijk te laten verlopen. Ik heb mijn begeleider gesproken om het plan te bespreken en feedback te krijgen zowel inhoudelijk als op procesniveau. Voor de interviews hebben wij nog een keer afgesproken om de topiclijst te checken, zo werd de kwaliteit gewaarborgd. De interviews gingen inhoudelijk zoals gepland, maar de planning eromheen was helaas minder succesvol. De respondenten kregen twee weken van tevoren een leeg schema, waar zij zichzelf konden inplannen op verschillende dagen en tijdsdelen. Het bleek echter, vanaf de eerste dag, dat niet iedereen zich aan het schema hield. Sommigen hadden het niet in de agenda gezet, en anderen hadden ad hoc zaken. Hierdoor moest ik zelf flexibel met de planning omgaan. Gelukkig waren de respondenten zelf ook flexibel, hierdoor hebben alle interviews toch nog binnen de geplande tijdsperiode plaatsgevonden.   
Toen de resultaten geanalyseerd waren, ben ik naar een docent gegaan die veel van bevlogenheid af weet, om inhoudelijk te kijken naar mogelijke adviezen en conclusievorming. Ook dit heeft invloed gehad op de kwaliteit. Daarnaast heb ik een aantal keer met de opdrachtgever gezeten om het project te bespreken. Aan het begin vooral om het project vorm te geven, maar aan het einde ook door hem inbreng te geven in de adviesrichting. Hier is expres voor gekozen, om te zorgen dat de opdrachtgever een advies krijgt waar hij ook mee verder wil. Toch is er in het contact met de opdrachtgever ook iets te verbeteren. Achteraf was het wellicht professioneler geweest om vaker een update te sturen naar de opdrachtgever. Dit zou eventueel voor meer betrokkenheid hebben gezorgd. Daarnaast hebben de respondenten relatief laat terugkoppeling gekregen. Dit gebeurde namelijk pas twee maanden na de interviews. Het was een stuk netter geweest als de respondenten twee of vier weken later een berichtje kregen waarin ze bedankt werden voor hun tijd en openheid.

*Inhoud*  
Inhoudelijk was het project achteraf redelijk sterk. De interviews waren een open versie van de UBES, die als valide en betrouwbaar wordt gezien. Hierdoor hoefde er geen (ongetoetste) topiclijst worden verzonnen. Wat op zijn beurt zorgde voor een betrouwbare onderzoeksopzet. Echter, valt er in de opzet wel een groot kritiek punt te vinden. De deelvragen zijn opgezet vanuit de drie dimensies van bevlogenheid, namelijk: vitaliteit, toewijding en absorptie. Hoewel dit vanuit de theorie handig is, was het in de praktijk wat lastiger. De verschillen tussen de antwoorden per team waren groot, waardoor er per dimensie niet per definitie over significantie gesproken kan worden als je het betrekt op het gehele bedrijf. Het zou beter geweest zijn als de deelvragen over energiegevers en taakeisen per team zouden gaan. Een beter passende en interessante hoofdvraag had kunnen zijn: wat zijn de verschillen in bevlogenheid bij de teams van TMC? In essentie is dat ook hoe de resultaten en conclusies gepresenteerd zijn. Wat logisch is aangezien de teams als verschillende entiteiten worden behandeld.

# Gebruikte Literatuur

Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties* (6e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Bakker, A. B. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.

Bakker, A. B. (2009). Bevlogenheid in organisaties. *Opleiding & Ontwikkeling*, *11*, 15-19.

Bakker, A. B. (2014, maart). Bevlogenheidsinterventies in organisaties. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, *2014*(1), 56-61.

Bakker, A.B. & P.M. Bal (2009). *Weekly work engagement and performance: A study*

*among starting teachers.* Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Bakker, A.B. & E. Demerouti (2009). *The crossover of work engagement between*

*working couples: A closer look at the role of empathy.* Journal of Managerial

Psychology, 24, pp. 220-236.

Bakker, A.B. & E. Demerouti (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the*

*art.* Journal of Managerial Psychology, 22, pp. 309-328.

Bakker, A.B. & E. Demerouti (2008). *Towards a model of work engagement*. Career

Development International, 13, pp. 209-223.

Demerouti, E., A.B. Bakker, J. de Jonge, P.P.M. Janssen & W.B. Schaufeli (2001).

*Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27, pp. 279-286.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, the psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row.

Feldman, R. S. (2011). *Ontwikkelingspsychologie II* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Feldman, R. S. (2013). *Ontwikkelingspsychologie I* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Hobfoll, S.E., R.J. Johnson, N. Ennis & A.P. Jackson (2003). *Resource loss,*

*resource gain, and emotional outcomes among inner city women.* Journal of Personality and Social Psychology, 84, pp. 632-643.

Holacracyone. (z.d.). *Holacracy: Discover A Better Way of Working*. Geraadpleegd van http://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2016/08/Holacracy-WhitePaper-v5.pdf

Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2015). *Groepsdynamica* (11e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Judge, T.A., A.E.M. van Vianen & I. de Pater (2004*). Emotional stability, core self*

*evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future*

*research.* Human Performance, 17, pp. 325-346.

Lounsbury, J. W., Sundstrom, E., Levy, J. J., & Gibson, L. W. (2014). Distinctive Personality Traits of Information Technology Professionals. *Computer and Information Science*, *7*(3), 38-48. doi:10.5539/cis.v7n3p38

Schaie, K. W. (1978). Toward a Stage Theory of Adult Cognitive Development. *The international journal of Aging and Human Development*, *8*(2), 129-138. Geraadpleegd van https://doi.org/10.2190/1TEA-M6PK-28A0-49HV

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, *17*(2), 89-112.

Schaufeli, W.B. & W. van Rhenen (2006). *Over de rol van positieve en negatieve emoties*

*bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS).* Gedrag & Organisatie, 19, pp. 323-244.

Schenning, J., Simmons, R. J., & Besieux, T. (2016). *Mensenorganisaties: 24 evoluties onder de loep*. Zaltbommel, Nederland: Thema.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the New Positive Psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.

Sinnott, J. D. (1998). Creativity and successful aging: Theoretical and empirical approaches. In C. Addams-Price (Red.), *Career paths and creative lives: A theoretical perspective on late-life potential* (Herz. ed., pp. 55-63). New York, United States: Springer.

Sorenson, S. (2013, 20 juni). How Employee Engagement Drives Growth. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van http://news.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx

Steensma, H. (2017). *Positieve psychologie van arbeid en organisatie*. Amsterdam, Nederland: Boom.

TheMobileCompany. (z.d.). *Over Ons*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://themobilecompany.com/over-ons/>

TNO. (2012). *DE KOSTEN VAN ZIEKTEVERZUIM VOOR WERKGEVERS IN NEDERLAND*. Geraadpleegd van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\_Id=100294&att\_Id=4911

TNO. (2014). *Werkstress, burn-out en verzuim in cijfers*. Geraadpleegd van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\_Id=100351&att\_Id=4911

# Bijlagen

## I Topiclijst & Schaal

De volgende topiclijst is direct overgenomen van de UBES. De vragen zijn echter ook vertaald naar het Engels, voor de Engels sprekende werknemers binnen de organisatie. Per stelling zal de deelnemer zichzelf, zoals bij de UBES, een cijfer geven op een schaal van 0 (nooit) tot 6(dagelijks). Nadat de deelnemer het cijfer heeft gegeven, zal de interviewer vragen welke factoren daar een positieve invloed op hebben, en welke factoren daar een negatieve invloed op hebben. :

Op mijn werk bruis ik van energie  
I burst with energy at work

Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol  
I find the work that I do useful and meaningful

Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij  
Time flies when I’m working

Als ik werk voel ik me fit en sterk  
When I work, I feel fit and strong

Ik ben enthousiast over mijn baan  
I’m enthousiastic about my job

Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mij heen  
When I work I tend to forget everything around me

Mijn werk inspireert mij  
My work inspires me

Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan  
When I get up in the morning, I look forward to going to work

Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig  
When I work very intensively, I feel happy

Ik ben trots op het werk wat ik doe  
I’m proud of the work that I do

Ik ga helemaal op in mijn werk  
I am completely absorbed in my work

Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan  
When I am working, I can continue doing so for a long time

Mijn werk is voor mij een uitdaging  
My work is challenging for me

Mijn werk brengt mij in vervoering  
My work brings me into ecstasy (euphoria)

Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht  
I have great mental resilience at work

0 **Nooit** Never

1 **Een paar keer of minder** | A few times or less

2 **Eens per maand of minder** | Once per month or less

3 **Een paar keer per maand** | A few times per month

4 **Eens per week** | Once per week

5 **Een paar keer per week** | A few times per week

6 **Dagelijks** | Daily

## II Voorbeeld Transcript

**Op mijn werk bruis ik van energie  
I burst with energy at work**

**3 Change to 5**

M:What factors at work positively influence your energy?

A2:I like what I’m doing. I don’t feel like I’m working at all. It feels more like a hobby.

M:What things about your job make it feel like a hobby?

A2:Just, I’m a developer here, which is also my hobby. I don’t feel that I’m doing stuff here that I don’t like to do.

M:What things about your job make your level of energy lower?

A2:Sometimes you have to implement new features or cool stuff, so you are really motivated to do it. Which gives me a lot of energy. And sometimes your struggling with a client. Sometimes the clients don’t understand the problem, or don’t want to perform certain actions to solve the issues. And that can affect your level of energy. Like sometimes you have to repeat certain things five times just to make them understand. Or you need something from them. Or they don’t do something, but you need it to keep working so its bothering you.

M:Is there anything you or your work can do to change this?

A2: Well most of the time a manager is here to help us.

M:So struggling with clients makes your energy lower; Are there also other factors at work that negatively impact your energy?

A2:Not really, no.

**Ik vind het werk wat ik doe nuttig en zinvol  
I find the work that I do useful and meaningful**

**5**

M:What do you find useful and meaningful about your job?

A2: You develop apps, and you see the reviews from the users. Sometimes they are good reviews, and sometimes they are bad. But that doesn’t matter. It’s a really nice feeling to see your work used by other people. You’re bringing value to people, and it’s a nice feeling.

M:Are there things in your work you find less useful and meaningful?

A2: Not really.

**Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij  
Time flies when I’m working**

**5**

A2: Most of my days are going very quick. I don’t see the time, and the time just goes. So that’s a good point I guess.

M: So most of the days are going quick. What makes time fly for you?

A2: When I’m in my thing I’m just.. I don’t know.. time just goes really fast.

M: And what is your thing?

A2: I don’t know, when I’m trying to find solutions to build products, and by doing that the time flies.

M: What things about your job make you snap out of it (flow)?

A2: Well if you have very nasty issues, and you are stuck for a few days on it. It can start to be very annoying. But besides that no.

M: how often does that happen?

A2:Probably once a week. Maybe even more.

M: what do you do when you get stuck?

A2:Well you can ask for help from other team members. They’re probably going to help you and fix the issue.

M: Do your coworkers easily find the time to help you?

A2: yeah if you ask for help, most of the time you will get help.

**Als ik werk voel ik me fit en sterk  
When I work, I feel fit and strong**

**3**

M:What things at your work make you feel fit and strong?

A2: I don’t know. Like working doesn’t really make me feel fit and strong. So.

M: Do you think it has an influence at all, or is it more so that it makes you feel less fit and strong?

A2: My work doesn’t really impact how I feel. Well maybe if I have really good feedback from a client, or something, you feel a bit more confident maybe. But yeah.

M: Is it about more feedback, or just positive feedback?

A2: Well its when you show something to a client and they say it’s very good work. “I like it a lot”. In that case you feel more confident.

M: And how about feedback from your coworkers?

A2: Yeah that as well. It’s nice to hear/say “yeah good job!”.

M: how often does that happen?

A2: Maybe a few times per month.

M: do you think more feedback from coworkers would make you feel better/more confident?

A2: Yeah I’m not sure. But it definitely helps to feel strong, if you get feedback from colleagues.

**Ik ben enthousiast over mijn baan  
I’m enthousiastic about my job**

**5**

A2:I’m definitely enthusiastic about my job.

M: What are you enthusiastic about?

A2: I don’t know. I’m just always building projects here. As I said I don’t really feel like I’m working when I’m here, so.

M: what things of your job you feel less enthusiastic about?

A2: I’m not sure, can’t really think of anything.

**Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om mij heen  
When I work I tend to forget everything around me**

**4**

M: What makes this a four?

A2: maybe sometimes when you’re really focusing on your stuff, you forget a bit what’s around you. But it doesn’t happen a lot.

M: So what makes you focused, when does it happen?

A2: If I have a task to do, and I have to think about it, I am just focused on it. And when you have a task, you know, you put on your music, and tell yourself “I’m going to do it!”, you don’t really think about the people around you.

M: What thinks about your job make you less focused?

A2: Well. When a colleague or a client sends me a message, obviously, I lose my focus.

M: Do you tend to reply instantly when you get a message?

A2: It depends. If it’s a priority then yes, and otherwise I reply a bit later. But I still have to read the message, and see what they are saying so.

M: Do you have the option to turn it off?

A2: Yeah sometimes I’m turning off the notifications, so I can’t be bothered by anything.

M: How do your clients/colleagues react when you do that?

A2: I don’t know. I don’t really do it very often. And if I’m doing it, its only for a few hours or something so it doesn’t really impact other people

M: Would it help if you do it more often?

A2: I don’t know. Nowadays with Slack and Whatsapp there is instant messaging. So you’re always talking to people. It used to be just email. So before it was like sending an email to someone and then you can just answer the email when you want. When it’s instant messenger, people are expecting an answer quickly. So that’s the difference.

**Mijn werk inspireert mij  
My work inspires me  
4**

M:What do you find inspiring about your work?

A2: probably when you are showing your work to the manager, your colleague or the client. And you get feedback from that, it’s kind of inspiring.

M: how often does that happen?

A2: probably once per week. And meeting with clients its not once a week, it’s less. But with colleagues it can happen more often.

M: And would you like more feedback from your colleagues?

A2: Here I’m getting a lot of feedback, and that is fine for me. It doesn’t happen every day. Some times when you are not sure about something, you can ask someone for feedback. And that can be inspiring.

**Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan  
When I get up in the morning, I feel like going to work**

**5**

A2: sometimes yes and sometimes no, obviously. Most of the time I feel happy to go to work. But some days you feel tired, and would prefer to stay at home. But actually here we have to option to work at home, which is nice. So I don’t know if you wake up and feel tired and don’t want to come to the office, it’s definitely an option.

M: how often do you do that?

A2: I never do it. But I know lots of people here are doing it. And I definitely understand why. But I like to come here to see people and discuss with them. Otherwise I’m alone in my apartment so it’s less fun. But I do understand for people who have a family or something, it’s definitely a good option.

M: What are things at work that make you want to stay at home?

A2: as I said before; If you are working on something for a few days and it’s still not working, you think “ah shit, I’m going to have to work on it again.” But that’s part of the job so.

**Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig  
When I work very intensively, I feel happy**

**5**

M: When does that happen?

A2: Same as before; like when I’m really focused on something, time is flying, you’re working and enjoying what you are doing. And that makes me really happy. Finding solutions as well. You are really satisfied when you find a solution to a problem. So it makes you feel happy.

M: What things have a negative influence on this aspect?

A2: Sometimes your client wants you to do something, but he didn’t really define everything before. So you are trying to work intensively, but you cannot really do it because there is still lots of stuff that needs to be defined. Sometimes it’s really annoying. This can impact your work, and yeah.

M: how often does that happen?

A2: probably once per month. But it’s still annoying.

**Ik ben trots op het werk wat ik doe  
I’m proud of the work that I do**

**6**

A2: I’m not ashamed of showing what I’m doing, so I’m definitely proud of my work.

M: What things make you feel proud?

A2: because we are working on very nice apps, and we are contributing to improve them. And if someone is asking me what I’m doing, I can just show them on the app. I’m not ashamed of showing it on the app.  
M: You said you are working on nice apps. What is the difference between a nice app and a lesser app?

A2: At first is the nice design, you know, it’s looking good. And also when it brings value to people, so something that is useful. This kind of stuff. If it’s used by a lot of people.

**Ik ga helemaal op in mijn werk  
I am completely absorbed in my work**

**5**

M: When does that happen?

A2: pretty much the same as I said before. When you are focusing a lot on solving a problem, you can be completely absorbed.

M: What things have a negative influence on this?

A2: Getting stuck on a problem, or when people need you and ask you something. Which is alright, but you know, it makes you step out of your bubble.

**Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan  
When I am working, I can continue doing so for a long time**

**5**

A2: the reason why is: if I’m working on stuff and everything is going well, I can focus for a long time without taking any breaks. But when I start to get stuck, I definitely take breaks. When you come back from a break, you’re going to see things that you have not seen before. So yeah if everything goes fine I can take breaks, but I don’t really feel the need to take breaks. But when I take a break, I come back and be more productive.

**Mijn werk is voor mij een uitdaging  
My work is challenging for me**

**5**

A2: Sometimes I’m working on stuff that is not really challenging. But most of the time it’s definitely challenging, because you always have to think about new solutions. So yeah it’s definitely challenging.

M: And when is it not-challenging?

A2: I don’t know. Sometimes the problem you have to solve is really easy, that is not really challenging. But most of the time you never solved this problem before, so it is challenging.

M: Do you think yourself fully equipped to take on these challenges?

A2: Yeah and if I just can’t succeed I’m just going to ask help from my colleagues or other people in the office.

M: And is there room and time for you to take on training or learn new technologies?

A2: Yeah if you need some time for training, you can do that definitely. You just have to ask your manager, but he’s probably going to say yes. You can probably invest a few hours to learn new things if you need to.

**Mijn werk brengt mij in vervoering  
My work brings me into ecstasy (euphoria)**

**4**

A2: Sometimes, especially when I’m listening to music, and trying to solve a problem; everything is going well, so you have this feeling. I don’t know how to describe it, but it’s probably what you mean (Euphoria). And you feel really motivated and you want to keep going. So it’s probably once per week.

M:What do you need in order to make this happen?

A2: I probably need music, and yeah a good problem and me finding the solutions.

**Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht  
I have great mental resilience at work**

**5**

A2:I don’t really feel like I’m overburdened by my work. Most of the time I feel on track. I feel in control of my daily tasks and things like that.

M: What things about your job negatively influence your resilience?

A2: Well maybe if your client is putting a lot of pressure on you. Like he wants a new update really fast. So he’s asking like every day and trying to put pressure on you, to make you work faster. But to be honest, that never happened to me.

M: Do you feel the pressure your colleagues are experiencing by clients?

A2: Yeah sometimes this can happen. When you are responsible for an entire product, and something goes wrong, things can start to be quite annoying. Because you have to fix one product, and you have to finish another one. When there are unexpected things, that can be an issue. But otherwise, everything is in control.