

De psychologie achter wendbaarheid: zo benut je positieve emoties

Waarom ik dit onderwerp niet meer loslaat

Ik ben zelf op een missie om werk mensgerichter te maken. Niet als modieuze slogan, maar omdat ik zie wat er gebeurt als het ontbreekt. Digitalisering, hybride werken en de voortdurende nadruk op efficiëntie maken ons werk vaak sneller en productiever, maar ook killer en afstandelijker.

In bijna elke organisatie waar ik werk, zie ik hetzelfde patroon: mensen missen verbinding. Met elkaar, met hun werk en soms zelfs met zichzelf. Ze doen hun taken, maar zonder de energie of bezieling die echt verschil maakt. Wendbaarheid, eigenaarschap, duurzame inzetbaarheid. Allemaal mooie termen, maar ze blijven hol als er geen fundament van menselijkheid onder ligt.

De rol van emoties: meer dan een bijzaak

Veel organisaties kijken nog steeds vooral naar systemen, processen en structuren. Natuurlijk, die heb je nodig. Maar er is een factor die vaak wordt onderschat: emoties.

Emoties zijn geen zachte randverschijnselen, maar harde data over hoe mensen zich verhouden tot hun werk. Negatieve emoties zoals angst of frustratie leiden tot krampachtig gedrag en een smalle focus. Eén cynische opmerking in de wandelgang kan een hele teamdynamiek doen kantelen.

Dat is verklaarbaar. We zijn als mens gevoelig voor de negativity bias: evolutionair gezien moesten we gevaren sneller herkennen dan kansen. Negatieve emoties verkleinen je blikveld: handig in crisissituaties, maar verlamdend als het gaat om leren, innoveren en samenwerken.

Broaden-and-Build: de kracht van positieve emoties

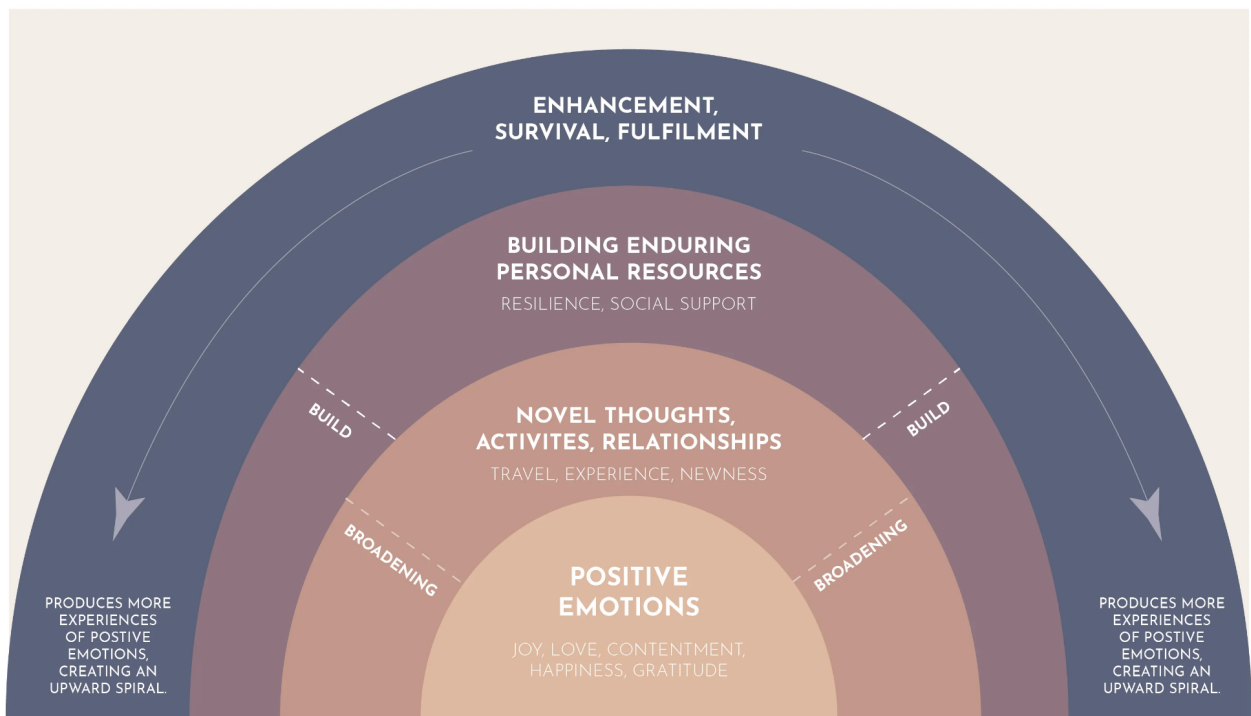
De Amerikaanse psychologe Barbara Fredrickson heeft uitgebreid onderzocht wat positieve emoties doen. Haar conclusie: ze hebben een opbouwende functie. Positieve emoties verruimen ons perspectief (broaden) en bouwen hulpbronnen op (build). Dit staat bekend als het 'Broaden-and-Build-effect'.

Concreet betekent dit:

- **Creatiever denken:** onder invloed van emoties als nieuwsgierigheid of hoop zien we meer mogelijkheden.
- **Sterkere relaties:** dankbaarheid of trots versterken de bereidheid tot samenwerking.
- **Meer veerkracht:** bij tegenslag herstellen we sneller en vaak ook sterker.

BROADEN-AND-BUILD THEORY

THE
PATHFINDER
COACH



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

More tools, guides and coaching support at thepathfinder.coach.

“Volgens Barbara Fredrickson’s Broaden-and-Build-model creëren positieve emoties een opwaartse dynamiek: ze verruimen ons perspectief én bouwen capaciteiten – precies wat ik wil cultiveren in organisaties.”

Fredrickson toont aan dat dit geen eenmalig effect is, maar een opwaartse spiraal. Kleine momenten van positiviteit leiden tot meer zelfvertrouwen, betere relaties en grotere motivatie: hulpbronnen die op hun beurt weer zorgen voor meer positieve emoties.

Verbinding met de praktijk

Ik zie dit dagelijks terug in organisaties. Het zijn zelden de grote programma's of reorganisaties die het verschil maken. Het zijn de kleine momenten:

- Een projectleider die een jonge collega het vertrouwen geeft om een presentatie voor het MT te doen – en na afloop trots benoemt wat er goed ging.
- Een team dat onder hoge druk een deadline haalt en samen het succes viert.
- Een manager die niet meteen met oplossingen komt, maar een medewerker de ruimte geeft om zelf zijn aanpak te testen.
- Een vakprofessional die merkt dat zijn expertise echt wordt geraadpleegd en gewaardeerd in een besluit.

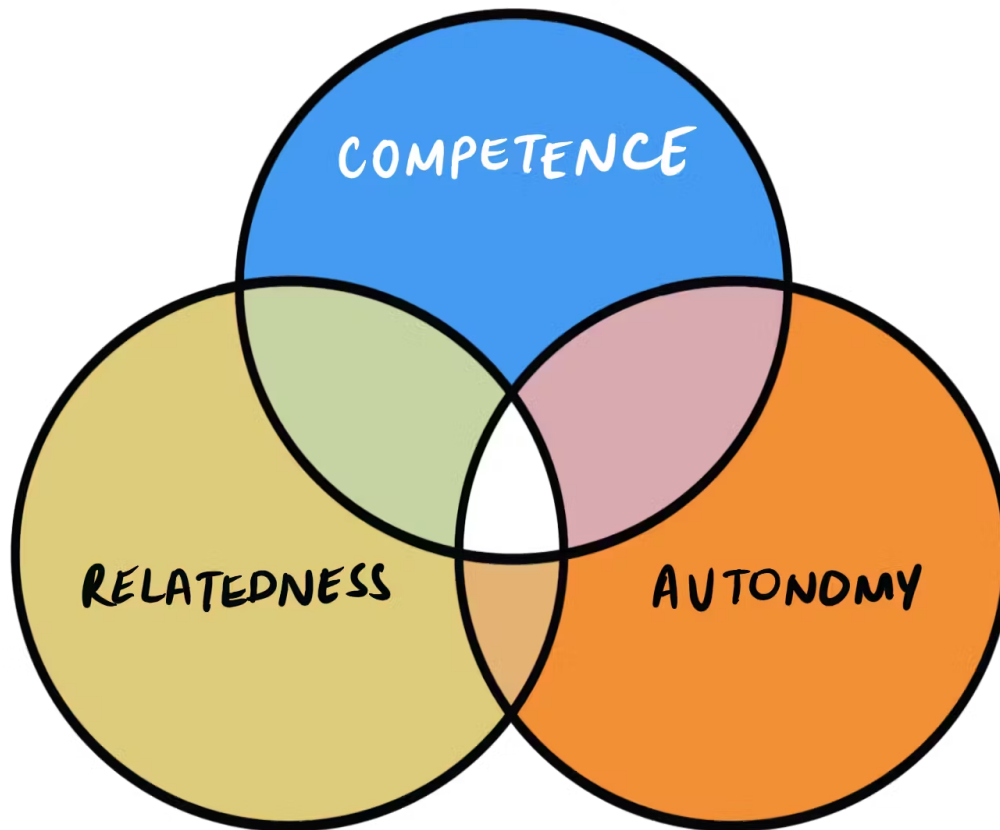
Dat klinkt misschien klein, maar de effecten zijn groot. Mensen die zich gezien en gewaardeerd voelen, zijn creatiever, productiever en loyaler. En vooral: ze tonen meer eigenaarschap. Precies datgene waar zoveel organisaties naar zoeken.

De ABC-theorie: de psychologische ruggengraat

Positieve emoties zijn geen doel op zich. Ze werken omdat ze de voedingsbodem versterken voor wat mensen echt nodig hebben in hun werk. Hier komt de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan in beeld, beter bekend als de ABC-theorie.

Volgens deze theorie floreren mensen pas echt als drie basisbehoeften vervuld zijn:

- **Autonomie:** de ruimte om zelf keuzes te maken en invloed te hebben.
- **Verbondenheid:** je onderdeel voelen van een groter geheel, relaties die ertoe doen.
- **Competentie:** ervaren dat je iets kunt, dat je groeit en ergens goed in bent.



“De ABC-theorie toont hoe autonomie, competentie en verbinding samen de voedingsbodem vormen voor intrinsieke motivatie.”

Deze drie zijn onmisbaar. Zonder autonomie geen eigenaarschap. Zonder verbondenheid geen vertrouwen. Zonder competentie geen trots of motivatie.

En precies hier ligt de kracht van de koppeling: positieve emoties versterken de ABC-pijlers en vervulde ABC-pijlers versterken positieve emoties.

- **Autonomie:** een medewerker die ruimte krijgt en daar dankbaarheid bij ervaart, voelt zich gemotiveerd om verantwoordelijkheid te nemen.
- **Verbondenheid:** momenten van humor, trots of ontzag versterken de sociale lijm in teams.
- **Competentie:** trots en plezier maken dat mensen hun sterke kanten willen inzetten en ontwikkelen.

Het werkt dus twee kanten op. Positieve emoties zijn de smeerolie, de ABC-behoeften vormen de mechaniek.

Kritische kanttekening: het is geen borrel

Veel organisaties proberen verbinding te creëren door borrels, teambuilding of feelgood-programma's. Daar is niets mis mee, maar het blijft oppervlakkig als de basisbehoeften niet vervuld zijn. Als medewerkers geen autonomie ervaren, structureel overvraagd worden of geen erkenning krijgen voor hun competentie, dan helpen incidentele positieve ervaringen weinig.

Met andere woorden: positieve emoties kunnen geen fundament vervangen dat ontbreekt. Ze versterken, verdiepen en versnellen. Maar ze werken alleen duurzaam als de ABC-pijlers stevig staan.

Wat dit betekent voor HR

Voor HR-professionals is dit geen theoretische exercitie, maar directe praktijk. De vragen die wij dagelijks krijgen (hoe vergroten we betrokkenheid, hoe blijven mensen inzetbaar, hoe maken we teams wendbaar) hebben alles te maken met de interactie tussen Broaden-and-Build en ABC.

Praktische vertaling:

- **Leiderschap:** erkenning en waardering zijn harde voorwaarden voor prestaties. Een compliment werkt sterker dan een extra controlemechanisme.
- **Teams:** een cultuur waarin mensen elkaar kleine signalen van respect en samenwerking geven, is wendbaarder en productiever.
- **Leren en ontwikkelen:** nieuwsgierigheid en trots zijn betere drijfveren voor ontwikkeling dan druk of angst.

De positiviteitsratio: balans, geen roze bril

Fredrickson en Losada spraken over de positiviteitsratio: gezonde werkrelaties hebben baat bij een verhouding van ongeveer drie positieve emoties op één negatieve. Belangrijk: dit is geen pleidooi voor een roze bril. Kritiek, conflict of ongemak zijn soms nodig om te groeien. Het gaat om de balans.

Een team dat problemen niet benoemt, komt net zo min vooruit als een team dat verzuipt in negativiteit. De kunst is om het juiste klimaat te creëren waarin positieve emoties de boventoon voeren, zonder het moeilijke uit de weg te gaan.

Trainbaarheid van positiviteit

Goed nieuws: positieve emoties zijn trainbaar. Ze komen niet alleen vanzelf, maar zijn te cultiveren. Door bewuste gewoonten:

- **Dankbaarheid:** maak erkenning en waardering concreet.
- **Vier successen:** ook de kleine.
- **Talenten inzetten:** laat mensen doen waar ze goed in zijn.

Dat klinkt eenvoudig, maar de effecten zijn diepgaand. Uit onderzoek blijkt dat zulke micro-momenten leiden tot meer oxytocine (verbondenheid), minder cortisol (stress), betere slaap en zelfs een sterker immuunsysteem.

Mijn observatie: kleine signalen, groot effect

Wat ik zelf het meest zie, is hoe kleine signalen het verschil maken.

Die gevoeligheid voor kleine momenten heb ik niet zelf bedacht. Ik leerde het ruim twaalf jaar geleden van mijn mentor Paul 't Mannetje. Hij liet me zien dat betekenisvolle verandering vaak begint bij precies die interacties die anderen over het hoofd zien: een blik van erkenning, een oprechte vraag of de ruimte krijgen om fouten te maken zonder direct afgerekend te worden.

Dat inzicht draag ik nog steeds dagelijks mee in mijn werk. En ook binnen GROWEVERYDAY - het familiebedrijf dat ik samen met mijn broer en zus run - proberen we dit actief vorm te geven. We bouwen aan een werkcultuur waarin positieve emoties niet iets zijn wat je 'erbij doet', maar de kern vormen van hoe we samenwerken en leren.

En dat gaat echt niet vanzelf. Het vraagt structureel om tijd, bewuste aandacht en het vermogen om ook het ongemakkelijke niet uit de weg te gaan. Ruimte geven voor positiviteit betekent ook

ruimte maken voor verschillen, voor feedback, voor vallen en weer opstaan. Maar als het lukt? Dan ontstaat er iets wat geen strategiedocument ooit kan afdwingen: vertrouwen.

Dit is geen “zachte” HR. Dit is de harde realiteit van hoe mensen functioneren. Het bepaalt of medewerkers zich willen inzetten, leren en meebewegen...of dat ze afhaken.

Strategische implicaties voor HR-beleid

De inzichten uit het Broaden-and-Build-model en de ABC-theorie reiken verder dan het team- of leiderschapsniveau. Ze vormen een strategisch kompas voor HR-beleid:

- **Duurzame inzetbaarheid:** Positieve emoties verhogen veerkracht en herstelvermogen. Medewerkers die zich competent en verbonden voelen, zijn fysiek en mentaal beter bestand tegen werkdruk en verandering. Dit verlaagt verzuim en verloop.
- **Strategische personeelsplanning:** Een werkomgeving die autonomie en verbondenheid centraal stelt, trekt andere profielen aan: zelforganiserende, leergierige en wendbare medewerkers. Daarmee is dit geen cultuurvraagstuk, maar een wervingsstrategie.
- **Leercultuur en ontwikkelvermogen:** Nieuwsgierigheid en plezier zijn veel krachtigere drijfveren voor ontwikkeling dan controle of angst. Daarmee worden positieve emoties een voorwaarde voor een lerende organisatie.
- **Veranderbereidheid:** In organisaties waar medewerkers zich psychologisch veilig voelen én zich gewaardeerd weten, is de weerstand tegen verandering aantoonbaar lager. Wendbaarheid wordt daarmee niet afgedwongen, maar gefaciliteerd.

Wie serieus werk wil maken van talentontwikkeling, inzetbaarheid en transitievermogen, moet werk maken van psychologische infrastructuur: autonomie, verbondenheid, competentie en de positieve emoties die deze versterken.

Wat HR en management vandaag kunnen doen

De kracht van positieve emoties en vervulde basisbehoeften is groot, maar de uitdaging zit in de vertaling naar de praktijk. Je hoeft niet te wachten op een strategisch meerjarenplan om hiermee te starten: er zijn directe stappen mogelijk op de werkvloer.

Wat HR nu kan doen

- **Creëer micro-momenten van waardering:** Stimuleer leidinggevenden om elke dag kleine erkenningen te geven. Dit kost niets, maar versterkt verbondenheid en motivatie.
- **Breng talenten in beeld:** Organiseer korte gesprekken met medewerkers over hun sterke kanten en hoe ze die vaker kunnen inzetten.
- **Maak succes zichtbaar:** Vier kleine resultaten in teams, zodat prestaties worden gezien en gedeeld.

Wat leidinggevenden nu kan doen

- **Investeer in psychologische veiligheid:** Faciliteer open gesprekken over fouten, leren en samenwerking.
- **Geef het goede voorbeeld** → Medewerkers kopiëren niet wat je zegt, maar wat je doet. Vertoon dus zelf het gedrag dat je verwacht.
- **Reageer op praktijksituaties** → Benoem gewenst gedrag, geef complimenten en stuur bij waar nodig. Dit versterkt eigenaarschap en verbondenheid.

Kleine acties versterken de opwaartse spiraal van het Broaden-and-Build-effect. Ze maken het verschil tussen plannen op papier en verandering in gedrag.

Menselijkheid als strategisch fundament

Veel organisaties investeren zwaar in technologie en procesoptimalisatie om wendbaarder te worden. Maar zonder menselijkheid blijft dat papier. De hefboom zit in de combinatie van positieve emoties en vervulde psychologische basisbehoeften.

Het Broaden-and-Build-effect laat zien dat positieve emoties een essentiële hefboom zijn voor wendbaarheid en duurzame prestaties. De ABC-theorie maakt duidelijk welke psychologische voorwaarden (autonomie, verbondenheid en competentie) nodig zijn om deze kracht blijvend te verankeren. Samen vormen ze de basis voor een toekomstbestendige, mensgerichte organisatie.

Dit is geen randvoorwaarde, maar de essentie van mensgericht werk: het bepaalt of mensen

energie vinden om te leren, veranderen en impact te maken of dat ze afhaken en hun verbinding verliezen.

Sheraz Kazmi is bij NVP actief als communitystrateeg en kennispartner. Hij is oprichter van GROWEVERYDAY en expert in mensgericht werk. Vanuit de overtuiging dat duurzame ontwikkeling ontstaat door elke dag kleine, bewuste stappen te zetten, helpt hij mensen en organisaties wendbaarder en menselijker te werken. Met een gedragsgerichte en co-creatieve aanpak richt hij zich op leren dat betekenisvol, creatief en blijvend is.

