

*De link tussen twee veelgebruikte, maar nauwelijks ontrafelde, begrippen*

## Enthousiasme en passie

Enthousiasme en passie zijn woorden die, zowel in het dagelijkse leven als in een professionele omgeving, vaak worden gebruikt. Bedrijven zoeken bijvoorbeeld naar enthousiaste medewerkers met passie voor hun vak. Een eenvoudige zoekopdracht op *Google* laat zien hoe populair de woorden enthousiasme (16.200.000 hits) en passie (13.400.000 hits) zijn. Terwijl andere begrippen uit de positieve psychologie, zoals welbevinden (728.000), veerkracht (1.040.000), bevlogenheid (213.000) en zelfwaardering (113.000) veel minder worden gebruikt. Alleen geluk mag op meer aandacht rekenen met 21.600.000 hits. Toch is het wetenschappelijk onderzoek naar enthousiasme en passie beperkt.

## ■ Rijn Vogelaar

In dit artikel worden deze begrippen nader beschouwd en de onderlinge relatie geschetst op basis van inzichten uit de wetenschap en het bedrijfsleven.

De inzichten worden vertaald naar praktische toepassingen. Eerst volgt nu een beschrijving van de twee begrippen.

### Passie

Een van de weinige wetenschappers die zich heeft bezighouden met onderzoek naar passie is professor Robert J. Vallerand, van de Universiteit van Quebec. Hij definieert passie als een sterke neiging tot een zelfdefiniërende activiteit die men leuk vindt (of zelfs liefheeft), belangrijk vindt, en waarin men tijd en energie investeert (Vallerand et al., 2003). Het vormt dus een wezenlijk onderdeel van iemands identiteit. Mensen zien zichzelf als muzikant of voetballer als gevolg van de passie die zij ervaren voor een specifieke activiteit. Vallerand maakt een onderscheid in twee vormen van passie (Vallerand et al., 2013). Harmonieuze passie ontstaat op een autonome en evenwichtige wijze vanuit de persoon zelf. Deze vorm van passie is belangrijk voor de persoon, maar er is geen sprake van een onweerstaanbare drang. Dit in tegenstelling tot obsessieve passie. Deze laatste passievorm ontstaat vaak wanneer er sprake is van een ongezonde interne of externe prestatiedruk. Slechte prestaties worden persoonlijk opgevat en er ontstaat een obsessieve behoefte om met de activiteit bezig te zijn. Vallerand laat in verschillende onderzoeken onder studenten en sporters zien dat met name harmonieuze passie leidt tot duurzame prestaties, goede relaties, flow en welbevinden. Obsessieve passie daarentegen gaat vaak gepaard met destructief gedrag, afzondering en angst (Vallerand et al., 2013). Als ik in de rest van het artikel spreek over passie dan doel ik op harmonieuze passie, tenzij anders aangegeven.

### Enthousiasme

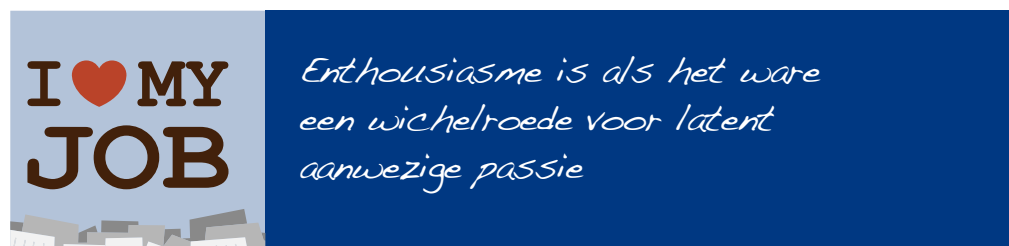
Wetenschappelijk onderzoek naar enthousiasme is al helemaal lastig te vinden. Er is in de positieve psychologie wel aandacht voor thema's die eraan raken, zoals flow en bevologenheid, maar enthousiasme lijkt vooralsnog een onontgonnen gebied in de academische wereld. De meeste uitspraken die ik hier doe zijn dan ook gebaseerd op bedrijfsmatig onderzoek en op persoonlijke ervaringen vanuit trainingen en advieswerk voor organisaties. Om tot een afbakening te komen wil ik de volgende definitie van enthousiasme voorstellen: "Enthousiasme is de positieve opwinding die wordt ervaren wanneer een persoon geraakt wordt door iets of iemand. Hierbij ontstaat een behoefte om te delen en het werkt aanstekelijk op anderen." Enthousiasme manifesteert zich dus uitdrukkelijk in het moment en is ook fysiek waar te nemen. Er ontstaat alertheid, een gretigheid, een fonkel in de ogen. Het is alsof er iets ontwaakt. Ook de neiging tot het delen van enthousiasme is opvallend. Dit is bij kinderen goed waar te nemen. Als ze iets hebben gezien wat hen enthousiasmeert staan ze te springen om het te delen. Volwassenen die enthousiast thuiskomen voelen eveneens die behoefte. Het is zelfs frustrerend als er op zo'n moment niemand thuis is. Gelukkig kunnen we tegenwoordig ook iemand bellen of verhalen online delen. Op sociale media is goed te zien hoe sterk de behoefte is om enthousiasme te delen. Mensen delen online zelfs meer positieve dan negatieve berichten (Ferrara & Yang, 2015). Het laatste kenmerk van enthousiasme, dat in de definitie besloten zit, is de aanstekelijkheid. Net als positieve en negatieve emoties is enthousiasme besmettelijk. Een enthousiaste collega kan de sfeer bepalen en golven van enthousiasme kunnen door een menigte gaan.

### Enthousiasme als wichelroede

In tegenstelling tot enthousiasme kan een passie latent aanwezig zijn. Pas als iemand wordt geconfronteerd met de betreffende activiteit zal de passie zich manifesteren. Soms

ontvlamt deze passie al op jonge leeftijd, zoals bij Max Verstappen, die als autocoureur al vroeg in de voetsporen trad van zijn vader Jos Verstappen. Veel mensen vinden hun roeping pas later. Sommigen blijven hun hele leven op zoek of lopen er juist onverwachts tegenaan. Als zo'n passie zich manifesteert is de kans groot dat dit gepaard gaat met enthousiasme. Omdat deze passie van binnenuit komt is dit te duiden als harmonieuze passie. Enthousiasme is als het ware een wichelroede voor latent aanwezige passie. Als een soort onzichtbare

motivatie. Een dergelijke harmonieuze passie leidt tot betere prestaties, minder ziekte, betere onderlinge relaties en meer welzijn (Vallerand et al., 2013). In de loop der jaren heb ik honderden werknemers van verschillende bedrijven langs zien komen in trainingen over klant- en medewerkersenthousiasme. In deze tweedaagse *Superpromoter Academy* worden deelnemers onder meer uitgedaagd zich te verdiepen in hun eigen enthousiasme, zowel op privévlak als op het werk. Hierdoor wordt duidelijk waar hun passie ligt en of iemand het juiste werk doet.



hand die richting geeft aan ons leven. In een groot deel van de wereld zijn mensen immers vrij om zelf keuzes te maken als het gaat om partner, vrienden, studie, studierichting, baan, vakantiebestemmingen, producten, enzovoort. Een keuze die met enthousiasme gepaard gaat wordt intuïtief gezien als een 'goede' beslissing. Zonder enthousiasme is er sprake van een gedwongen keuze of van onverschilligheid. In beide gevallen ontbreekt het aan intrinsieke motivatie en dit maakt de kans kleiner dat de keuze goed uitpakt (Ryan & Deci, 2000).

### **Praktische toepassing**

In organisaties hebben medewerkers niet altijd gekozen voor hun functie vanuit enthousiasme. De baan is vaak een financiële noodzaak en veel werknemers hebben slechts beperkt inspraak in hun werkzaamheden. Dit kan leiden tot afwezigheid van passie of tot obsessieve passie (passie door druk van buitenaf of door noodzaak). Binnen organisaties waar wel ruimte is om persoonlijk enthousiasme te volgen werken medewerkers eerder vanuit een intrinsieke

Vervolgens wordt gezocht naar een manier om deze passies meer ruimte te geven. Veel van hen gaan hierdoor op zoek naar andere werkzaamheden. Een groot deel van hen heeft na een jaar een andere functie of heeft passie en werk op een andere manier kunnen combineren. Bijvoorbeeld door binnen het bedrijf een neventaak als fotograaf op zich te nemen, door events te organiseren of door vrijwilligerswerk te doen. De resultaten zijn veelbelovend. De meesten van de ruim 700 deelnemers zijn na afloop van de training enthousiast en zien het praktische nut. De focus op enthousiasme maakt veel los. Anna Francken, fotograaf en werkzaam bij de Volksbank reageert: "Ik voelde dat mijn hart weer in vuur en vlam kwam te staan." Deze bevindingen lijken goed aan te sluiten bij onderzoek dat een positief effect laat zien tussen de mate waarin mensen hun *signature strengths* mogen inzetten en de mate waarin ze harmonieuze passie ervaren (Forest et al., 2012). Met betere prestaties en meer welzijn tot gevolg.

## Het vuur brandend houden

Als de passie eenmaal is gevonden is het nog altijd een uitdaging om het vuur brandend te houden. Waar passie kan worden gezien als het vuur, is enthousiasme te omschrijven als een vonk. Het enthousiasme heeft de passie doen ontsteken. Maar als het vuur eenmaal is ontstoken, blijft het niet vanzelf branden. Passie moet telkens worden voorzien van nieuwe brandstof in de vorm van inspiratie en aanmoediging. In de praktijk zien we dat het mensen alleen lukt om enthousiasme voor een bepaalde activiteit vast te houden wanneer ze zich omringen met anderen die de passie delen (inspiratie) en als ze positieve waardering ervaren van hun omgeving (aanmoediging). Vanuit dit laatste is de link te leggen naar onderzoek naar flow. Onderzoek van Csikszentmihalyi toonde aan dat mensen feedback nodig hebben om in flow te geraken (Csikszentmihalyi, 1991). Zonder feedback slaat het dood. Hetzelfde geldt voor enthousiasme. Als enthousiasme geen respons krijgt verdwijnt het naar de achtergrond. Het is dan net alsof je een mop vertelt en niemand lacht. Dan is de kans klein dat je deze mop nog een keer vertelt. In organisaties missen medewerkers met name

positieve feedback. De meeste systemen in een organisatie, zoals kwaliteitssystemen, beoordelingsgesprekken en klachtafhandeling zijn gericht op problemen. Vanuit deze mechanismen ontvangen medewerkers vooral negatieve feedback. Negatieve feedback is belangrijk om te kunnen verbeteren en het kan zelfs leiden tot flow als het goed wordt ingezet, maar eenzijdige negatieve feedback leidt op den duur tot een afname van enthousiasme. Positieve feedback is extra belangrijk als het gaat om enthousiasme in relatie tot een persoonlijke passie. De persoon identificeert zich immers sterk met deze activiteiten en is hierdoor ook extra kwetsbaar. Positieve feedback op activiteiten vanuit een persoonlijke passie wakkert het enthousiasme aan en negatieve feedback of onverschilligheid kan het enthousiasme doodslaan. In een omgeving waar veel aandacht is voor het delen van positieve verhalen, het uiten van waardering en het geven van complimenten is het daardoor gemakkelijker om het werken vanuit passie vast te houden.

### Praktische toepassing

In de eerdergenoemde trainingen over klant- en medewerkersenthousiasme wordt het belang

## DUBBELE FEEDBACK KLANTONDERZOEK



Figuur 1. Dubbel feedbacksysteem

van positieve feedback benadrukt. Hierbij wordt dankbaar gebruikgemaakt van inzichten uit de positieve psychologie over flow. Medewerkers worden aangemoedigd om waardering uit te spreken naar collega's, positieve verhalen te delen en complimenten te geven. Het is hierbij wel van belang dat de waardering oprecht is. Het moet geen trucje worden. Als mensen even stilstaan bij de prestaties van de collega's om hen heen en de hulp die hen dagelijks wordt geboden, worden ze zich meer bewust van de positieve acties van hun collega's. De volgende stap is om hier waardering voor uit te spreken. Zeker wanneer collega's zich kwetsbaar opstellen, door iets van hun passie te laten zien, is dat van groot belang.

Deze inzichten zijn ook bruikbaar bij sociale-mediatrainingen. Veel organisaties zouden graag zien dat medewerkers online meer positieve verhalen over hun werk delen. Wanneer we de situatie bij de start van een training bekijken vinden we vrijwel altijd een paar medewerkers die hierin, vanuit harmonieuze passie, al het voortouw hebben genomen en hun verhalen delen. Als deze medewerkers een blog plaatsen over een event dat ze hebben georganiseerd of over een onderwerp binnen het werkveld dat hen aanspreekt, zien we in het algemeen weinig reacties. Als zo'n blog wordt gedeeld op *Twitter* of *LinkedIn* krijgt het hooguit enkele likes of retweets, terwijl er toch vaak duizenden mensen bij zo'n organisatie werken. Door mensen bewust te maken dat elke like, retweet of positieve reactie wordt ervaren als een aanmoediging, is complimenteus gedrag te stimuleren. Hierdoor wordt het voor de voorlopers gemakkelijker om hun enthousiasme vast te houden en ligt de drempel lager voor collega's om hun voorbeeld te volgen.

Een andere toepassing heeft betrekking op de inrichting van een organisatie. Door negatieve feedbacksystemen om te bouwen naar dubbele feedbacksystemen worden niet alleen problemen geïdentificeerd, maar ook zaken die goed

gaan. Figuur 1 is een weergave van zo'n dubbel feedbacksysteem als het gaat om klantonderzoek. Hierdoor krijgen bijzondere prestaties aandacht en worden positieve klantverhalen opgehaald. Dit levert krachtige brandstof om het enthousiasme in een organisatie aan te wakkeren en blijkt in de praktijk een positieve werkomgeving te creëren.

Interventies op klant- en medewerkersenthousiasme leiden niet alleen tot meer intrinsieke motivatie van medewerkers, maar laten ook positieve effecten zien op organisatieniveau. Om de *Superpromoter Academy* af te ronden moeten de cursisten de theorie binnen de eigen organisatie in de praktijk brengen en een terugkoppeling geven. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de ontplooide activiteiten. Sommigen hebben activiteiten georganiseerd om het enthousiasme binnen de afdeling te activeren of juist de samenwerking met andere afdelingen te bevorderen vanuit dit thema. Anderen hebben enthousiaste klanten uitgenodigd of hebben een dag voor het management georganiseerd rondom het thema enthousiasme. Binnen de Volksbank hebben ongeveer 250 medewerkers de training doorlopen (veertien trainingen). In deze periode is de NPS (een maat voor klantenthousiasme) gestegen van -65 naar 0 en de eNPS (een maat voor medewerkersenthousiasme) van -33 naar +35. Deze resultaten zijn niet alleen bereikt door training, maar volgens de toenmalige directie van de Volksbank heeft de interventie er wel in belangrijke mate aan bijgedragen. Ook bij bedrijven als NUON, Nationale Nederlanden, Rabobank en DTG zijn meerdere trainingen gegeven en hebben medewerkers veel activiteiten ontplooid om het enthousiasme binnen de organisatie aan te wakkeren. Voor Philips zijn trainingen en workshops gehouden in Nederland en India. "Het enthousiasme van klanten wat ik terug kon geven aan de organisatie doet enorm veel goeds en zet tegelijk meer in beweging", zegt Patrick Lerou, senior manager Philips Health Care.

## Concluderend: enthousiasme, passie en succes

We leven in een wereld waar enthousiasme en passie steeds belangrijker worden. Omdat er een duidelijke relatie is met levensgeluk, maar ook door de economische noodzaak. Toen het overgrote deel van de beroepsbevolking nog op het land of aan de lopende band werkte was het minder van belang dat medewerkers gepassioneerd waren. Op de huidige arbeidsmarkt is behoefte aan creativiteit, flexibiliteit en zelfstandigheid. Deze trend zal zich door automatisering en robotisering nog verder doorzetten. Medewerkers functioneren in zo'n omgeving alleen goed als ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Bovendien is het voor organisaties steeds belangrijker om klantgericht te zijn. De meeste succesvolle organisaties in deze tijd weten klanten zelfs zo enthousiast te maken dat ze hun enthousiasme verspreiden en andere klanten aanbrengen. Google, Facebook, AirBnB of TESLA zijn niet groot geworden door advertenties, maar doordat klanten hun enthousiasme verspreiden door 'word-of-mouth' of 'word-of-mouse'. Dit lukt alleen met enthousiaste en gepassioneerde medewerkers. Ik hoop daarom dat deze thema's in de positieve psychologie meer aandacht krijgen. In het belang van medewerkers, organisaties en de samenleving in het algemeen. ■

Rijn Vogelaar is sociaal psycholoog en psychologisch methodoloog. Hij was tot 2013 CEO van marktonderzoeksbureau Blauw Research. Tegenwoordig is hij schrijver, spreker en trainer en hij doceert Rational & Emotional Decision Making aan de (Polytech.) Universiteit van Hong Kong. Van zijn hand verschenen *De Superpromoter: Over de kracht van enthousiasme* (2009), *De Enthousiasme Trilogie: Flame, Flow, Flood* (2014) en *Negativiteit Mania: De waan van het Negativiteitsdenken* (2018).

## Referenties

- Csikszentmihalyi, M. (1991) *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Ferrara, E., & Yang, Z. (2015). Measuring Emotional Contagion in Social Media. *PLoS ONE 10*(11): e0142390. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0142390>
- Reichheld, F. (2003). The One Number you Need to Grow, in: *Harvard Business Review*, Dec., p. 46-54.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Vallerand, R.J., & Houffort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175-204). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vallerand, R.J., & Verner-Filion, J. (2013). Making People's Life Most Worth Living: On the Importance of Passion for Positive Psychology. *Terapia psicológica*, 31(1), 35-48.

**Van Rijn Vogelaar zijn de volgende boeken verschenen:**

## Negativiteit Mania

### De waan van het negativiteitsdenken

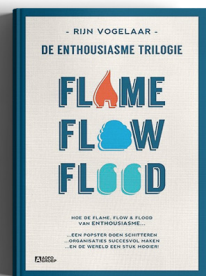
Onze samenleving is doordrenkt van negativisme: de media brengen vooral slecht nieuws, het onderwijssysteem is gericht op het vermijden van onvoldoendes en werknemers krijgen vooral te horen wat ze niet goed doen. Het gevolg: een epidemie van burn-out, depressiviteit en intolerantie. Negativiteitsdenken heeft grote gevolgen voor onze samenleving. Het creëert politieke onrust en zorgt voor een afname in solidariteit, creativiteit en welzijn. Negativiteit Mania laat zien hoe het anders kan en beschrijft positieve voorbeelden uit journalistiek, onderwijs en bedrijfsleven.



## De Enthousiasme Trilogie

### Flame, Flow, Flood

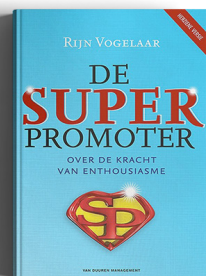
De enthousiasme trilogie beschrijft de dynamiek van enthousiasme binnen organisaties. Het enthousiasme van het management, medewerkers en klanten wijst de weg naar de Flame; het Olympische vuur van een organisatie. Positieve feedback van leiding, collega's en klanten zorgen voor Flow. Wanneer het enthousiasme zich ook buiten de organisatie begint te verspreiden ontstaat Flood; klanten en medewerkers delen positieve verhalen en zorgen hiermee voor nieuwe klanten. Deze dynamiek is in pure vorm aanwezig in de muziek. Inspiratie (Flame), samenspel (Flow) en het juichende publiek (Flood). Wanneer een organisatie deze dynamiek volgt wordt werken leuker, het geeft veel voldoening en het creëert meerwaarde voor de omgeving.



## De Superpromoter

### Over de kracht van enthousiasme

Om zich te verbeteren richten organisaties zich met name op wat er mis gaat. Hierdoor krijgen met name klagende klanten en ontevreden medewerkers het podium. Dit boek pleit voor een andere benadering. Het roept op om meer aandacht te geven aan de Superpromoters; enthousiaste klanten en medewerkers die hun enthousiasme verspreiden. Het aanstekelijke enthousiasme van deze groep is voor bedrijven van levensbelang, omdat het zorgt voor een positieve werksfeer, aanwas van nieuwe klanten en omzetgroei.



**Voor meer informatie over de boeken, presentaties en trainingen [www.rijnvogelaar.nl](http://www.rijnvogelaar.nl)**



**SAVE THE DATE**

CONGRES POSITIEVE PSYCHOLOGIE

**POSIT!EF  
LEIDERSCHAP**

**30 NOV '18**

Locatie:

**REEHORST, EDE**



[WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL](http://WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL)



W  G N E R G R O U P

*board consulting & executive education*

# Laat jezelf en anderen excelleren



## Coachopleiding Post-HBO

27 september 2018, Bakkeveen

18 oktober 2018, Amsterdam

[www.wagnergroup.nl/coachopleiding/](http://www.wagnergroup.nl/coachopleiding/)

Op weg naar een wereld die groter is dan onszelf.

Wagner Group is een door de Rijksoverheid erkende instelling voor Hoger Onderwijs.





# Een wetenschappelijke kijk op duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling en organisatieverandering

- ✓ Premaster arbeids- en organisatiepsychologie
- ✓ Mastervariant arbeids- en organisatiepsychologie

Vraag nú een persoonlijk studieadvies aan!  
[ou.nl/psychologie](https://www.ou.nl/psychologie)

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](https://www.ou.nl)

