arbokennisnet

Samenvatting

Bevlogenheid

Opgesteld door

Cecile van der Velde

Helger Siegert

Monique Loo

Wilmar Schaufeli

Wat verstaan we onder bevlogenheid?

Bij bevlogenheid gaat het om een positieve toestand waarin werknemers tijdens het werk verkeren. Zij voelen zich prettig, doen hun best en gaan helemaal op in hun werk. Er zijn drie aspecten aan bevlogenheid te onderscheiden. In de eerste plaats voelen bevlogen werknemers zich vitaal en bruisen ze op hun werk van energie. In de tweede plaats zijn ze zeer toegewijd en betrokken bij hun werk. En tenslotte worden ze zo gegrepen door hun werk dat ze er helemaal in opgaan. Dat laatste wordt ook wel absorptie genoemd, dat wil zeggen dat werknemers als het ware samensmelten met hun werk. Wanneer werknemers zich vitaal voelen, toegewijd hun werk doen en er geboeid in opgaan spreken we van bevlogenheid. Bevlogen werknemers gaan lang en onvermoeibaar door ook als het even tegenzit; ze beschikken over veel doorzettingsvermogen (vitaliteit). Ze zijn enthousiast over het werk dat ze doen en vinden dat zinvol, inspirerend en uitdagend (toewijding). Ook kunnen ze er zich moeilijk los van maken en als ze aan het werk zijn, lijkt de tijd stil te staan (absorptie). Bevlogen werknemers worden door hun werk ‘aangetrokken’. Bevlogenheid is het tegenovergestelde van burnout. Bij burnout hebben werknemers juist heel weinig energie en voelen ze zich uitgeput. In plaats van toegewijd hebben ze weinig boodschap aan hun werk. En ze zijn niet geboeid door hun werk maar nemen er juist afstand van. Bevlogenheid is meer dan tevredenheid met het werk. Bevlogen werknemers zijn tevreden met hun werk, maar het omgekeerde is niet automatisch het geval. Dat wil zeggen, tevreden werknemers hoeven niet bevlogen te zijn. Bevlogen werknemers gaan namelijk net een stapje verder, ze zijn actiever en hebben een grotere 'drive' dan tevreden werknemers. Daardoor presteren ze ook beter. Bevlogenheid is ook wat anders dan werkverslaving, ook wel workaholisme genoemd. Bevlogen werknemers werken hard omdat ze het werk zelf leuk vinden. Workaholics werken hard omdat ze dat van zichzelf ‘moeten’, ze kunnen niet anders. Ze voelen een onweerstaanbare innerlijke drang om hard te werken, zelfs als ze hun werk helemaal niet leuk vinden. Met andere woorden, bevlogenheid is een "goede" manier om hard te werken en werkverslaving een "slechte" manier.

Wat maakt werknemers bevlogen?

Bevlogen werknemers krijgen energie uit hun werk. Maar wat zijn nou precies die energiebronnen? Sommige energiebronnen hebben te maken met de aard en de inhoud van het werk. Bijvoorbeeld wanneer het werk gevarieerd en uitdagend is, een belangrijk onderdeel uitmaakt van wat anderen doen en de werknemer zelf veel kan regelen dan zal hij of zij eerder bevlogen raken. Andere energiebronnen hebben te maken met het sociale klimaat op het werk. Bijvoorbeeld wanneer een werknemer feedback, steun en waardering van zijn collega's en leidinggevende krijgt zal hij eerder bevlogen raken. Ook is een inspirerende leidinggevende van belang. Tenslotte zijn er energiebronnen die met het heden en de toekomst te maken hebben. Bijvoorbeeld, wanneer werknemers goed passen bij hun huidige functie en wanneer er in hun ogen voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn zullen ze eerder bevlogen raken. Naast deze energiebronnen op het werk zijn ook persoonlijke hulpbronnen van belang. Dat zijn energiebronnen die in de persoon zelf zijn gelegen. Daarbij gaat het om persoonlijke eigenschappen als zelfvertrouwen, optimisme, hoop, veerkracht, nauwgezetheid en stabiliteit. Kortom, bevlogenheid heeft zowel te maken met de aanwezigheid van voldoende energiebronnen op het werk als met bepaalde eigenschappen van de werknemer zelf die als persoonlijke energiebronnen opgevat kunnen worden.

Wat zijn de gevolgen van bevlogenheid?

Er zijn twee soorten gevolgen van bevlogenheid. Deze hebben respectievelijk betrekking hebben op de organisatie of op het team en op de werknemer zelf. In beide gevallen gaat het om positieve gevolgen. Omdat bevlogen werknemers meer gemotiveerd zijn presteren ze ook beter. Niet alleen in hun eigen ogen, maar ook in die van hun leidinggevende. Ze doen een

stapje extra, nemen meer initiatief en werken meer uren (over) dan hun niet bevlogen collega's. Ook maken ze minder fouten, verzuimen ze minder vaak en zoeken minder vaak naar een andere baan. Bevlogen teams halen een hogere omzet, ze brengen dus meer geld in het laadje. Dat lijkt ook te gelden voor hele organisaties; bij bedrijven waar bevlogen mensen werken wordt meer winst gemaakt. In de tweede plaats heeft bevlogenheid positieve gevolgen voor de gezondheid en het welzijn van de werknemer. Bevlogen werknemers voelen zich prettig en herstellen snel van de inspanningen van hun werk. Ook biedt bevlogenheid bescherming tegen depressie. Bevlogen werknemers krijgen niet zo snel last van depressieve gevoelens of van ontevredenheid. Er bestaan aanwijzingen dat bevlogenheid goed is voor het hart en voor het afbouwen van het stresshormoon cortisol.

Bij wie komt bevlogenheid voor?

Zelfstandige ondernemers zijn het meest bevlogen, op redelijk grote afstand gevolgd door hen met een vast dienstverband of een tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast werk. Daarna volgen werknemers met een contract voor bepaalde tijd, uitzendkrachten en oproepkrachten. Bij docenten, kunstenaars, werknemers in de zorg en accountmanagers komt bevlogenheid het meest voor. Dat zijn beroepen waarin hoge verantwoordelijkheid samen gaat met benutbare ruimte om zelfstandig aan het werk te zijn, variatie in het werk aan te brengen en uitdaging op te zoeken is. Onderaan de lijst van beroepen staan drukkers, winkelbedienden, werknemers in de voedingsmiddelenindustrie en secretaresses. Zij zijn het minst bevlogen. Hierbij gaat het om uitvoerende functies met minder ruimte om afwisseling aan te brengen, verantwoordelijkheid te nemen of zelfstandige keuzes te maken. Verder zijn leidinggevenden meer bevlogen dan niet-leidinggevenden. Er bestaan geen verschillen in bevlogenheid tussen mannen en vrouwen. Tenslotte zijn oudere werknemers wat meer bevlogen dan hun jongere collega's.

Hoe is het te meten?

Bevlogenheid kan met behulp van zelfbeoordelingsvragenlijsten gemeten worden. De meest gebruikte en best onderzochte vragenlijst is de Utrechtse BevlogenheidsSchaal (UBES)[1]. Daarin zijn de drie hoofdkenmerken van bevlogenheid – vitaliteit, toewijding en absorptie – opgenomen. Er bestaan normen aan de hand waarvan de scores ingedeeld kunnen worden in vijf klassen; zeer laag, laag gemiddeld, hoog en zeer hoog. Deze indeling kan zowel op individuele werknemers als op groepen (bijvoorbeeld, teams of afdelingen) toegepast worden. In de regel zal de UBES deel uitmaken van een omvangrijker onderzoek, bijvoorbeeld in het kader van een MTO of PMO. In zo'n uitgebreider onderzoek zullen ook de mogelijke oorzaken en gevolgen van bevlogenheid aan bod komen. Het is verstandig om ook een vragenlijst op te nemen die workaholisme meet (zoals de Dutch Workaholism Scale – DUWAS) om zodoende een onderscheid met bevlogenheid te kunnen maken. Op deze wijze kan de "goede" manier om hard te werken – bevlogenheid – van de "slechte" manier – werkverslaving – onderscheiden worden.

1 In het Engels: Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Wat zegt de wet er over?

De term bevlogenheid komt niet voor in de wet- en regelgeving. Dat komt omdat de arbowet- en regelgeving gericht is op het bereiken van gezondheid door het aanpakken, vermijden en verminderen, van risico’s. Dat neemt niet weg dat de bestaande wet- en regelgeving alle ruimte beidt om naast het beheersen van risico's ook aan de slag te gaan met het bevorderen van

bevlogenheid. Daarbij kan aangesloten worden bij de algemene zorgplicht van werkgevers, zoals deze is vastgelegd in zowel de arbowet als het burgerlijk wetboek. Gelet op de positieve effecten voor zowel het individu als de organisatie, is aandacht voor bevlogenheid zeer gewenst. Alhoewel bevlogenheid als zodanig niet in arbocatalogi voorkomt, komen aanpalende thema's zoals vitaliteit en duurzame inzetbaarheid daarin wel aan de orde. Overigens wordt er in enkele cao's wel uitdrukkelijk aandacht besteed aan het bevorderen van bevlogenheid op het werk.

Hoe kun je het bevorderen?

Bevlogenheid kan op twee manieren worden bevorderd: door groepsgerichte interventies en door individugerichte interventies. Algemeen gesteld gaat het in beide gevallen om het vergroten van energiebronnen; bij groepsgerichte interventies worden energiebronnen op het werk vergroot en bij individugerichte interventies persoonlijke hulpbronnen. In de praktijk zal de aanpak vaak gecombineerd zijn.

Bij groepsgerichte interventies valt te denken aan:

Het aanpassen van de arbeidstaak. Daarbij gaat het om het vergroten van energiebronnen zoals werkvariatie en regelruimte.
Leiderschaps- en teamontwikkeling. Daarbij gaat het om het vergroten van energiebronnen zoals sociale steun, feedback en waardering.
Verbeteren van de relatie met de leidinggevende en de organisatie. Daarbij gaat het om het vergroten van het vertrouwen.
Het houden van ontwikkelingsgesprekken. Daarbij gaat het om een passende werkrol en het bieden van een loopbaanperspectief.
Training en opleiding. Daarbij gaat het om het vergroten van de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Bij individugerichte interventies valt te denken aan:

Met meemaken van succeservaringen en het hebben van een rolmodel. Daarbij gaat het om vergroten van het vertrouwen in het eigen kunnen.
Het ontwikkelen van de eigen persoonlijke hulpbronnen. Daarbij gaat het om het vergroten van de persoonlijke effectiviteit, bijvoorbeeld door het optimisme te versterken en de weerbaarheid te vergroten.
Selectie en assessment. Daarbij gaat het om de juiste man op de juiste plek, met name voor functies waar bijzonder bevlogen personeel voor nodig is.
"Positieve" interventies. Daarbij gaat het bevorderen van positieve gevoelens op het werk, bijvoorbeeld door behulpzaam naar anderen toe te zijn, of door complimenten te geven.

Vaak zal er sprake zijn van een integrale benadering, waarbij groeps- en individugerichte interventies gecombineerd worden. Werkgevers, HRM-ers en management, en werknemers (individueel en via OR) spelen een belangrijke rol bij het bevorderen van bevlogenheid. Arboprofessionals ondersteunen hen daarbij. Alhoewel alle arboprofessionals een taak kunnen hebben bij bevlogenheidsinterventies neemt de A&O-deskundige in de praktijk vaak het voortouw en heeft de regie in handen. Andere arboprofessionals, zoals de veiligheidskundige, de arbeidshygiënist en de bedrijfsarts, leveren hun eigen, speciale inbreng aan het integrale programma.

Tips

Bevlogenheid is te meten. Dat wil zeggen dat bevlogenheid onderzocht kan worden met behulp van (online) vragenlijstonderzoek. Dat kan zowel op individueel niveau als op groepsniveau. Bevlogenheid kan een onderdeel uitmaken van een MTO, PAGO of PMO. Met behulp daarvan wordt inzicht verkregen in de mate van bevlogenheid van teams en afdelingen en kan vergelijking met elkaar plaatsvinden waardoor kansen en ontwikkeling zichtbaar worden. Daarnaast levert een dergelijk onderzoek ook informatie over redenen waarom bepaalde teams of afdelingen meer bevlogen zijn dan andere. Op grond van deze informatie kan een actieplan worden opgesteld van individu- en groepsgerichte interventies om bevlogenheid te bevorderen. Omdat leidinggevenden daarbij vaak een sleutelrol vervullen kunnen de volgende tips voor hen gegeven worden:

Zorg voor een optimale ‘fit’ tussen talenten en ambities van medewerkers en de werkzaamheden die ze uitvoeren;
Ga een open dialoog met de medewerkers aan over hoe deze "in zijn vel zitten”;
Focus op de behoeften en ontwikkeling van medewerkers en niet alléén op het resultaat;
Benut de talenten en passies van medewerkers en zet ze op hun kracht in;
Zorg voor een goede, stimulerende teamsfeer waarin mensen elkaar steunen en respecteren;
Geef feedback en deel ook schouderklopjes uit in plaats van alleen maar kritiek te leveren;
Zorg voor betekenisvol, afwisselend werk met veel ruimte voor eigen inbreng;
Werk aan vertrouwen en wees consequent, open en rechtvaardig;
Luister bij functionerings- en ontwikkelingsgesprekken goed. Zorg dat het werk uitdagend blijft, ook in de toekomst.
Houdt de bevlogenheid van de medewerkers in de gaten en meet (dus weet) welke factoren bevlogenheid beïnvloeden, zodat daar gericht mee aan de slag gegaan kan worden.

Arboprofessionals kunnen leidinggevenden op elk van deze punten advies geven.