

Onderweg naar meer bevoegenheid...

Met bevoegen medewerkers werk je plezieriger samen en kun je als organisatie superieure prestaties neerzetten. Daarom investeren steeds meer organisaties in bevoegenheid (engagement). Waar komt deze toegenomen belangstelling voor dit thema vandaan? Wat is bevoegenheid precies? Hoe komt het tot stand? En hoe stimuleer je het?

Door: Ronald van der Molen

Waarom staat bevoegenheid zo in de belangstelling?

In de afgelopen decennia zijn de economie en de maatschappij sterk veranderd. Hierdoor wordt er steeds vaker een beroep gedaan op ons vermogen om leiding te geven aan onszelf. De levenslange baangarantie is verschoven naar kortdurende werkverbanden en freelanceopdrachten. Het flexibele deel van de arbeidsmarkt omvat bijna 4 op de 10 werkenden, als we de zelfstandigen meetellen. Begin 2020 telde ons land 1,5 miljoen zelfstandigen (zonder personeel) en dat aantal neemt al jaren toe.



Traditioneel	Modern
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabiliteit ▪ Baan voor het leven ▪ Uniformiteit ▪ Individuele prestatie ▪ Verticale structuur ▪ Extern toezicht en controle ▪ Afhankelijkheid van de organisatie ▪ Gedetailleerde taakomschrijving ▪ Tijd- en plaatsgebonden (we gaan naar het werk) ▪ Lichamelijke belasting ▪ Werkervaring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verandering ▪ Mobiliteit ▪ Diversiteit ▪ Teamwork ▪ Horizontale structuur ▪ Zelfcontrole ▪ Eigen verantwoordelijkheid ▪ Eigen invulling (job crafting) ▪ Tijd- en plaatsafhankelijk (we gaan aan het werk) ▪ Mentale en emotionele belasting ▪ Levenslang leren, creativiteit, innovatie

Figuur 1.1: Traditioneel werk versus modern werk

Sinds het eind van de vorige eeuw doen zich een aantal diepgaande veranderingen voor in en rondom arbeid (zie figuur 1.1).¹ Deze veranderingen vergen andere vaardigheden. Zo brengen verandering en mobiliteit onzekerheid teweeg waar we adequaat mee om moeten leren gaan.

De diversiteit in organisaties en het samenwerken in (virtuele) teams vereisen sociale en communicatieve vaardigheden, zoals: assertiviteit, conflicthantering en empathie. Door de afwezigheid van een gedetailleerde taakomschrijving zijn eigen regie en initiatief essentieel. Door de Covid19 pandemie heeft het thuiswerken een flinke boost gekregen. Hierdoor is er minder extern toezicht en de verwachting is dat dit zo blijft. Minder *naar* het werk gaan en meer *aan* het werk gaan maken discipline en het stellen en bewaken van de eigen grenzen noodzakelijk.

Deze voorbeelden illustreren dat ons mentale kapitaal steeds belangrijker wordt om taken goed te kunnen uitvoeren. Vakkennis en lichamelijke gezondheid zijn niet langer voldoende. Het gaat vandaag de dag ook om mentale fitheid en motivatie. Zonder deze fitheid en motivatie kan er niet aan de psychologische eisen worden voldaan die het moderne werk stelt. En dat is de reden dat er steeds meer aandacht komt voor bevlogenheid (engagement). Serieus wetenschappelijk onderzoek laat zien dat ongeveer twintig procent van de Nederlandse medewerkers bevlogen is.² En dat terwijl bevlogen medewerkers veel klantgerichter zijn, productiever werken, meer verkopen, minder verzuimen, makkelijker meegaan met organisatieveranderingen en veiliger werken. Bevlogen medewerkers zijn dus bij uitstek mentaal fit en gemotiveerd. Bovendien zijn bedrijven met een groot aantal bevlogen mensen innovatiever, kwalitatiever en winstgevender.³

Wat is bevlogenheid precies?

De hoogleraren Wilmar Schaufeli (Universiteit Utrecht) en Arnold Bakker (Erasmus Universiteit) beschrijven bevlogenheid als 'een positieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. Vitaliteit wijst op de hoeveelheid energie en mentale veerkracht die mensen bezitten. Bevlogen mensen hebben zin om aan het werk te gaan en hun werk te doen. Ze voelen zich zelfverzekerd en zijn vastberaden om vol te houden, ook als het even tegenzit. Toewijding duidt op een sterke betrokkenheid bij en enthousiasme over het werk. Bevlogen medewerkers hebben een eigen inbreng. Ze vinden het werk dat ze doen zinvol, zijn er trots op en vertellen er graag over. Absorptie of flow, ten slotte, wordt gekarakteriseerd als 'opgaan of opgezogen worden in het werk'. Bevlogen mensen kunnen zich goed concentreren op het werk en vinden wat ze doen plezierig. Ze ervaren dat de tijd voorbijvliegt en vinden het moeilijk om zich weer los te maken van het werk.

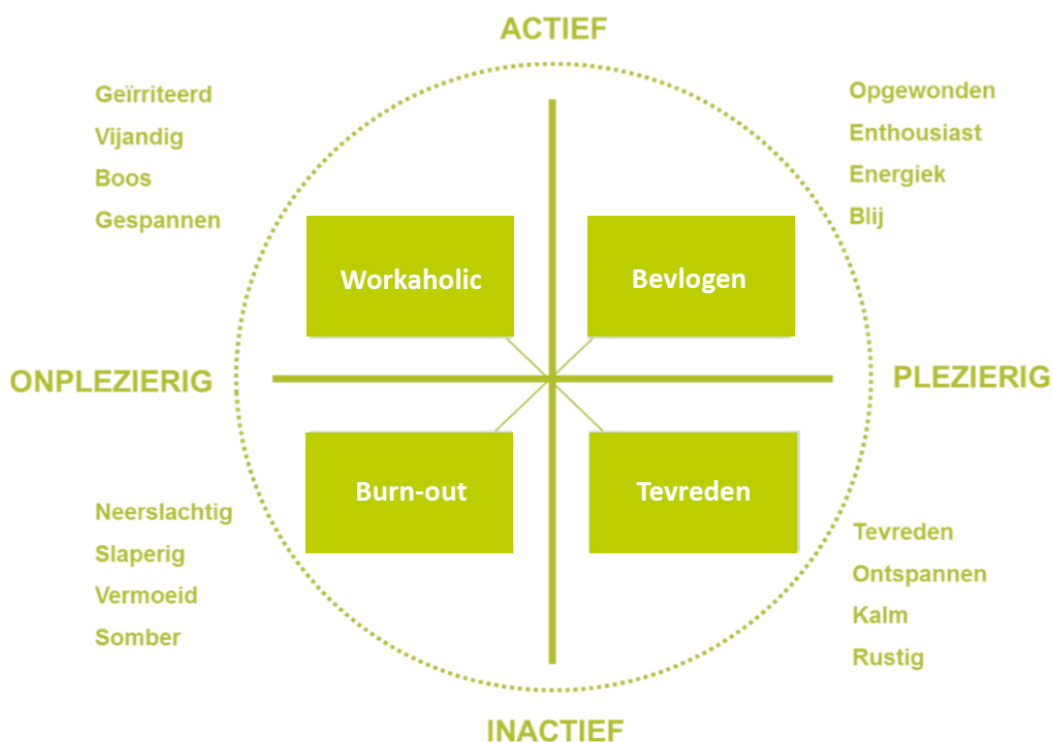
Iemand die bevlogen is bruist van de energie, is toegewijd aan het werk én gaat helemaal op in zijn of haar bezigheden.

Er is een belangrijk verschil tussen bevlogenheid en werkverslaving (zie figuur 1.2). Dat verschil ligt niet zozeer in het harde werken zelf, maar in de motivatie waarmee mensen dit doen. Mensen die bevlogen zijn werken hard omdat ze hun werk zo plezierig en waardevol vinden. Ze doen dit dus omdat ze het willen. Ze hebben een positieve motivatie. Bovendien vinden bevlogen mensen hun vrije tijd ook belangrijk net als hun relaties met anderen.

Bij mensen die verslaafd zijn aan hun werk ligt dat anders. Zij werken heel hard omdat ze innerlijk het gevoel hebben dat ze dit moeten doen. Ze hebben een onweerstaanbare innerlijke dwang om met hun werk bezig te blijven, ook als hun werkdag er al op zit, als ze zich ziek voelen of als ze op vakantie zijn. Wanneer ze niet werken voelen ze zich schuldig, nutteloos, onrustig en gespannen. Om dergelijke gedachten en gevoelens te vermijden blijven workaholics dwangmatig doorwerken. Ze hebben dus een negatieve motivatie.⁴

Bevlogen mensen willen graag hard werken, workaholics moeten dit van zichzelf.

Bevlogenheid is overigens iets anders dan tevredenheid of werkplezier (zie figuur 1.2). Bij deze zaken ligt de focus op de korte termijn. Dit kortdurende welzijn wordt ook wel hedonisme genoemd. Je bent nú tevreden of gelukkig, maar over een uur of een week hoeft dat niet meer zo te zijn. Hedonistisch welzijn heeft dus een kortstondig karakter en kenmerkt zich door de afwezigheid van pijn, je comfortabel voelen en plezier als het ultieme doel. Bevlogenheid is juist langdurig van aard en kenmerkt zich door groei of ontwikkeling, uitmuntendheid en vervulling als ultieme doel. Dit wordt ook wel eudaimonia genoemd oftewel het floreren van de mens. Het grote verschil met geluk is dat bij eudaimonisch welzijn pijn en opoffering worden omarmt. Het is verstandiger om langdurige begrippen te meten (zoals bevlogenheid, passie en ontwikkeling) in plaats van de kortdurende momenten (zoals werkplezier, vermaak en tevredenheid). Als je bijvoorbeeld de tevredenheid van medewerkers meet vlak nadat iedereen terug is van vakantie, dan scoor je weliswaar hoog, maar een week later kan dit totaal anders zijn. Bij bevlogenheid is die kans kleiner omdat het een duurzamer begrip is.⁵



Figuur 1.2: De verschillen tussen bevlogenheid, tevredenheid, burn-out en werkverslaving.

Hoe komt bevlogenheid tot stand?

In de natuur heeft een boom een gezonde voedingsbodem nodig. De kwaliteit van de bodem bepaalt samen met de inspanningen van de boom de hoeveelheid vruchten die hij draagt. Een vruchtbare bodem is luchtig, bevat voedingsstoffen die groei mogelijk maken en is voldoende vochtig. Als de bodem waar een boom in staat niet gezond is, zal de oogst uiteindelijk tegenvallen, ook al doet de boom nog zo hard zijn best. Daarnaast moet de boom zelf gezond zijn. Met name de dichtheid van het kruin, de sterkte van de stam & takken en de gezondheid van het wortelstelsel zijn cruciaal.

Bevlogenheid is niet iets wat ons overkomt. Het is geen gevolg van toeval of willekeur. Het is ook niet iets dat we kunnen kopen of afdwingen. Het is niet afhankelijk van de omstandigheden, maar hoe we die interpreteren. In feite is bevlogenheid een toestand die we zelf kunnen voorbereiden, cultiveren en beschermen. Net als succes wordt bevlogenheid niet bereikt door het doelbewust te zoeken. Het ontstaat als het ware doordat we volledig betrokken zijn bij ieder detail van ons leven en werk, goed of slecht en niet door er direct naar op zoek te gaan.⁶ Viktor Frankl, de Oostenrijkse psychiater en holocaust overlever, vat dit spanningsveld tussen maakbaarheid en ontstaanbaarheid mooi samen in het voorwoord van zijn boek *Mans search for meaning*. 'Richt je niet op succes- hoe meer je daarop richt en het tot doel maakt, des te meer je het zult missen. Want net als geluk kan succes niet worden nagejaagd; het moet ontstaan ... als onbedoeld neveneffect van de persoonlijke toewijding aan een weg die groter is dan wijzelf.' De vraag is dus, hoe kunnen we arriveren bij deze bestemming die niet rechtstreeks te bereiken is?

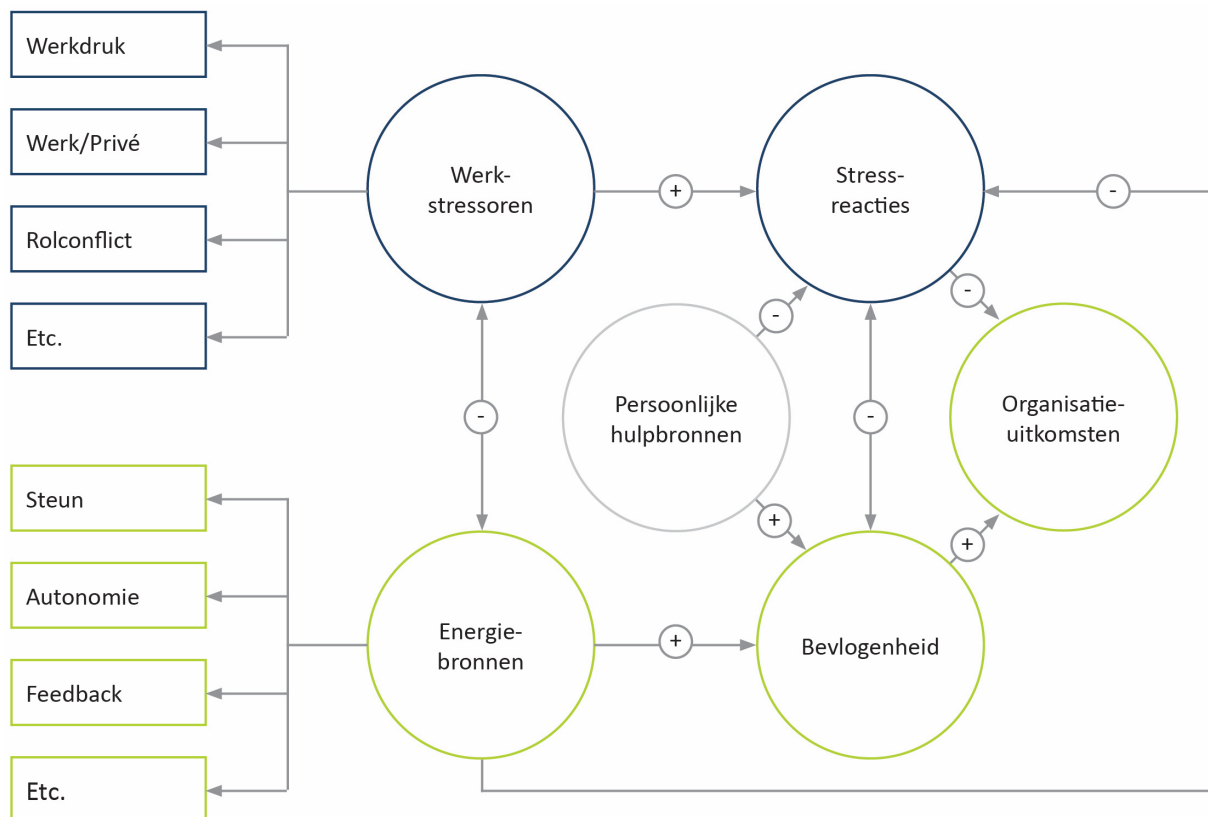
Om deze vraag in wetenschappelijk opzicht te beantwoorden ontwikkelden Schaufeli en Bakker samen met Eva Demerouti het Job Demands-Resources-model (JD-R-model). Dit model beschrijft de samenhang tussen taakeisen en energiebronnen (zie figuur 1.3). Taakeisen die energie kosten zijn bijvoorbeeld: conflicten op het werk, te hoge werklast, emotioneel zware gebeurtenissen, onduidelijke rollen, gebrek aan grenzen tussen werk en privé, routine werkzaamheden, weinig feedback, beperkte invloed op werkzaamheden en gebrek aan inspraak bij beslissingen. Naast taakeisen bestaan er ook energiebronnen. Waar taakeisen energie kosten, leveren energiebronnen juist energie op.

Je kunt jouw bevlogenheid vergroten door energiebronnen in je organisatie of in jezelf aan te boren.

Energiebronnen zijn er in twee soorten: energiebronnen vanuit de organisatie (of onze omgeving) en persoonlijke energiebronnen.⁷ Ik vergelijk de cultuur van een organisatie met de voedingsbodem van bomen in de natuur. Zoals een rijke bodem ervoor zorgt dat bomen tot bloei komen, zo zorgt een gezonde organisatiecultuur ervoor dat mensen floreren. Daarnaast moet de boom zelf gezond zijn en over voldoende bronnen beschikken om de inspanningen te verrichten die tot vrucht leiden.

In mijn vorige boek *De kracht van organisch leiderschap* heb ik beschreven wat medewerkers vandaag de dag van hun organisatie en leidinggevende nodig hebben om te floreren. In mijn nieuwe boek (waar dit artikel een uittreksel van is) ligt de nadruk op wat je persoonlijk kunt doen om te groeien in bevoegenheid als alles verandert. Wil je meer weten? Schrijf je dan in op de inspiratie-mail via www.transformatio.nl.

Bij energiebronnen vanuit de organisatie kun je denken aan: vrijheid om zelf werk in te delen (autonomie), steun van collega's en leidinggevenden (binding of sociale steun), kansen om te leren en/of ruimte om door te groeien (competentie). Bij persoonlijke energiebronnen draait het om zaken zoals: optimisme, eigenwaarde en geloof in het eigen kunnen. Deze twee energiebronnen versterken elkaar. Wanneer we over voldoende persoonlijke energiebronnen beschikken, zijn we beter in staat om te putten uit de energiebronnen vanuit de organisatie, waardoor er een positieve spiraal ontstaat. Wanneer er te veel factoren zijn die energie kosten en te weinig die energie geven, kan dat leiden tot een burn-out. Dan gebeurt er het tegenovergestelde als bij bevoegenheid. Je voelt je uitgeput, je verliest interesse in je taken en je presteert steeds slechter.



Figuur 1.3 De samenhang tussen taakeisen en energiebronnen.

Het begrip burn-out komt oorspronkelijk van het Engelse woord to burn, dat 'branden' betekent. Juist wanneer we branden, wanneer we ons vol enthousiasme en idealisme inzetten voor anderen lopen we het risico om 'op te branden'. Het is niet toevallig dat dit begrip werd ontwikkeld vanuit de wereld van de sociale beroepen. Het werd voor het eerst in studies gebruikt in de beschrijving van medische problemen bij deze beroepsgroepen. In zulke beroepen engageren we ons dikwijls uit idealisme met anderen.

Bij een burn-out gebeurt er het tegenovergestelde als bij bevlogenheid. Je voelt je uitgeput, je verliest interesse in je taken en je presteert steeds slechter.

Des te frustrerender kan het zijn wanneer we daarvoor geen erkenning of dank ontvangen. De teleurstelling kan ons bitter of cynisch maken en dat leidt ertoe dat ons innerlijk vuur dooft en dat we opbranden. In medische termen wordt burn-out ook wel een uitputtingsdepressie genoemd. Dit hangt samen met het beeld van bronnen waaruit wij putten. We raken uitgeput wanneer de bronnen opdrogen of wanneer deze troebel zijn geworden. De bronnen verfrissen ons niet langer, maar zijn slechts een klein beekje geworden met modderig water.⁸ Op dit moment is in Nederland burn-out beroepsziekte nummer één. In 2019 meldde 17 procent van de beroepsbevolking burn-outklachten. Een klein gedeelte van de medewerkers komt als gevolg hiervan langdurig thuis te zitten. Een burn-out die acht maanden duurt kost een werkgever ongeveer € 80.000,- qua verzuim. Dat is exclusief eventuele kosten voor vervanging. De jaarlijkse verzuimkosten gerelateerd aan burn-out worden door het CBS, TNO en ArboNed begroot op 2,8 miljard euro.⁹

We werken niet te veel, we laden te weinig op

'Stress en hard werken zijn op zich niet het probleem, al denken veel mensen dat wel.' Aan het woord is professor Willem van Rhenen, bedrijfsarts bij ArboUnie en hoogleraar bevlogenheid & productiviteit aan de Nyenrode Universiteit. Volgens hem gaat het erom dat er binnen de organisatie en binnen onszelf voldoende energiebronnen beschikbaar zijn om de druk of het vele werk aan te kunnen. 'We denken vaak dat we te hard werken en te veel energie gebruiken, terwijl we in feite niet voldoende opladen. Wie stress wil voorkomen of tegengaan, moet op zoek gaan naar de reden dat we uitgeput raken. Dan denken mensen vaak: ik verbruik te veel energie. Maar daar is helemaal niets mis mee. Het probleem is dat er te weinig energie bij komt. Dus wat we zelf, maar ook leidinggevenden, nog te vaak doen op het moment dat iemand veel stress ervaart, is minder gaan werken of een werknemer ontzien.'

Daarmee negeren we volgens Willem de fundamentele vraag, namelijk: wat gééft energie? 'Ik hoor mezelf dit vaak herhalen, maar het blijft een mooi voorbeeld. Op het moment dat mijn telefoon leeg is, leg ik hem dan een week op de vensterbank, of hang ik hem aan een oplader? Dat is het verschil.' Als bedrijfsarts vraagt Willem mensen weleens: 'Wat doe jij om jezelf op te laden?'

We werken niet te veel, maar we laden te weinig op.

"Ik sport" antwoorden mensen dan. Dat is interessant, zeg ik dan, want volgens mij kost dat vooral energie. Ik snap wel dat het voor een tijdelijke opleving zorgt, een schwung, maar wat geeft je méér energie dan je had? En dan zie je dat mensen soms al lang niet meer weten waar ze werkelijk plezier in hebben.¹⁰

Hoe zorg je er dan wel voor dat medewerkers bevlogen zijn en blijven? 'Of we gezond zijn speelt bijvoorbeeld mee' legt Willem uit. 'En of we voldoende zeggenschap hebben over hoe we onze tijd indelen. Op het werk is een gevoel van autonomie belangrijk, een vertrouwensband met collega's en genoeg mogelijkheden om door te groeien en nieuwe dingen te leren. Als je competent bent om te doen wat je gevraagd wordt, dan zal je niet zo snel in de stress schieten. Als je steun ervaart en de manier waarop je werk vorm mag geven aan je gegund wordt, gaat dat helpen om het dreigende stressgevoel bij veel taakeisen te reduceren. Eigenlijk zie je dat stressoren pas stressoren worden als een of meerdere van deze hulpbronnen ontbreken.'

Deze factoren komen tegemoet aan drie psychologische basisbehoeften van de mens, te weten:

1. autonomie (autonomy): de ruimte om je gedrag zelf te mogen bepalen;
2. binding / sociale steun (relatedness): het gevoel met anderen verbonden te zijn;
3. competentie (competence): het vertrouwen in de eigen capaciteiten en acties.¹¹

De bevrediging van deze basisbehoeften is een belangrijke voorwaarde om optimaal te kunnen functioneren. Als deze behoeften worden bevredigd, zijn we gemotiveerd, bevlogen en productief. Wordt de bevrediging ervan verstoord, dan kelderen onze motivatie, onze bevlogenheid en onze productiviteit. Willem legt uit hoe dit werkt: 'Zodra je autonomie bij iemand weghaalt, zie je de stress toenemen. Dat geldt ook als je ineens iets in 1 dag af moet hebben van je opdrachtgever, want dan voel je weinig steun en begrip. Stress is voor mij altijd de resultante van het gebrek aan hulpbronnen. In de oude stresstheorieën zie je vaak dat het lijkt te gaan om 'te veel' van iets, terwijl ik tegenwoordig op zoek ga naar waar er 'te weinig' van is. Dan krijg je vaak een veel betere oplossing.'¹²

Oude stresstheorieën:	Nieuwe inzichten:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ik verbruik teveel energie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ik laad te weinig op
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teveel aan taakeisen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Te weinig hulpbronnen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stress voorkomen of tegengaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevlogenheid vergroten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus op preventie of curatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus op amplitie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effect = minder negatieve organisatie uitkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effect = meer positieve organisatie uitkomsten

Figuur 1.4: De verschillen tussen oude stresstheorieën en nieuwe inzichten

Advies: ontdek wat energie geeft

Waar het verminderen van taakeisen weliswaar leidt tot minder stressreacties is het effect hooguit dat je minder negatieve organisatie uitkomsten krijgt. Bevlogenheid daarentegen leidt tot minder stressreacties én tot positieve organisatie uitkomsten (zie figuur 1.2). Als je wilt groeien in bevlogenheid is het zaak om hulpbronnen in jezelf en in je omgeving aan te boren. Een mooie manier om te achterhalen wat jou energie geeft is het noteren van een aantal sprankelmomenten. Wat waren voor jou positieve ervaringen in de afgelopen weken. Op welke momenten ging jij sprankelen? Het maakt niet uit of de gebeurtenis met je werk te maken had of dat het iets persoonlijks is. Allebei is goed. Probeer daarna te achterhalen welke factoren ervoor zorgden dat jij ging sprankelen. Wat geeft jou dus energie?

Vervolgens kun je aanpassingen doen in de taken die je uitvoert en met wie je hoe vaak samenwerkt. Job crafting heet dit met een mooi woord. Een serveerster die diepongelukkig werd van haar werk, ontdekte dat haar talent sociale intelligentie was. Vervolgens richtte ze haar werk zo in dat ze van elke ontmoeting iets speciaals probeerde te maken voor haar gasten. Na een paar weken ging ze niet meer met tegenzin naar haar werk, maar vloog de tijd voorbij.¹³ Wil je jouw werk aantrekkelijker maken? Maak dan een overzicht van al je taken en activiteiten van twee verschillende werkweken. Bijvoorbeeld met post-its op een muur of op een groot vel papier. Maak visueel of deze taken energie geven of juist energie kosten, bijvoorbeeld door er een + of een - bij te zetten. Geef aan wat de factoren zijn die dit veroorzaken. Bedenk vervolgens een aantal experimenten om de energiegelende taken uit te breiden en de energievretende taken te reduceren. Stel je zelf een doel, bespreek dit met een collega en probeer je eraan te houden. De kans is groot dat je binnenkort aan het einde van je werkdag meer energie hebt dan voorheen.

Wat betekent dit voor mij?

In mijn werk als organisatieadviseur en leiderschapscoach begeleid ik regelmatig mensen die willen floreren. Dit kan een volgende stap zijn in een carrière, maar ook het zoeken naar een antwoord op de vraag 'Kom ik wel tot mijn recht?' of 'Wie ben ik?'. Soms kijk je terug op je leven en denk je: 'Is dit het nu?' of juist vooruit met de vraag 'Hoe kom ik verder?' of 'Ben ik wel op de goede weg?'. Kortom: vanuit een gevoel van onrust of verlangen. De eerste vraag die ik meestal stel nadat we hebben kennisgemaakt is: 'Floreer jij?'. Wat mij de afgelopen jaren is opgevallen is dat mensen intuïtief heel goed weten of ze floreren of niet. De antwoorden die ik krijg kunnen variëren van: 'Nee, op dit moment niet', of: 'Wat minder dan een jaar geleden', tot: 'Ja, maar er is iets dat me tegenhoudt'. Hoe zit dat bij jou? Denk eens na over de vraag: 'Floreer ik?'. Schrijf in een paar zinnen op hoe het momenteel met jouw welzijn is gesteld en wat er de afgelopen tijd is gebeurd. Vervolgens kun je nadenken over de vraag: 'Welke keuzes moet ik maken om mijn welzijn te vergroten zodat ik weer of meer ga floreren?'.

Over de auteur

Ronald van der Molen is werkzaam als organisatieadviseur, trainer en leiderschapscoach. Vanuit zijn bedrijf Transformatio (www.transformatio.nl) stimuleert hij moderne leiders om medewerkers te laten floreren zodat zij ambassadeurs gaan creëren. Daarnaast geeft Ronald les aan de Erasmus Universiteit tijdens de Executive Programs 'De Betekenis van Rijkdom' en 'De kracht van invloed'. Tijdens trajecten en presentaties gebruikt hij lessen uit de natuur zodat leiders anders naar hun vak gaan kijken. Hij geniet ervan als eikels in bomen veranderen. ☺ Ronald schreef meerdere boeken, waaronder De kracht van organisch leiderschap (genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2019) en Metamorfose, groeien in je bestemming.



Noten

¹ Schaufeli, et al., 2013, 4.

² Schaufeli, 2017.

³ Schaufeli & Dijkstra, 2016, 17-36.

⁴ Scott, Moore & Miceli, 1997, 287-314.

⁵ <https://www.trendsinsnr.nl/bevlogen-medewerkers/>

⁶ Csikszentmihalyi, Mihaly, 2020, 11-12

⁷ Schaufeli & Bakker, 2004, 293-315.

⁸ Grün, Anselm, 2018, 14-16.

⁹ CBS, Statline psychosociale arbeidsbelasting, 2019.

¹⁰ Interview met Willem van Rhenen op www.ncr.nl, 2018

¹¹ <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>

¹² Interview met Willem van Rhenen op www.trendsinsnr.nl

¹³ Molen van der, 2018, 129