

Bevlogen aan het werk

Wilmar Schaufeli
en
Pieterneel Dijkstra

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

INLEIDING

Dat werken ook leuk kan, mag of zou moeten zijn, klinkt heel aannemelijk. Toch dachten we er heel lang anders over. Lange tijd is werken gezien als een last en een offer. Je kon maar beter zo snel mogelijk in de VUT of met pensioen, dan kon je tenminste *eindelijk* leuke dingen doen. Sommige mensen zaten decennialang in de WAO (de voorloper van de WIA), alsof werken iets was waar je levenslang ziek van kon worden. Op zich was die negatieve (de voorloper van de WIA) houding wel begrijpelijk. Mensen werkten vaak jarenlang in dezelfde baan of bij dezelfde werkgever. Er was weinig afwisseling en mensen waren, vlak na de oorlog, opgegroeid met de gedachte dat zekerheid een heilig goed was. Mensen werden gedruild met uitspraken als 'In het zweet uws aanschijns zult gij werken voor uw brood' (Genesis 3:19) en 'Luiheid is des duivels oorkussen'. Je kon maar beter blijven zitten waar je zat en hard werken, ook al was dat afzien en was je baan saai of zwaar. Angst was een belangrijke drijfveer om vooral maar niet te doen wat je hart je ingaf. Logisch dus dat veel mensen het als een bevrijding ervoeren wanneer ze eindelijk met pensioen konden.

Maar de tijden zijn veranderd, en daarmee ook onze mentaliteit, en de organisaties waar we in werken. Er wordt steeds meer 'gejobhopt', bijgeschoold, en mensen staan vandaag de dag veel bewuster in hun werk.

Ze willen niet alleen werken om hun hypotheek te betalen, maar ook omdat ze zich willen ontwikkelen, anderen willen helpen of vorm willen geven aan hun passie. Logisch dat dan de term bevlogenheid om de hoek komt kijken. Wie bevlogen is, heeft passie voor zijn werk, loopt er warm voor en werkt

met plezier. Werken aan je bevoegenheid past dus bij deze tijd en de manier waarop we over werken denken. Maar bevoegenheid doet meer. Bevoegen werknemers voelen zich beter en gelukkiger. Daarmee draagt bevoegenheid dus bij aan onze psychische en lichamelijke gezondheid. Net zo belangrijk is dat bevoegenheid mensen productiever maakt.

Door bevoegen werknemers verdient een organisatie dan ook meer geld. Dat maakt van bevoegenheid niet zomaar een trend of een doel op zich, maar een belangrijke manier om mensen langer en gezonder aan het werk te houden, en de productiviteit te verhogen.

Echter, door het negatieve imago van werken lag, jarenlang, de aandacht in organisaties op de negatieve kant van werken: op het voorkomen van ziekteverzuim, werkstress en burn-out. 'Kijk maar uit dat je niet overspannen raakt!' werd er tegen werknemers geroepen. En organisaties stelden zich als doel om het ziekteverzuim met soms procenten te verminderen. Natuurlijk is het belangrijk om problemen te voorkomen en aan te pakken, zeker als ze te maken hebben met je eigen gezondheid of die van je werknemers.

Maar je kunt de aandacht beter richten op het positieve. Het geeft veel meer energie om bezig te zijn met positieve dingen dan met negatieve. Belangrijker nog, het werkt gewoon beter. Zo blijkt uit onderzoek dat managers die hun ondergeschikten op hun sterke kanten aanspreken bijna tweemaal zo effectief zijn als managers die dat niet doen. Ook teams zijn effectiever naarmate ze de kwaliteiten van hun leden beter weten te benutten.

Dat bleek uit onderzoek in een autofabriek waarin eerst, met een vragenlijst, werd nagegaan wat de sterke kanten van de leden van verschillende werkploegen waren. Het resultaat werd individueel aan de werknemers meegedeeld maar ook via groepssessies aan de hele ploeg. Vervolgens werden in twee van die ploegen, op basis van ieders kwaliteiten, de taken opnieuw verdeeld, en wel zo dat iedereen mocht doen waar hij of zij goed in was. Zes maanden later bleek de productiviteit van die twee ploegen 50% gestegen te zijn ten opzichte van twee andere ploegen waar niets veranderd was.

In dit boek gaan we in op wat bevoegenheid precies is, en, natuurlijk, hoe je als werknemer meer bevoegen kunt raken, en hoe een organisatie zijn werknemers daar in kan helpen. We hopen dat het lezen van dit boek alleen al bijdraagt aan meer bevoegenheid.

Test jezelf: Hoe bevlogen ben ik?

Geef van elke stelling aan in hoeverre deze op jou van toepassing is. Je kunt dat doen door cijfer dat het beste jouw mening weerspiegelt, voor elke stelling te plaatsen.

NB Je kunt deze test ook voor een ander maken. Vul dan in, hoe je denkt dat de stellingen van toepassing zijn op die ander.

		nooit	soms	geregeld	vaak	altijd
1	Op mijn werk bruis ik van energie.	1	2	3	4	5
2	Als ik werk voel ik me fit en sterk.	1	2	3	4	5
3	Ik ben enthousiast over mijn baan.	1	2	3	4	5
4	Mijn werk inspireert mij.	1	2	3	4	5
5	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	1	2	3	4	5
6	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	1	2	3	4	5
7	Ik ben trots op het werk dat ik doe.	1	2	3	4	5
8	Ik ga helemaal op in mijn werk.	1	2	3	4	5
9	Mijn werk brengt mij in vervoering.	1	2	3	4	5

© Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker (2003)

Testuitslag

Tel de cijfers die je hebt omcirkeld bij elkaar op, dit is je score. Lees de beschrijving die daar bij hoort.

27 punten of minder:

Je bent weinig bevlogen. Je hebt weinig plezier in je werk, en bent er niet door geboeid. Wil je op een prettiger manier werken, lees dan vooral door. In de volgende hoofdstukken geven we concrete handvatten waarmee je je bevlogenheid en/of die van anderen kunt versterken.

28 – 35 punten:

Je bent gemiddeld bevlogen, dat wil zeggen, ongeveer net zo sterk als de meeste mensen. Je kunt echter nog meer plezier en bevrediging uit je werk halen. In de volgende hoofdstukken kun je lezen hoe je dat kunt doen.

36 punten of meer:

Je bent bevlogen. Je staat op een enthousiaste en energieke manier in je werk. De uitdaging is natuurlijk om dit zo te houden. In de volgende hoofdstukken kun je lezen hoe je dat kunt doen, en lees je wat je kunt doen om anderen te helpen meer bevlogen te worden.

Wie de drie testjes heeft ingevuld – voor zichzelf dan wel voor een ander – heeft een totaalbeeld van zijn/haar werkhouding of die van de ander, althans zoals die er op dit moment uitziet. In de tabel hieronder vind je een samenvatting van de combinaties van scores die mogelijk zijn.

Niet bevlogen	Gemiddelde score op bevlogenheid	Bevlogen
Geen vervinging	Gemiddelde score op vervinging	Vervinging
Niet werkverslaafd, i.e. uitslag (1 t/m 4)*	Gemiddelde score op werkverslaving, i.e. uitslag (5, 7, 8)*	Werkverslaafd, i.e. uitslag (6, 9)*

* Deze nummers staan achter de uitslagen op blz 23 en 24

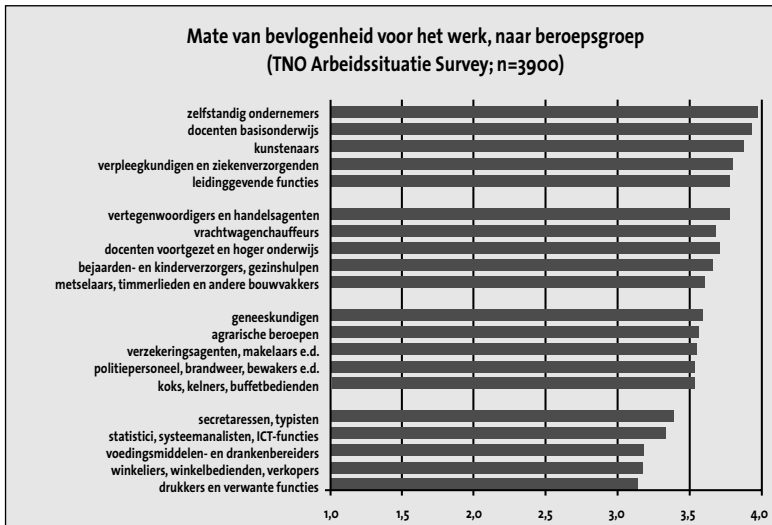
Tabel 1 Combinatie van scores

De 'ideale' werkhouding wordt weergegeven door de grijze vlakken. Idealiter is een werknemer bevlogen, maar heeft hij/zij geen last van vervinging en werkverslaving. Nu zal een sterke bevlogenheid niet snel samengaan met een werkverslaving of vervinging, maar helemaal uitsluiten doet bevlogenheid vervinging of werkverslaving ook weer niet. Zo kan een werknemer over bepaalde taken heel bevlogen zijn, maar ook taken hebben waarbij

hij zich verveelt. En het is ook mogelijk dat mensen zich bevinden op het overgangsgedebied van bevolgenheid naar werkverslaving, of daarin een mix vertonen. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren als werknemers niet alleen veel plezier halen uit hun werk en graag hard willen werken, maar dat ook van zichzelf moeten en hun werk, in hun vrije tijd, slecht los kunnen laten. In hoofdstuk 3 en 4 geven we handvatten voor het toewerken naar deze grijze vlakken.

1.6 Wie zijn het meest bevolgen?

Gaat het om bevolgenheid, dan zijn mannen en vrouwen ongeveer even bevolgen. Uit onderzoek blijkt wel dat werknemers in verschillende sectoren verschillen van elkaar als het gaat om de mate waarin ze bevolgen zijn. In figuur 2 is dat goed te zien.



Figuur 2 Mate van bevolgenheid voor het werk naar beroepsgroep

Bron: Smulders, 2006.

TNO heeft een nationaal onderzoek uitgevoerd naar bevlogenheid onder een representatieve steekproef van bijna 4.000 Nederlandse werknemers. Daaruit blijkt (zie figuur 2) dat docenten, kunstenaars, verplegend en verzorgend personeel, leidinggevend, vertegenwoordigers, vrachtwagenchauffeurs, en bouwvakkers er in positieve zin uitspringen.

Zelfstandig ondernemers zijn echter het meest bevlogen. Waarom juist werknemers in deze beroepsgroepen zo bevlogen zijn, is natuurlijk een interessante vraag. Waarschijnlijk is het zo dat juist in deze beroepen werknemers veel vrijheid ervaren (autonomie of regelruimte) om hun werk vorm te geven. Ook is hun werk, met name voor hen die in de zorg, het onderwijs, en het management werken, verantwoordelijk werk. Andersom scoren werknemers in beroepen met weinig vrijheid van handelen en weinig verantwoordelijkheid laag op bevlogenheid, zoals winkelpersoneel, drukkers en werknemers in de voedingsmiddelenindustrie. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de factoren die een rol spelen bij bevlogenheid, en die de hoge bevlogenheid in deze beroepsgroepen kunnen verklaren.

NET HERSTELD ...

Van de werknemers die (net) een burn-out heeft gehad, zijn er maar weinig bevlogen. De passie, de motivatie en de betrokkenheid bij hun werk hebben ze nog niet (terug)gevonden. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn:

Werknemers zetten er (onbewust) de rem op. Misschien voelen ze van binnen wel weer het bevlogen vuurtje branden, maar zijn ze bang dat een bevlogen houding te veel energie kost of ervoor zorgt dat ze 'doorslaan' en weer opgebrand raken. Uit zelfbescherming houden ze daarom, emotioneel, hun werk op afstand. Om weer helemaal lekker te kunnen werken, moeten deze werknemers eerst hun angst voor bevlogenheid overwinnen. In hoofdstuk 3 geven we hier handvatten voor.

Werknemers bevinden zich in een overgangsfase. Ze hebben het negatieve van de burn-out weliswaar achter zich gelaten, maar voelen zich nog niet bevlogen. Om zich weer bevlogen te voelen, hebben deze werknemers tijd nodig. Allerlei maatregelen kunnen hen daarbij helpen. Welke dat zijn, bespreken we in hoofdstuk 4.

Niet alleen beroepsgroepen verschillen van elkaar in bevlogenheid. Ook de leeftijd van werknemers speelt een rol: hoe ouder de werknemer, hoe sterker zijn/haar bevlogenheid gemiddeld genomen is. Naarmate mensen ouder worden, weten ze vaak beter wat ze willen en hebben ze hun werk beter kunnen vormgeven conform hun wensen. Wanneer ze ouder worden, stromen ze bovendien vaker door naar de interessantere banen met meer verantwoordelijkheid en vrijheid. Daarvóór moeten ze soms eerst 'afzien' in mindere leuke of saaie banen. Wat ook een rol kan spelen is dat, met de leeftijd, meer mensen afhaken van het arbeidsproces. Wie geen leuke baan heeft, zal eerder stoppen met werken, bijvoorbeeld omdat er kinderen komen, of door vervroegd pensioen.

Zeker boven de vijftig en zestig jaar, zijn de mensen die momenteel nog wel werken, vooral de bevlogen werknemers. Door de vergrijzing zou dit in de toekomst wel eens kunnen veranderen. Niet alleen mensen die hun baan leuk vinden, moeten blijven werken, maar ook mensen die hun baan niet leuk vinden zullen dat moeten doen. Dat maakt het thema bevlogenheid extra belangrijk. Want, wie langer moet doorwerken, doet dat alleen met plezier als hij/zij bevlogen is. Onderhand weten we dat mensen die met tegenzin naar hun werk gaan, een grotere kans hebben op stressklachten en ziekteverzuim. Vragen van mensen dat ze daadwerkelijk langer doorwerken – in plaats van hun tijd uit te zitten in de ziektewet of WIA of vroegtijdig te stoppen met werken – dwingt beleidsmakers en werkgevers om maatregelen te nemen die bevlogenheid bij werknemers stimuleren.

En werknemers zelf dwingt het tot reflectie: Wil ik zo doorgaan tot mijn pensioen? Als ik toch lang moet doorwerken, hoe zorg ik er dan voor dat mijn werk zo plezierig mogelijk is of wordt?

**16% van de werknemers
voelt zich een paar keer per week
tot dagelijks bevlogen.**