

■ Willem van Rhenen, Theo Visser

Vertaling van de theorie van ontwikkeling naar de praktijk

# Winst door Bevlogenheid

**Over motivatie is al veel geschreven. De vraag: wat motiveert mensen?, boeit ons als HR(D) professionals al jaren. Het achterliggende idee is, dat we ook beter in staat zijn prestaties te verbeteren, als we weten wat mensen motiveert. In veel van die artikelen zult u de begrippen intrinsieke en extrinsieke motivatie zijn tegenkomen. Intrinsieke motivatie komt voort uit de drijfveren van de persoon zelf. Het gaat over passie, persoonlijke waarden en werkplezier. Extrinsieke motivatie is een drijfveer die van buitenaf komt. Het gaat in essentie om straf- en beloningsmechanismen die ervoor zorgen dat we dingen juist wel of juist niet doen.**

In dit artikel gaan we in op recent internationaal onderzoek naar Engagement (Bakker & Leiter, 2010), in het Nederlands vertaald Bevlogenheid. Waar motivatie de wil of intentie is om een bepaald doel te bereiken, is bevlogenheid een positieve toestand van mensen. Het lijkt dus een stap verder te gaan dan motivatie. De positieve effecten van bevlogen medewerkers op relevante organisatie-uitkomsten zijn inmiddels meerdere malen aangetoond. In die zin is het interessant te onderzoeken via welke weg bevlogenheid leidt tot betere prestaties. Kan bevlogenheid een ander licht werpen op de vraag naar wat mensen motiveert? Leidt het tot nieuwe inzichten? Of komt het uiteindelijk



op hetzelfde neer? Als bevlogenheid ertoe doet, is het dan ook te ontwikkelen?

**Wat is bevlogenheid?**

Bevlogenheid is "een positieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie", aldus Bakker (2009). Nader gespecificeerd is vitaliteit de energie en veerkracht waarmee medewerkers hun werk doen, is toewijding de betrokkenheid, enthousiasme en voldoening bij het werk en de organisatie en is absorptie de focus waarmee bevlogen medewerkers op een plezierige wijze opgaan in hun werk. Bevlogen medewerkers vallen in positieve zin op bij collega's en leidinggevenden, melden zich minder snel ziek, nemen meer extra taken op zich, zijn meer bereid om hun collega's te helpen, lopen minder snel tegen een burnout aan en zijn – last but not least - productiever, aldus Van Rhenen (2008). Vanuit HRD perspectief is het interessant te weten dat bevlogen werknemers meer open staan voor nieuwe informatie waardoor ze meer initiatief tonen om te leren (Reijsegger e.a., ter perse).

Ongeveer 20% van werkend Nederland kan zich bevlogen noemen. Waarschijnlijk kunt u zich deze bevlogen medewerkers zo voor de geest halen.

Er is ook een positieve relatie tussen bevlogenheid en prestaties van bedrijven. Onderzoek in Amerika door Harter e.a. (2002) onder ca. 200.000 medewerkers van 36 verschillende bedrijven uit verschillende sectoren wijst dat uit. Als we teams met veel bevlogen mensen vergelijken met teams met weinig bevlogen mensen, dan scoren de bevlogen teams significant beter op omzet (+12%), klanttevredenheid (+12%) en productiviteit (+18%).

Als de effecten van bevlogenheid zo gunstig zijn voor organisaties, dan is het nuttig te doorgronden hoe bevlogenheid precies tot stand komt en wat de mogelijkheden zijn om dit proces te beïnvloeden.

**Hoe ontstaat bevlogenheid?**

Bevlogenheid ontstaat als mensen aangesloten zijn op hun job resources, oftewel



Figuur 1: Job Demands-Resources (JD-R) model in relatie tot organisatie-uitkomsten

energiebronnen. Onderzoek vanuit het Job Demands-Resources (JD-R) model, (zie figuur 1) suggereert volgens Van Rhenen (2008) dat zich twee relatief gescheiden processen gelijktijdig bij medewerkers afspelen. Allereerst is er een uitputtingsproces, waarbij hoge taakeisen, zogenaamde ‘job demands’ of stressoren uiteindelijk leiden tot burn-out en gezondheidsproblemen. Daarnaast is er sprake van een motivatieproces, waarbij de aanwezigheid van hulpbronnen op het werk, zogenaamde ‘job resources’ of energiebronnen, leidt tot bevoegenheid en een positieve werkhouding. Er zijn verschillende soorten energiebronnen. Allereerst is er de intrinsieke motivatie. Doet iemand het werk wat hij leuk vindt? Daarnaast blijkt sociale steun belangrijk te zijn. Deze steun kan vanuit verschillende hoeken komen, door collega’s, de direct leidinggevende of de partner thuis. Tot slot zijn de mogelijkheid tot groei en ontwikkeling en de mate van autonomie in de functie belangrijke energiegevers. Krijgt iemand uitdagende klussen en feedback? Heeft iemand de regelruimte om zelf de eigen werktijd en taken in te delen? Er is steeds meer onderzoek die de exacte relatie tussen energiebronnen en bevoegenheid onderbouwt. Zo tonen Bakker e.a. (2007) een sterk positief verband aan tussen de directe sociale steun van de leidinggevende en de bevoegenheid van medewerkers.

De kern van het model is dat het leveren van betere prestaties niet zit in het verminderen van stressbronnen, zoals werkdruk, maar vooral in het verhogen van de energiebronnen. Dit motiveert mensen, zodat ze het stapje extra zetten om (betere) prestaties te leveren. Een bijkomend effect is dat bevoegenheid er voor zorgt dat de stressreacties afnemen. Logisch, als je werk doet wat je leuk vindt, dan zul je hier ook minder tegen opzien als er eens iets meer van je gevraagd wordt.

### Is bevoegenheid te beïnvloeden?

Bevoegenheid biedt dus een interessante bril om te kijken naar wat mensen brengt tot het leveren van prestaties. Maar is het dan ook te ontwikkelen? Of is het vooral een kwestie van de juiste mensen selecteren?

Zoals zo vaak ligt het antwoord in het midden. Mensen die van nature extravert en emotioneel stabiel zijn, blijken gemakkelijker bevoegen te raken dan introverte en emotioneel instabiele mensen (Langelaan e.a., 2006). Persoonskenmerken doen er dus toe. De andere kant is dat bevoegenheid een toestand is, die onderhevig is aan schommelingen. Wellicht dat u dat ook bij uzelf herkent. De ene dag heeft u er meer zin in dan de andere.

Voor het beïnvloeden van bevoegenheid zijn er twee routes beschikbaar. De eerste route is via de persoon zelf. Een goede match tussen taken en intrinsieke motivatie verhoogt de bevoegenheid. Verder heeft Xanthopoulou e.a. (2007) de invloed aangetoond van persoonlijke hulpbronnen, denk aan een optimistische houding, weerbaarheid of zelfvertrouwen, op de bevoegenheid. Deze persoonlijke hulpbronnen zijn via coaching en training te ontwikkelen. Daarover later meer. De tweede route is via het werk of de organisatie. Dit kan door het creëren van een klimaat waarin bevoegenheid wordt gestimuleerd. Zijn er bijvoorbeeld voldoende energiebronnen in de context van de persoon aanwezig? Is zijn of haar leidinggevende in staat hem of haar sociaal te steunen? Is er op de afdeling een sfeer van experimenteren en leren van fouten? Wordt de persoon uitgedaagd om talenten in te zetten en het maximale uit zichzelf te halen?

### Route 1: het ontwikkelen van bevoegenheid

In het ontwikkelen van bevoegenheid is een speciale rol weggelegd voor het ervaren van positieve emoties. Volgens de Broaden-and-Build theorie (Fredrickson, 2001) zorgen

positieve emoties voor een verbreding van het gedrags- en denkrepertoire enerzijds en voor het opbouwen van (persoonlijke en werkgerelateerde) hulpbronnen anderzijds. Door het ervaren van positieve emoties voelen mensen zich veilig en vrij om te experimenteren, waardoor ze hun horizon verbreden, nieuwe kennis opdoen, andere vaardigheden leren – kortom, zich verder ontwikkelen. Via die weg kunnen kortdurende positieve ervaringen resulteren in bevlogenheid, dat meer als een stabiele gemoedstoestand wordt gezien (Schaufeli & Van Rhenen, 2006).

Ouweneel e.a. (2009) schetst drie mogelijkheden om de positieve emoties te bevorderen. Zij maakt onderscheid tussen cognitieve, gedragsmatige en motivationele activiteiten. Cognitieve activiteiten stellen mensen in staat hun eigen bevlogenheid te vergroten door positiever te kijken naar hun werksituatie. Het gaat om zaken als dankbaarheid uiten, genieten van het leven en het optimisme stimuleren. Niet iedereen heeft deze positieve kijk van nature. Mensen dienen hun huidige overtuigingen los te laten. Concrete technieken als RET en NLP helpen hierbij. Niet helpende overtuigingen worden getoetst op hun houdbaarheid en vervangen door helpende gedachtes. Gedragsmatige activiteiten, zoals waardering uiten, goed nieuws delen en sociale relaties koesteren, gaan over het vertonen van positief gedrag. Heel concreet gaat het om het uitdelen van complimenten en tijd nemen voor een goed gesprek met elkaar. Het lijkt simpel, maar mensen vinden het toch vaak lastig dit op een goede positieve manier te doen. Door middel van het trainen van dit gedrag kunnen al snel resultaten worden bereikt. Motivationele activiteiten hebben invloed op de bevlogenheid door doelen te stellen, weerbaarheid te vergroten en concrete haalbare acties te plannen; zeg maar 'dromen, durven en ook

daadwerkelijk doen' (Tiggelaar, 2010). De kunst is intenties om te zetten in gedrag. Volgens Tiggelaar kunnen externe motivatoren hierbij helpen, zoals het werken met een buddy, het hebben van een terugvalplan en het in het vooruitzicht stellen van een beloning. Voor HRD-ers kan het interessant zijn het ervaren van positieve emoties in te bouwen in leertrajecten. Niet alleen zorgen die voor het verhogen van de bevlogenheid, tevens biedt het een geïntegreerde aanpak van drie typen leeractiviteiten die elkaar versterken. Als mensen hun waardering uitspreken (gedragsmatig), versterkt dat het optimisme van mensen (cognitief), waardoor het stellen en behalen van doelen (motivatieel) zal worden bevorderd. Hiermee vergroot je de kans op daadwerkelijke leerresultaten.

### **Route 2: het creëren van een bevlogen werkklimaat**

Een deel van de energiebronnen die bevlogenheid beïnvloeden, liggen buiten de directe invloedssfeer van het individu. Bevlogenheid blijkt besmettelijk. Als je op een afdeling werkt met bevlogen mensen, dan ga je daar in mee. Het is dus belangrijk een klimaat voor bevlogenheid te creëren. Vanuit HRD perspectief gaat het eigenlijk om het creëren van een leerklimaat, waarbij experimenteren, fouten maken en leren mogelijk is.

Bakker, Albrecht en Leiter (2011) schetsen twee oplosrichtingen voor een bevlogen werkklimaat. Ten eerste is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Onderzoek suggereert dat transformationeel leiderschap het beste in staat is bevlogenheid te vergroten. Ten tweede is het relevant mensen invloed te geven op de vormgeving van hun eigen taken en werkprocessen (jobcrafting). Het stelt ze in staat hun taken uitdagend te houden, feedback te verzamelen en autonoom te opereren. Dit geeft mensen

invloed op hun eigen energiebronnen en daarmee op hun eigen bevoegenheid. Voor HRD-ers is het dus belangrijk zich niet alleen te richten op het bouwen van mooie leertrajecten, maar tevens hun focus te houden op de werkomgeving en de condities waarbinnen het leren plaatsvindt.

### **Nieuwe kansen voor HRD?!**

In onze ogen zijn de begrippen motivatie en bevoegenheid nauw met elkaar verweven en toch ook verschillend. Bevoegen medewerkers zijn intrinsiek sterk gemotiveerd. Extrinsieke motivatoren als steun, waardering en positieve aandacht blijken energiebronnen te zijn

die ervoor zorgen dat de bevoegenheid van mensen toeneemt. Bevoegenheid lijkt hiermee meer het effect van een goed samenspel tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie dan een directe vervanging ervan.

Onderzoek naar bevoegenheid biedt HRD-ers nieuwe handvatten om haar impact te vergroten. Door het ervaren van positieve emoties als leidend principe te kiezen kan de effectiviteit van leertrajecten worden vergroot. Binnen MD programma's biedt het thema bevoegenheid nieuwe aanknopingspunten om meer uit mensen te halen. Door bevoegenheid als thema te agenderen sluit je als HRD-afdeling goed aan bij actuele discussies over



zinggeving in het werk, werk-privé balans en duurzame inzetbaarheid. Tot slot zijn de energiebronnen concrete handen en voeten voor een positief (leer)klimaat.

Natuurlijk is het niet alles goud wat er blinkt. Er is ook kritiek op deze positieve benadering. Volgens Van Heck (2004) negeert de positieve psychologie (waar het onderzoek naar bevlogenheid deel van uitmaakt) negatieve emoties en probeert ze die te verbloemen met positiviteit. Hij vraagt zich af of dit effectief is. Tevens zit er iets normerends in. Je mag niet werken aan je positieve werkhouding, je moet eraan werken. Met andere woorden, de norm is verlegd van 'tevreden zijn is genoeg' naar 'je moet bevlogen zijn' en dit kan weerstand oproepen.

Wij herkennen deze kritische geluiden ook in de praktijk. Het is echter een misvatting dat bij "positieve interventies" over negatieve gevoelens wordt heen gestapt. Hoewel positieve interventies mogelijkheden en kansen als uitgangspunt hebben, mogen de eventuele problemen niet onbesproken blijven en zeker niet verbloed worden. Sterker nog, de problemen moeten eerst op tafel om vervolgens omgebogen te kunnen worden naar behoeften. Als mensen een probleem ervaren, schuilt daar een (positieve) behoefte achter, die in onze optiek onderdeel moet zijn van het leertraject. In positieve interventies leren mensen vervolgens om vanuit deze behoefte het werkleven voor zichzelf een stukje leuker te maken.

Deze benadering helpt ook eventuele weerstand tegen het begrip bevlogenheid weg te nemen. Door praktijkproblemen en stressbronnen als uitgangspunt te nemen en bevlogenheid te positioneren als een alternatieve manier van kijken, lukt het mensen mee te nemen zonder ze tegen de borst te stuiten. Bevlogenheid is daarmee een keuze en niet de norm.

Wat maakt bevlogenheid nu interessant voor HRD? De sterkste troef van het onderzoek naar bevlogenheid is de focus op opbrengsten. Hierdoor kunnen HRD-ers beter aansluiten bij de (financiële) belevingswereld van het management. Met het ontwikkelen van de bevlogenheid verbeteren de prestaties en valt er voor organisaties geld te verdienen. Dit maakt HRD-ers gelijk partner in business.

#### Bronnen:

- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 4-28.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B. (2009). Bevlogenheid in organisaties. *Opleiding & Ontwikkeling, 11*, 15-19.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Dooren, L.J.P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*, 521-532.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le

- Blanc, P.M. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Schaufeli, W.B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.
  - Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., & Taris, T.W. (ter perse). Ready, set, GO! From work engagement to job performance. In S.M. Gonçalves (Ed.), [title], pp. xx-xx. Lisbon (POR): Sílabo.
  - Tiggelaar, B. (2010). *Dromen, durven, doen*. Spectrum.
  - Van Rhenen, W. (2008). *From stress to engagement*. Academisch proefschrift. ArboNed/Coronel Instituut AMC Amsterdam.
  - Van Heck, G.L. (2004). Carpe Vitam! *Gedrag & Gezondheid*, 32, 344-354.
  - Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.



**Willem van Rhenen is Chief Medical Officer bij 365 en hoogleraar bij Nyenrode met als thema "Engagement & Productivity".**

**Theo Visser is als senior consultant werkzaam bij 365/Zin. Voor meer artikelen en informatie zie [www.365.nl](http://www.365.nl).**