

Werkgeluk & bevoegenheid

Nathalie Scholtes

Gastauteur Nathalie Scholtes gaat in haar bijdrage dieper in op de theorie, modellen en visies rond bevoegenheid en werkgeluk. Deze bijdrage is een verdieping van hoofdstuk 6, waarin summier over deze begrippen is geschreven.

INLEIDING

Werkgeluk is tegenwoordig een woord in opkomst in het arbeidsleven. Als je aan iemand vraagt wat hij of zij zoekt in het werk, dan is de kans groot dat het antwoord te maken heeft met *plezier en geluk*. De tijd dat geld verdienen het eerste antwoord is, ligt achter ons. We zijn de tijd van de industriële revolutie ontgroeid en de eisen waaraan het werk moet voldoen, hebben zich gelukkig verder ontwikkeld. Het werk neemt een grote plaats in in ons maatschappelijk leven. We verwachten dat het ons iets brengt, dat het ons meer oplevert dan alleen de financiële beloning die er tegenover staat. Hier worden veel termen voor gebruikt. Denk aan flow, werkgeluk, bruis, happiness at work, arbeidsvreugde en bevoegenheid. De ene term is meer trendy dan de andere, maar wat wordt er eigenlijk bedoeld met deze termen en, crucialer, wat levert het ons persoonlijk en de organisatie op?

WAT IS WERKGELUK?

Van alle termen is werkgeluk er een die bij de meeste mensen tot de verbeelding spreekt. Er is geen officiële definitie van, maar het woord zelf impliceert al veel. In elk geval dat het geluk samenhangt met het werk. Van Dale omschrijft geluk als volgt: 'ge-luk (het; o) 1 gunstige loop van omstandigheden; = voorspoed: hij heeft altijd geluk, boft altijd; van geluk mogen spreken, veel geluk hebben; op goed geluk, op de gok, 2 aangenaam gevoel van iem. die zich verheugt.' In de literatuur wordt geluk meestal omschreven in termen als een frequent positieve gemoedstoestand, laagfre-

quent negatieve gemoedstoestand en een hoge levensvoldoening (Lyubomirsky, S. 2005). Het is een subjectieve, positieve beleving door de persoon zelf. Bij werkgeluk wordt waarschijnlijk bedoeld dat je deze beleving hebt in, op of door het werk.

De term werkgeluk of werkplezier bestaat al heel lang. Aristoteles (384-322 v. Chr.) gaf al aan dat 'plezier in je baan zorgt voor perfectie in het werk'. De filosoof wordt gezien als de grondlegger van de deugdethiek die hij beschrijft in zijn boek *Ethica Nicomachea*. Termen als deugd, doel en geluk vormen het antwoord op de filosofisch-ethische vraag 'hoe moet ik leven?' Aristoteles stelde dat geluk het hoogste doel is in het leven, de zingeving van het leven. Als je iemand naar de reden van zijn handelingen vraagt, zal het antwoord uiteindelijk zijn 'omdat het mij gelukkig maakt'. Volgens hem is geluk op drie manieren te karakteriseren:

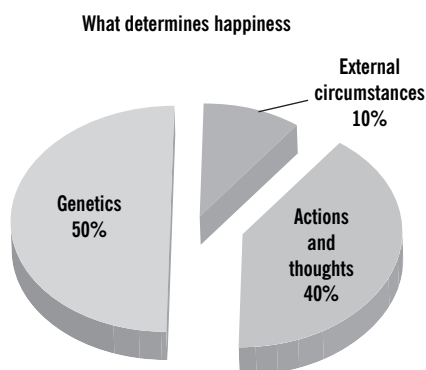
1. Als zo veel mogelijk plezier en zo min mogelijk pijn.
2. Als erkend of geëerd worden door anderen.
3. Als het kennende begrijpen.

De eerste optie impliceert dat iemand in een toestand is, zowel fysiek als mentaal, waarin positieve emoties kunnen ontstaan. Het hebben van zo min mogelijk pijn geeft aan dat de persoon een bepaalde staat van welbevinden, vitaliteit of gezondheid ervaart. 'Zo min mogelijk' duidt erop dat de afwezigheid van pijn of lijden niet noodzakelijk is om tot geluk te komen. Er kan dus wel een bepaalde mate van lijden aanwezig zijn als een persoon zich gelukkig voelt. 'Zo veel mogelijk' plezier duidt op het bereiken van een, op dat moment, optimale positieve mentale toestand, die gekenmerkt wordt door positieve emoties zoals vreugde en het ervaren van welbevinden.

Waardering of erkenning van anderen bevestigen onze talenten, bekwaamheden en competenties. Het geeft een stimulans om deze verder te ontwikkelen en daar moeite voor te doen. Het uitoefenen van een activiteit waar we goed in zijn, geeft ons een gevoel van voldoening. Indien de activiteit complexer of moeilijker wordt en we in staat zijn om deze te verwezenlijken, wordt de beleving van de voldoening groter. Aristoteles was als filosoof van mening dat je als mens je verstand en vermogen tot redelijkheid en (abstract) denken moet inzetten om tot je doel te komen. Dit kan duiden op het doen van onderzoek, beschouwen, nieuwe kennis opdoen of het overdenken van de kennis die je al bezit. Je verstand optimaal gebruiken om inzicht te krijgen en het kennende te begrijpen, zag hij als het gelukkige leven.

De drie genoemde manieren komen samen in zijn definitie van geluk: optimale zelfverwerkelijking. De term 'optimale' beschrijft hij vanuit de Latijnse term 'virtus' (deugd). Aristoteles huldigde de opvatting dat als je jezelf ontplooit gericht op het goede, dus voor wat deugt, je tot geluk komt. Hij was van mening dat er vier basisdeugden zijn, die verder in alle andere deugden voorkomen: moed, verstandigheid, rechtvaardigheid en gematigdheid (bron: nl.wikipedia.org/wiki/Deugdethiek).

Vrij vertaald betekent dit dat indien je activiteiten onderneemt vanuit je eigen bekwaaamheden om jezelf verder te ontwikkelen en je richt op het goede, je tot geluk zult komen. Alleen tot een besluit komen welke activiteit of handeling je zou *kunnen* doen gericht op het goede en het plezier dat deze bevinding met zich meebrengt, is onvoldoende. Je moet er ook naar handelen: de gerichte activiteit daadwerkelijk uitvoeren om het doel te verwezenlijken. Geluk komt dus als je daar moeite voor doet. Dit wordt onderschreven in meerdere onderzoeken van Sonja Lyubomirsky; daden vanuit de deugden vriendelijkheid en vrijgevigheid vormen een van de factoren die geluk stimuleren en zorgen dat we dit kunnen vasthouden (Lyubomirsky, S. et al., 2005). De onderzoekers stelden een model op naar de invloed van geluk en hoe geluk in stand kan worden gehouden, waardoor een ‘chronisch geluksgevoel’ ontstaat.



FIGUUR 1 Model chronisch geluk van Lyubomirsky, S. et al. 2005

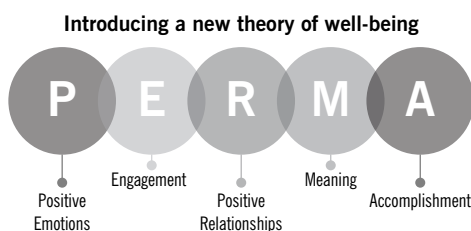
Volgens deze analyse verschilt geluk per persoon, dat wil zeggen dat iedereen een individueel geluksniveau heeft. Dit geluksniveau, dat ‘set point’ genoemd wordt, is erfelijk vastgelegd en wordt verondersteld niet beïnvloedbaar te zijn door tijd, controle of personen. Dit set point bepaalt voor ongeveer 50 procent de mate van het chronische geluksgevoel van een persoon. Er wordt van uitgegaan dat dit set point alleen bereikt kan worden indien voldaan wordt aan basisbehoeften zoals voedsel en veiligheid. Deze factoren beïnvloeden dus de mate van je geluksgevoel. De uitspraak ‘geld maakt niet gelukkig’ is in de literatuur onderbouwd, maar een gebrek aan geld, en de daarmee samenhangende basisbehoefte als voedsel en een dak boven je hoofd, kan wel ongelukkig maken.

Verder zijn omstandigheden voor ongeveer 10 procent van invloed op je geluksgevoel. Omstandigheden hebben een grote invloed op het moment dat deze gebeuren, zowel in positieve als negatieve zin, maar op langere termijn hebben zij beduidend minder invloed op het chronische geluksgevoel.

Lyubomirsky, S. et al. stellen dat de overige 40 procent invloed veroorzaakt wordt door ‘intentionele activiteiten’: handelingen waarvoor iemand moeite moet doen

om deze uit te voeren en te laten gebeuren. Het verschil met omstandigheden is dat die gebeurtenissen vanzelf plaatsvinden en de persoon overkomen, terwijl hoe iemand ermee omgaat en reageert intentionele activiteiten zijn: handelingen die mensen bewust ondernemen, die doelgericht zijn en in de loop van de tijd zelfs een gewoonte geworden. Uitgaand van dit model, kunnen mensen dus zelf ongeveer 40 procent van hun (chronisch) geluksgevoel beïnvloeden door bewuste activiteiten te ondernemen.

Martin Seligman, Amerikaanse psycholoog, oud-voorzitter van de American Psychological Association en naar eigen zeggen dé grondlegger van de positieve psychologie, ontwikkelde in 2002 een theorie waarin hij, net als Aristoteles, aangeeft dat door activiteiten te ondernemen je tot geluk kunt komen. Een activiteit die je onderneemt vanuit je eigen karakteristieke competenties en voor het goede inzet, leidt tot positieve emoties, voldoening en geluk. In 2011 heeft hij deze authentieke gelukstheorie aangepast naar zijn welbevinden-theorie die in het PERMA-model wordt samengevat. In de welbevinden-theorie is het doel 'flourishing' (floreren), een gevolg van het vergroten van je positieve emoties, betrokkenheid, relaties, doelgerichtheid en prestaties. In het Engels: Positive emotions, Engagement, Meaning, Relationships en Accomplishment (PERMA). In tegenstelling tot zijn eerdere theorie geeft Seligman aan dat geluk en voldoening niet het uiteindelijke levensdoel zijn, zoals Aristoteles stelt, maar een factor om te komen tot welbevinden of 'flourish'.



FIGUUR 2 *Figuur 2 Het PERMA-model van Seligman, 2011*

In deze theorie geeft Seligman aan dat *positieve emoties*, geluk en levensvoldoening bouwstenen zijn om te komen tot welbevinden, maar niet het doel waarmee zingeving wordt bereikt.

Engagement heeft te maken met betrokkenheid, hoewel de beschrijving van Seligman duidt op absorptie; de tijd vliegt, je gaat helemaal op in datgene waar je mee bezig bent. Dit noemt Seligman ook wel 'flow', een term die in 1975 reeds door Mihaly Csikszentmihaly is beschreven. Op het moment dat je in de flow zit, ervaar je geen emoties. Achteraf wel, dan reflecteer je en zeg je: ik *was* heerlijk aan het werk. Deze eerste twee factoren vormen de subjectieve onderdelen van de theorie, die onderhevig zijn aan een mate van gewinning.

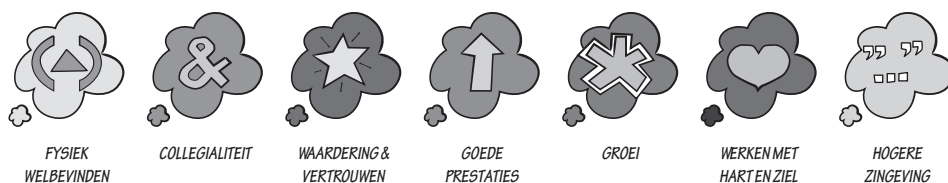
Relationships is de verbondenheid waar mensen in de basis behoefte aan hebben. Ook het goede doen voor een ander, zoals een ander helpen of blij maken, brengt positieve emoties met zich mee en draagt bij aan het welbevinden. De relatie zal positief van aard moeten zijn, voorbeelden zijn het bieden van steun, hulp of waardering.

Meaning, de vierde factor die bijdraagt aan welbevinden, is de betekenis die en het doel dat je geeft aan wat je doet en meemaakt. Ervaren dat je behoort tot een groter geheel dan alleen jezelf en dat wat je doet in je leven een hoger doel of groter geheel dient.

Accomplishment of *achievement*, het voldoen of behalen van een prestatie, voorziet in de behoefte activiteiten te ondernemen, zelfs als daar geen winst tegenover staat. Je kunt een spel verliezen maar toch een goed gevoel hebben omdat je het spel hebt gespeeld. Een gesprek met een potentiële klant hoeft niet te leiden tot akkoord voor een offerte, maar het aangaan van het gesprek en het opstellen van de offerte kan al voldoening geven en bijdragen aan welbevinden.

Als je de visies van Seligman, Lyubomirsky en Aristoteles vertaalt naar een werksituatie, komt het neer op het ervaren van positieve emoties in en op het werk, die samenhangen met het verrichten van prestaties vanuit onze competenties en bekwaamheden gericht op een doel of visie groter dan onszelf, ondersteund door collega's en een (werk)cultuur waarin we volledig opgaan en onszelf in tijd en aanwezigheid in kunnen verliezen. Indien we deze positieve emoties ervaren op het werk, heeft dat een positieve invloed op onze inzetbaarheid en employability.

Deze elementen komen deels ook voor in de zeven bronnen van arbeidsvreugde, beschreven door Kees Kouwenhoven. Hij geeft aan dat medewerkers deze bronnen nodig hebben om tot voldoening te komen in het werk dat vervolgens leidt tot een optimale inzetbaarheid van de medewerker. Per persoon zal de mate en behoefte van de aanwezigheid van een bron verschillen.



FIGUUR 3 De zeven bronnen van arbeidsvreugde
Bron: Kouwenhoven Consultancy (2005). De zeven bronnen van arbeidsvreugde. Bunnik: Vm Uitgevers.

Volgens Kouwenhoven is de eerste bron, *fysiek welbevinden*, het fundament voor arbeidsvreugde. Dit duidt op een gezonde, veilige werkomgeving en hanteerbare werkdruk, maar ook op de eigen gezondheid, balans tussen werk en privé en de va-

riatie in taken op het werk. Een bepaalde mate van welbevinden, vitaliteit en gezondheid is in alle visies een noodzakelijke basis om te komen tot geluk, 'flourish' en arbeidsvreugde.

De bronnen *collegialiteit* en *waardering en vertrouwen* worden gerealiseerd door de positieve relaties die je met je collega's en leidinggevende ervaart. Steun krijgen en bieden, kunnen terugvallen op collega's, waardering en erkenning krijgen voor je competenties en prestaties, elkaar aanspreken, afspraken nakomen, autonomie en successen vieren zijn voorbeelden daarvan. De bronnen *goede prestaties* (accomplishment) en *groei* betekenen dat je je kernkwaliteiten, bekwaamheden en competenties ontwikkelt en de voldoening die je ervaart als je een taak goed hebt volbracht. Het vertrouwen in eigen kunnen en competenties groeit: 'het kennende begrijpen' en de 'zelfverwerkelijking' zoals Aristoteles het noemde. Het 'optimale', de deugd, beschrijft Kouwenhoven in de bron *hogere zingeving*. Dit betekent dat je werk voor anderen iets betekent en ertoe doet, zoals je klanten ontzorgen of het verplegen van patiënten. Je werk heeft dan 'meaning', je resultaten dragen bij aan iets dat groter is dan jezelf.

Het *werken met hart en ziel* is de bron die leidt tot 'flow', zoals Seligman ook al beschreef. Het opgaan in je werk, jezelf verliezen in de tijd, volledig geabsorbeerd zijn in wat je op dat moment aan het doen bent. Kouwenhoven geeft aan dat dit komt indien je doet wat je echt wilt en waar je goed in bent, dat je je karakteristieke competenties inzet waarmee je kunt laten zien wie je bent.

Hier is eveneens een relatie te leggen met de in het boek beschreven visie 'werk als waarde' van prof. dr. Jac van der Klink. De capabilities uit het 'werk als waarde'-model komen in mijn ogen grotendeels overeen met de elementen uit de hiervoor besproken theorieën. Het bovenstaande heeft ook veel overeenkomsten met een andere term die een steeds prominentere rol inneemt in de beleving en benadering van werk. De elementen van geluk, welbevinden en arbeidsvreugde impliceren een mate van opperste staat van voldoening en vitaliteit. Het hebben en bruisen van energie, een positieve geestelijke toestand die de behoefte aan zingeving voedt. Het vertrouwen in eigen kunnen, zelfeffectiviteit en waardering krijgen van anderen voor de deugdelijke keuzes en activiteiten die je onderneemt.

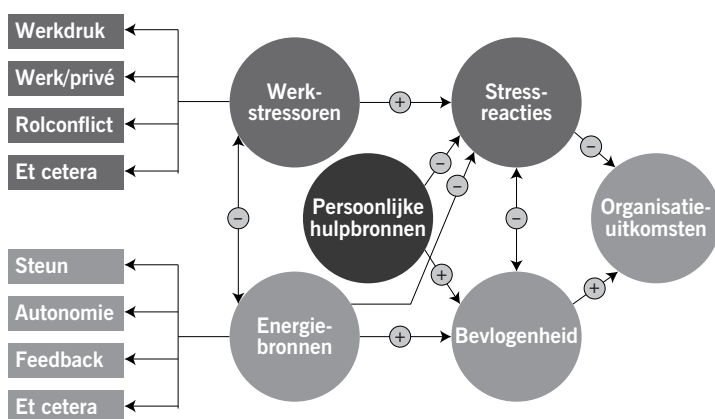
Deze termen komen samen in de term bevlogenheid. 'Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een positieve affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie.' (Schaufeli & Bakker, 2004). Zij omschrijven de definitie van bevlogenheid, gericht op de arbeidssituatie, en benoemen drie kenmerken: vitaliteit, toewijding en absorptie.

Vitaliteit duidt op een mate van welbevinden, het bruisen van energie, welzijn, gezondheid, het hebben van plezier en positieve emoties. *Toewijding* betreft de betrokkenheid bij het werk omdat het inspirerend of uitdagend is en omdat je normen en

waarden overeenkomen met de visie (het hogere doel) van de organisatie. Het derde kenmerk, *absorptie*, betekent dat de tijd vliegt en je op een plezierige manier opgaat in het werk.

Volgens Schaufeli en Bakker voelen bevoegen medewerkers zich sterk en fit, kunnen ze lang en onvermoeibaar doorwerken, hebben ze een grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Ze hebben gevoelens van trots en enthousiasme over hun werk en komen er moeilijk van los. Bevoegen werknemers nemen initiatief, geven zelf richting aan hun werkend bestaan, weten positieve feedback op het werk te genereren en hun waarden en normen komen sterk overeen met de visie van de organisatie. Zij ervaren soms een moe, maar voldaan gevoel na een werkdag (Schaufeli & Bakker, 2014). Een bevoegen medewerker is te zien als de optimale versie van zichzelf met een hoge mate van employability.

Voor het bereiken van bevoegenheid geldt een aantal voorwaarden, zoals ook in de andere theorieën naar voren komt. Het Job Demands-Resources Model (JD-R-model; Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Taris, 2013) laat zien dat een medewerker energiebronnen en stressoren heeft in het werk.



FIGUUR 4 Het JD-R-model

Het model gaat ervan uit dat de energiebronnen de werkstressoren remmen en het motivationele proces dat leidt naar bevoegenheid stimuleert. Daarnaast wordt het proces ook beïnvloed door individuele kenmerken, de persoonlijke hulpbronnen. Voorbeelden hiervan zijn emotionele stabiliteit, extraversie, veerkracht, optimisme, zelfeffectiviteit en zelfvertrouwen (Schaufeli & Taris, 2013). Het is een zichzelf versterkend proces, want bevoegenheid leidt tot toename van deze persoonlijke bronnen, wat vervolgens weer bevoegenheid stimuleert.

In grote lijnen komen de meeste theorieën in de praktijk op hetzelfde neer. Dit ondanks enkele nuances en andere termen, en het feit dat de oorsprong bij de ene theorie ruim 2000 jaar geleden en bij de ander wat recenter ligt. Er is echter één groot

verschil. Bevlogenheid is daadwerkelijk wetenschappelijk te meten en de basis en doelstellingen van al deze theorieën komen hierin terug. Natuurlijk zijn geluk, de gradaties daarvan en alle verwante emoties ook inzichtelijk te maken, maar dit is vanuit de beleving van de persoon zelf. Ben je gelukkig? En ben je dan heel erg gelukkig of een beetje gelukkig? Daar is geen universele meetlat voor, omdat we dit vanuit onze eigen beleving bepalen. En dan komt de hedonistische adaptatie ook nog om de hoek kijken. We wennen aan positieve omstandigheden en gebeurtenissen en nemen deze op een gegeven moment voor lief. Het effect op onze emoties neemt af en we komen weer terug bij het eerdergenoemde ‘set point’.

Bij bevlogenheid ligt dit anders: je bent het of je bent het niet. Je kunt niet een beetje bevlogen zijn. Wel kan ook hier sprake zijn van gewenning aan de factoren die leiden tot bevlogenheid. Voor organisaties een belangrijke factor, want dit betekent dat bevlogenheid in kaart kan worden gebracht en dat veranderingen binnen een organisatie en het effect op medewerkers daarvan meetbaar is.

Maar waarom is bevlogenheid belangrijk in een organisatie? Wat levert het op? Voor de medewerker is het inmiddels duidelijk: positieve emoties in en op het werk. Maar wat levert het een organisatie direct op?

HET EFFECT VAN BEVLOGENHEID

Ik sta eerst even stil bij wat er gebeurt op het moment dat we gelukkig of bevlogen zijn en waarom we daar naar zouden moeten streven. In eerste instantie de persoonlijke beleving van de persoon. We komen in een positieve gemoedstoestand en het behoeft geen uitleg dat we deze toestand verkiezen boven een negatieve gemoedstoestand.

Gelukkige mensen vertonen meer zelfregulatie, hebben een effectiever coping-gedrag en meer zelfbeheersing. Daarnaast zijn ze succesvoller op meerdere levensgebieden, ze ervaren grotere sociale beloningen, hebben meer kans op een huwelijk en minder kans op echtscheiding, hebben meer vrienden en sterkere sociale steun. Ook geeft de positieve gemoedstoestand een grotere kans op een sterker immuunsysteem (Lyubomirsky et al., 2005). Gelukkige mensen voelen zich vitaal, een van de kenmerken van bevlogenheid.

Vitaliteit bestaat volgens Strijk uit energie, motivatie en veerkracht (Strijk, J. et al. 2015). Veerkracht is een van de kenmerken van gezondheid zoals Huber deze beschrijft: ‘Het vermogen om met dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan.’ Onder energie verstaan we ons energiek voelen, dat is niet alleen het uitblijven van (mentale) vermoeidheid, maar ook het ervaren van fysieke energie en welzijn. Vitale mensen stellen doelen in het leven en doen moeite om deze te halen. Zij hebben een mate van zelfeffectiviteit en hun handelen is doelgericht. Daarmee is het een wederkerig proces, want doelgericht handelen vanuit je competenties en

sterke punten gecombineerd met sociale steun leidt tot positieve emoties die op hun beurt weer bijdragen aan geluk en bevlogenheid. Dit is vergelijkbaar met een perpetuum mobile dat zichzelf in beweging houdt, een wederkerigheid door actie-reactie, zoals de persoonlijke hulpbronnen dat zijn bij bevlogenheid.

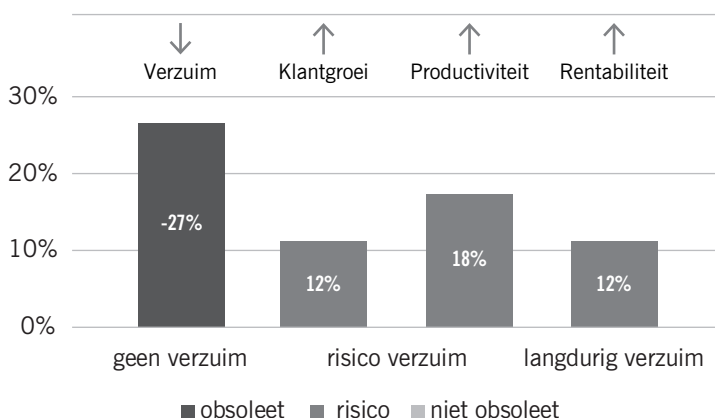
Bevlogen mensen hebben ook effect op hun omgeving. Bevlogenheid blijkt aanstekelijk te werken, het is overdraagbaar van de ene naar de andere persoon. Waarschijnlijk omdat bevlogen mensen zich competent voelen en sociale steun bieden. Dat betekent dat er op groepsniveau ook bevlogenheid kan worden ervaren met alle positieve gevolgen van dien. Het klopt dat we liever positieve, bevlogen mensen in onze omgeving willen hebben. Als je met een bevlogen persoon over een onderwerp hebt gesproken, kijk je vaak positief terug op het gesprek, ook als het onderwerp of de inhoud je weinig interesseert.

Het effect van bevlogenheid op de organisatie

Waarom is bevlogenheid belangrijk voor ons werk? Wat levert bevlogen werken een organisatie nu daadwerkelijk op? Bevlogenheid en daarmee samenhangende positieve gemoedstoestanden hebben gevolgen voor ons handelen en gedrag. Het bepaalt hoe we handelen en zelfs óf we handelen. Dat maakt bevlogenheid in en op het werk belangrijk, want tegenover de financiële beloning, het salaris, wordt een output van de medewerker verwacht. Voor een gezonde bedrijfscontinuïteit is een productiviteit nodig die groter is dan de kosten voor de organisatie. Gezien de ontwikkelingen en arbeidsmarktkrapte zal van elke medewerker meer productiviteit gevraagd gaan worden, een trend die al een aantal jaren geleden is ingezet. De medewerker zal dus efficiënt en effectief moeten werken in zijn arbeidstijd om die productiviteit te kunnen behalen.

Uit onderzoek blijkt dat bevlogen en gelukkige medewerkers betere arbeidsprestaties leveren, met een grotere mate van creativiteit, hogere kwaliteit van het werk en productiviteit. Daarbij is er minder kans op ziekteverzuim door de positieve effecten op het immuunsysteem (Lyubomirsky et al., 2005). Van Rhenen onderschrijft dit in zijn inaugurele rede en stelt dat de productiviteit maar liefst 18 procent hoger ligt dan bij niet-bevlogen en niet-betrokken medewerkers. Het effect is ook terug te vinden in de reductie van het verzuim (-27 procent), een toename in de klantgroei (+12 procent) en rentabiliteit (+12 procent) (zie onderstaande figuur).

Verschillen in % tussen bevlogen en niet-bevlogen medewerkers

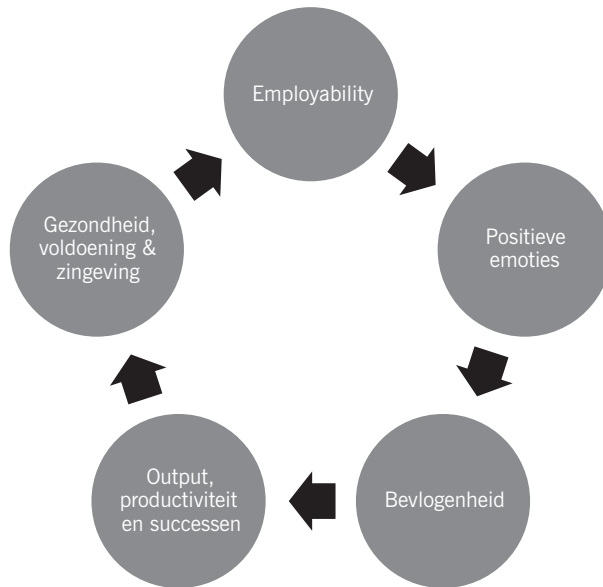


FIGUUR 5 *Figuur 5 De effecten van bevlogenheid op het bedrijfsresultaat. Bron: Rhenen, van, W. (2011)*

Deze nogal grote effecten en resultaten ontstaan doordat bevlogen medewerkers doelgericht zijn en een hoge mate van zelfeffectiviteit hebben. Ze hebben de motivatie om bepaalde doelen en productiviteit te halen, zetten dit om in gedrag en handelen daarnaar. Deze medewerkers ervaren dat ze onderdeel zijn van een groter geheel waar ze aan bijdragen en zijn sterk betrokken bij de organisatie. Medewerkers in een positieve stemming zullen werksituaties benaderen vanuit een opbouwende insteek, denken lateraal en zoeken eerder naar mogelijkheden dan moeilijkheden. Dat maakt ze flexibeler en wendbaarder in het werk en zorgt dat de organisatie dat zelf ook wordt. De medewerkers vormen immers de organisatie.

Bevlogen medewerkers hebben verder een effect op hun collega's door hun grote mate van sociale steun, coöperatiever gedrag en vertrouwen in eigen competenties. Zij brengen dit over op hun collega's waardoor deze effecten ook op teamniveau plaatsvinden. Zo zijn er indicaties dat bevlogen teams de kwaliteit van de dienstverlening positief beïnvloeden en klanten een hogere klanttevredenheid ervaren (Schaufeli, W., Loo, M., van der Velde, C. & Siegert, H., 2013). Dit kan daardoor een positieve invloed hebben op de Net Promoter Score (NPS-score) – de mate waarin een klant de organisatie zal aanbevelen aan familie of vrienden – waar tegenwoordig veel organisaties op gericht zijn.

Gelukkige, bevlogen en vitale medewerkers leveren dus meer op, niet alleen op persoonlijk vlak maar ook direct, in het heden, voor een organisatie. Logischerwijs zijn deze medewerkers ook langer en duurzamer inzetbaar. Het werk brengt de medewerker een meerwaarde door zingeving en voldoening en heeft een positief effect op de gezondheid. Bij een medewerker in optima forma blijft dit een zichzelf stimulerend en voedend proces (zie onderstaande figuur).



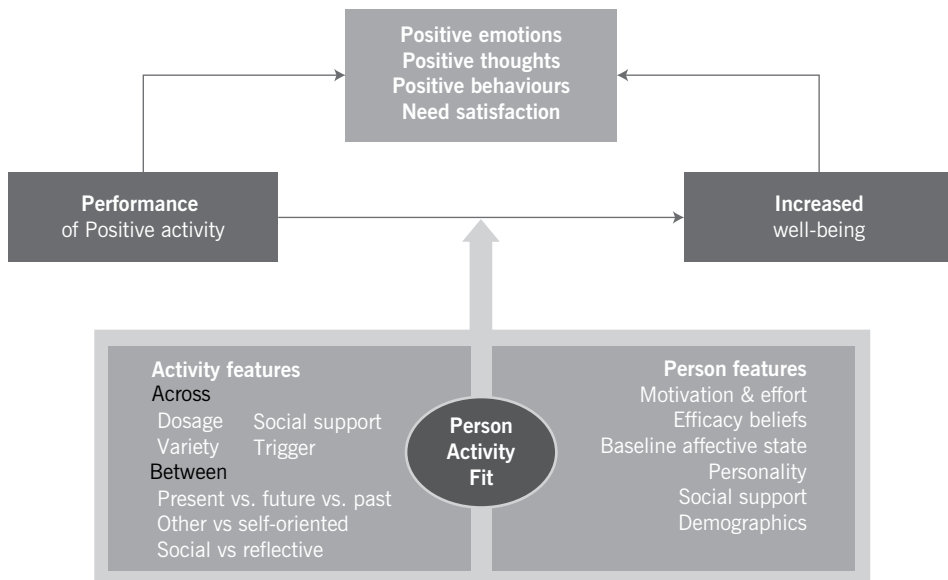
FIGUUR 6 Model Bruis®: bij bevlogen medewerkers is sprake van een zichzelf stimulerend en voedend proces

Het is daarmee van belang dat organisaties samen met medewerkers zorgen dat zij bevlogen worden, zijn en blijven.

WAT LEIDT TOT BEVLOGENHEID IN JE ORGANISATIE?

Veel theorieën en modellen komen dus in de basis op hetzelfde neer. De medewerker zal in het proces eigenaarschap moeten nemen voor de factoren die hij/zij zelf kan beïnvloeden en deze actief moeten benutten. De werkgever zal zijn verantwoordelijkheid moeten nemen en de randvoorwaarden moeten bieden vanuit de werkcontext.

Maar om welke factoren en verantwoordelijkheden gaat het dan? Welke factoren hebben invloed op positieve emoties die leiden tot bevlogenheid die vervolgens weer zorgen voor (duurzame) employability? Zoals gezegd, leiden intentionele activiteiten tot positieve emoties. Deze activiteiten worden daarom ook wel *positieve activiteiten interventies* (PAI) genoemd en hebben een aantal specifieke kenmerken die het welbevinden van mensen (Layous & Lyubomirsky, 2014) positief beïnvloeden. In het onderstaande positive activity-model zijn deze kenmerken opgenomen.



FIGUUR 7 Het positive activity-model van Layous, K. & Lyubomirsky, S., 2014

Vertaald naar de werksituatie moet het werk, op inhoud en omgeving, een aantal kenmerken hebben om bij te kunnen dragen aan het welbevinden van de medewerker. Ook is een aantal persoonskenmerken nodig van de medewerker, zoals gemotiveerd zijn, inspanningen willen en kunnen doen om het doel te halen (vitaliteit), steun ervaren uit het eigen sociale netwerk (bijvoorbeeld vanuit de thuissituatie) en het geloof en vertrouwen hebben dat de inspanningen ook leiden tot het gewenste doel. Hoe meer je je inzet voor een bepaald doel, hoe meer het oplevert in positieve emoties. Het werk moet dus uitdagend zijn, je zult er een 'effort' voor moeten doen. Hoe complexer of moeilijker een taak, hoe groter de bevrediging als deze tot een goed einde wordt gebracht.

Met positieve activiteiten worden activiteiten bedoeld die gericht zijn op je competenties, 'het goede' of een doel dat groter is dan jezelf, zoals de doelstellingen van je functie en de organisatie. De visie en missie van de organisatie zijn daarin erg belangrijk, zeker als deze overeenkomen met je eigen normen en (kern)waarden. Als je overtuiging is dat de wereld een betere plek wordt door milieubewust te produceren en het bedrijf waar je voor werkt maakt de machines die daaraan bijdragen, dan zul je ervaren dat jij bijdraagt aan jouw kernwaarde en een hoger doel. Je wordt geïnspireerd omdat je daar deel van uitmaakt. De motivatie om je in te spannen in je werk, is dan geen probleem, mits je in je functie gebruik moet maken van je bekwaamheden. Het benutten van je competenties of sterke punten geeft namelijk input aan je positieve emoties, wat vervolgens leidt tot een positief effect op je welbevinden op langere termijn (Van Woerkom & Meyers, 2016).

Als we de positieve activiteiten verder zien als je werktaken of werkzaamheden, hebben deze effect op je welbevinden op het moment dat je zelf kunt bepalen hoe je ze gaat uitvoeren of vormgeven. Als je er zelf voor kiest om een collega te helpen, heeft dit meer effect op je positieve emoties dan wanneer je dit opgelegd krijgt van je leidinggevende. Als je regelruimte krijgt om zelf te bepalen hoe je je collega helpt, is de kans groot dat je een manier kiest die bij je past en waar je goed in bent. Je past je 'dosering' als het ware automatisch aan en gebruikt je competenties. Als je dan ook nog ondersteund wordt door je leidinggevende, bijvoorbeeld omdat je tijd en ruimte krijgt om je collega te helpen en daarin gestimuleerd wordt, vergroot dit je positieve emoties en welbevinden nog verder. Sociale steun heeft een positief effect op je gezondheid, welzijn en dient als stressbuffer. Het krijgen van waardering, erkenning en feedback is daar onderdeel van.

De variatie in je werkzaamheden is ook van belang, vanwege de eerdergenoemde hedonistische aanpassing: het wennen aan taken door ze vanzelfsprekend of makkelijk te gaan vinden. Dit vermindert het effect van je werkzaamheden op je positieve emoties. Wisseling in taakhoud, uitvoering en het blijven doorontwikkelen van je bekwaamheden en competenties zodat je steeds weer uitgedaagd wordt en een inspanning moet blijven verrichten, is nodig om het effect te behouden. Al met al betekent dit dat werkzaamheden die je uitvoert vanuit je competenties, normen en waarden gecombineerd met inspiratie, variatie, autonomie en sociale steun vanuit de werkomgeving, zullen leiden tot positieve emoties en welzijn, wat op de langere termijn resulteert in duurzame inzetbaarheid.

Meerdere modellen maken de factoren die leiden tot bevlogenheid en employability op werkniveau inzichtelijk, zoals het eerder besproken JD-R-model en 'werk als waarde'-model. Dit laatste model maakt inzichtelijk hoe de kenmerken in het werk zich tot elkaar verhouden (zie ook hoofdstuk 1 en 2 in het boek).

HOE REALISEER JE EEN BEVLOGEN ORGANISATIE?

Bij de organisatie en de medewerker zullen factoren aanwezig moeten zijn om te komen tot bevlogen werken. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid en misschien zelfs wel een plicht. Arbeid moet gezond zijn en mag niet de arbeidsmogelijkheden en inzetbaarheid van medewerkers aantasten. Dit vraagt een inspanning van beide partijen.

Om te weten wat nodig is om een bevlogen organisatie te realiseren, moet eerst in kaart worden gebracht hoe de factoren er nu voor staan. Door zo'n inventarisatie op zowel organisatie- als medewerkersniveau kunnen gerichte veranderingen en interventies ingezet worden en wordt het effect ervan in een later stadium inzichtelijk.

Organisatieniveau

Op beleidsniveau zullen de eerdergenoemde factoren in kaart moeten worden gebracht. In hoeverre zijn deze een integraal onderdeel van het beleid en wordt ernaar gehandeld? Of reageert de organisatie ad hoc op situaties? De continue aanwezigheid van de factoren is een must in het proces naar bevlogen werken. De organisatie zal een duidelijke missie en visie moeten nastreven. Niet alleen een mooi geformuleerde visie in het beleidshandboek, maar een die daadwerkelijk in de organisatie wordt uitgedragen en waarnaar gehandeld wordt. Is het hogere doel duidelijk voor alle medewerkers, zijn zij op de hoogte van de organisatiedoelstellingen en, nog belangrijker, voelen zij dat ze eraan bijdragen? En bevat de wijze waarop de visie en missie worden bereikt normen en waarden waar medewerkers zich mee kunnen identificeren? Is in het beleid ook leiderschapsstijl opgenomen en wordt deze geformuleerd? Is er respect, waardering, autonomie, wordt sociale steun geboden vanuit inspirerend en coachend leiderschap? Heeft de organisatie een visie op in-, door- en uitstroom van medewerkers? Is de optimale inzet en ontwikkeling van competenties en bekwaamheden van medewerkers geborgd of gebeurt dat nog ad hoc? Om de factoren op beleidsniveau in kaart te brengen, zijn verschillende tools beschikbaar (zie hoofdstuk 7 van het boek).

Medewerkersniveau

Allereerst is het van belang om te weten of er al bevlogen medewerkers werken in de organisatie. Dit kan in kaart worden gebracht met de *UBES*, de Utrechtse Bevlogenheidschaal van Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker (2003). Deze vragenlijst brengt de drie kenmerken van bevlogenheid – vitaliteit, toewijding en absorptie – in kaart. Daarnaast is het van belang om te onderzoeken of, en zo ja hoe, de medewerkers de factoren die bevlogenheid stimuleren ervaren. Dit in kaart brengen van de ervaren werk- en persoonlijke factoren betreft onder andere de ervaren sociale steun uit de eigen omgeving en op het werk, de ervaren autonomie, inspirerend en coachend leiderschap, de eigen motivatie om het werk uit te voeren, voldoende uitdaging in het werk en het benutten van de eigen talenten en bekwaamheden, de mogelijkheden om zich door te ontwikkelen in werk of opleiding, zich kunnen identificeren met de visie en organisatiedoelstellingen. Deze factoren zijn met een vragenlijst zoals de (mini-) *DIX* van *TNO* inzichtelijk te maken. Of, bij voorkeur, met een vragenlijst op maat, die is afgestemd op branchespecifieke factoren aangevuld met actuele factoren binnen de organisatie die (in)direct invloed en bevlogenheid beïnvloeden. Als een organisatie een hoog verzuim heeft, dan is het raadzaam om de gezondheidsaspecten en leefstijl ook in kaart te brengen. Voor bevlogenheid is een mate van vitaliteit nodig en deze aspecten hebben daar invloed op.

OVERDENKING

In deze bijdrage heb ik er bewust voor gekozen om niet over burn-out te spreken. Wellicht vreemd omdat psychische oorzaken in opkomst zijn als reden van ziekteverzuim en dramatische vormen aannemen. Burn-out is de tegenhanger van bevolegenheid en wordt gekenmerkt door drie factoren: uitputting, distantie en verminderde competentie (Taris, 2013). Mocht je dit als organisatie willen tegengaan, dan moet je niet bezig zijn met burn-out maar met bevolegenheid. Vergelijk het met een noodsituatie zoals brand, dat je het over de brand zelf gaat hebben in plaats van je te focussen op het blussen ervan of ervoor te zorgen dat deze niet kan ontstaan.

Ik heb meerdere theorieën over geluk, flow, happiness at work, arbeidsvreugde en bevolegenheid de revue laten passeren. In de kern zeggen ze allemaal hetzelfde, een soort van oude wijn in nieuwe zakken. Waarom worden er toch telkens nieuwe modellen geïntroduceerd en gaan we daarin mee? We weten dit al zo lang, waarom doen we er niets mee? Misschien omdat de mens van nature de weg van de minste weerstand kiest. Vanuit de theorie van Aristoteles moet je als persoon zelf aan de slag, eigen verantwoordelijkheid nemen en wilskracht tonen, het is eigenlijk gewoon hard werken. Wellicht dat we hopen dat de nieuwe modellen en theorieën een soort 'shortcut' naar geluk en zingeving opleveren. Dan doel ik niet alleen op werknemers maar ook op organisaties. Met de voorgestelde interventies wordt de organisatie en haar functioneren blootgelegd, dat kan best confronterend en spannend zijn. Dan is een wekelijkse fruitmand, een 'happiness-coach' en een vrij te besteden inzetbaarheidsbudget misschien wel een makkelijkere keuze.

Niet dat dit niet kan bijdragen aan het proces. Deze interventies kunnen op korte termijn wel degelijk zorgen voor een korte opleving. Maar als je de kern, waar echt de winst voor alle partijen te behalen valt, niet meeneemt, zal het geen effect hebben. Dit proces houdt zichzelf ook in stand. Als organisatie of medewerker heb je dan de indruk dat je er alles aan doet, maar op de lange termijn concludeer je dat het gewenste resultaat niet wordt bereikt.

De boodschap is dan om boven jezelf uit te stijgen, als medewerker, leidinggevende, manager, bestuurder of CEO. Hoe moeilijk of spannend het ook is, zet de stap voor je collega, werkgever, medewerker maar ook zeker voor jezelf om verandering te brengen. Want door het goede te doen, wordt ook jouw zingeving vervuld.