



■ Arnold B. Bakker

# Bevlogenheids- interventies in organisaties

In de afgelopen tien tot vijftien jaar is er veel aandacht geweest voor bevlogenheid in organisaties. Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2010). Bevlogen werknemers voelen zich fit en sterk en zijn heel enthousiast en geconcentreerd aan het werk. Vanwege hun positieve houding en hoge activiteitsniveau, creëren zij hun eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning, en succes.

Bevlogen mensen zijn bereid om hun collega's te helpen en willen louter het beste voor hun cliënten. Zij maken meer omzet in commerciële organisaties en zijn zorgzamer in dienstverlenende organisaties. Bevlogen werknemers worden wel degelijk moe van een lange dag hard werken. Ze beschrijven hun vermoeidheid echter als een plezierige toestand, omdat ze het gevoel hebben iets voor elkaar te hebben gekregen. Na een dag hard werken, nemen ze afstand van het werk. Hierdoor rusten ze uit en kunnen ze de volgende dag weer vol energie aan het werk. Bevlogen werknemers maken dan ook het verschil voor hun organisatie (Bakker, 2011).

### Oorzaken van bevlogenheid

Onderzoek heeft laten zien dat bevlogenheid weliswaar deels wordt bepaald door persoonlijkheid, maar dat de kwaliteit van de werkomgeving een meer prominente rol speelt. Werknemers die hard moeten werken en complexe taken verrichten, blijven vooral gemotiveerd wanneer ze ook voldoende hulpbronnen tot hun beschikking hebben. Hierbij valt te denken aan sociale steun van collega's, feedback over het functioneren en afwisseling in vaardigheden. In veel landen, waaronder Nederland, blijken ook ontplooiingsmogelijkheden en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende van doorslaggevend belang. Werknemers die toegang hebben tot zulke werkhulpbronnen, kunnen hun taakeisen goed aan en functioneren op een bevlogen manier op de top van hun kunnen (Bakker, 2011). Werknemers die daarentegen nauwelijks hulpbronnen tot hun beschikking hebben, blijken op te branden van langdurige blootstelling aan een hoge tijdsdruk en veeleisende klanten, of ze blijken zich stierlijk te vervelen wanneer ze geen uitdagingen hebben (Reijseger e.a., 2013).

Werkgerelateerde hulpbronnen (*job resources*) verwijzen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk, die persoonlijke groei, ontplooiing, en actief leergedrag stimuleren (Bakker & Demerouti, 2014). Hulpbronnen blijken ook functioneel, omdat ze kunnen worden ingezet om organisatie-doelen te bereiken en energievreters kunnen uitschakelen.

Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie

Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) deden onderzoek bij ruim 2.500 Finse tandartsen over een periode van drie jaar. Ze vonden dat werkhulpbronnen (bijvoorbeeld creatief en afwisselend werk, positieve feedback van patiënten) een positief verband hadden met bevlogenheid, na controle voor eerdere niveaus van bevlogenheid. Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009) vonden in hun studie bij managers en leidinggevenden dat veranderingen in werkhulpbronnen bevlogenheid over een periode van één jaar konden voorspellen. Toenames in sociale steun, autonomie, feedback, en ontplooiingsmogelijkheden waren belangrijke voorspellers van bevlogenheid. Hulpbronnen blijken motiverend te werken, omdat de meeste mensen een basisbehoefte hebben aan goed contact met collega's, autonomie, en competentie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Collega's en leidinggevenden blijken een belangrijke rol te spelen in het vervullen van deze basisbehoeften. Zij kunnen met hun stijl van leidinggeven, via feedback, en door in te springen wanneer dat nodig

is, de bevoegenheid positief beïnvloeden. Daarnaast geldt dat werkhulpbronnen kunnen worden ingezet om beter om te gaan met de stressoren en uitdagingen in het werk (Bakker & Demerouti, 2014).

Naast werkgerelateerde hulpbronnen, blijken ook persoonlijke hulpbronnen bevoegenheid te kunnen voorspellen. Persoonlijke hulpbronnen verwijzen naar de opvattingen die mensen hebben over zichzelf – en dan met name over hoeveel controle men heeft over de (werk) omgeving. Werknemers die optimistisch zijn en veel zelfvertrouwen hebben, blijken beter te kunnen omgaan met de stressoren op het werk. De taakeisen waarvoor ze zich gesteld zien, kunnen zij ook sneller vertalen in uitdagingen. Hierdoor zijn zij meer bevoegen op het werk. Uit het longitudinale onderzoek (red: onderzoek dat betrekking heeft op hetgeen zich in een lang tijdsverloop voordoet) van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) blijkt bovendien dat persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hebben met werkhulpbronnen. Naarmate werknemers optimistischer waren en hogere niveaus van hun eigen effectiviteit en eigenwaarde rapporteerden, bleken ze de beschikking te hebben over meer werkhulpbronnen en vice versa. Kortom, werknemers met veel persoonlijke hulpbronnen blijken veelal meer bevoegen te zijn op hun werk, ook omdat ze meer werkhulpbronnen aanspreken.

Organisaties met veel werkhulpbronnen blijken dus veelal bevoegen mensen in dienst te hebben. Daarnaast geldt dat werknemers die veel persoonlijke hulpbronnen hebben (zoals stressbestendigheid, optimisme, eigenwaarde) vaak meer bevoegen zijn ten aanzien van hun werk. Dit gaat echter niet vanzelf. Recent onderzoek laat zien dat bevoegen mensen proactief werken aan hun eigen bevoegenheid. Dit gedrag wordt *jobcrafting* genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Mensen

die *jobcraften* blijken hun baan zodanig in te vullen of vorm te geven, dat deze goed past bij hun eigen behoeften en vaardigheden. Zij mobiliseren hun sociale hulpbronnen door collega's op te zoeken, en door te vragen om steun en feedback. Zij zorgen er ook voor dat ze werk afstoten wanneer het te druk wordt, of werk erbij nemen als de uitdaging wegsijpelt. Bevoegen mensen optimaliseren hun eigen werkomgeving door de taakeisen en hulpbronnen te zoeken die bevoegenheid bevorderen (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

### Bevoegenheidsinterventies

Nu we weten dat werkhulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen, en jobcrafting belangrijke oorzaken zijn van bevoegenheid, ligt het voor de hand om interventies juist op deze antecedenten (red: veroorzakers) in te zetten (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014). Op basis van de *Job Demands-Resource*theorie (JD-R) valt te verwachten dat bevoegenheid het best kan worden bevorderd door:

- A. de werkomgeving te optimaliseren;
- B. persoonlijke hulpbronnen te vergroten;
- C. leidinggevenden te trainen;
- D. medewerkers te leren om hun eigen werkomgeving te optimaliseren via jobcrafting.

### A. Werkomgeving

Er zijn heel veel verschillende manieren waarop een werkomgeving kan worden verbeterd. Volgens de JD-R-theorie (Bakker & Demerouti, 2014) kunnen we de werkomgeving optimaliseren door de taakeisen uitdagend genoeg te maken, stressoren te reduceren en door de hulpbronnen in de werkomgeving te vergroten. Meestal wordt deze interventie topdown geïnitieerd, door de directie of door de afdeling humanresourcesmanagement. Door eerst met online vragenlijsten in kaart te brengen waar de belangrijkste knelpunten zitten, kan vervolgens op team- of afdelingsniveau

worden vastgesteld waar de werkomgeving kan worden verbeterd. Sociale steun en onderlinge feedback kunnen bijvoorbeeld worden geoptimaliseerd door de fysieke werkomgeving aan te passen (bijvoorbeeld door zitplekken en een koffiecorner te ontwerpen), zodat de medewerkers worden uitgenodigd om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan. Stressoren kunnen worden verlaagd door in teamverband oplossingen te bedenken voor rolambigüiteit (red: dubbelzinnigheid in rollen), taakconflicten en onzekerheid bij organisatieveranderingen. Hoewel het soms lastig kan blijken om de werkomgeving structureel aan te passen, zijn er ook vele mogelijkheden om zonder veel financiële inspanning de dagelijkse taakeisen en hulpbronnen te optimaliseren.

### **B. Persoonlijke hulpbronnen**

Het optimisme, zelfvertrouwen en de stressbestendigheid van medewerkers kunnen worden beïnvloed via training. Zo hebben Luthans en zijn collega's (2010) laten zien dat persoonlijke hulpbronnen kunnen worden ontwikkeld via gerichte interventies. In hun onderzoek werden deelnemers willekeurig toegewezen aan een experimentele of een controlegroep. De interventiegroep ontving een training van twee uur, waarin oefeningen en groepsdiscussies werden gebruikt om het niveau van de eigen effectiviteit, hoop, optimisme en stressbestendigheid te vergroten. Gedurende de interventietraining gebruikten de trainers schrijfpoddrachten, discussies en reflectieve oefeningen om de vier specifieke hulpbronnen te versterken. De toename in persoonlijke hulpbronnen bleek een positief effect te hebben op de werkprestaties van de deelnemers. In een andere interventiestudie onderzochten Demerouti, Van Eeuwijk, Snelder en Wild (2011) de effecten van een training persoonlijke effectiviteit op vijf persoonlijke hulpbronnen (bijvoorbeeld optimisme, assertiviteit, en

de eigen effectiviteit). De studie liet een toename zien in zelf- en ander-oordelen over persoonlijke hulpbronnen. Uit eerder longitudinaal onderzoek blijkt dat persoonlijke hulpbronnen voorspellend vermogen hebben voor bevologenheid en prestaties (Xanthopoulou e.a., 2009). Topdowninterventies, met als doel het vergroten van persoonlijke hulpbronnen, kunnen dus directe invloed hebben op de bevologenheid van werknemers en een indirecte invloed op de uitkomsten op organisatieniveau.

### **C. Leidinggevenden**

Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen bij de bevologenheid van hun medewerkers. Onderzoek laat zien dat vooral transformationeel leiderschap de bevologenheid kan bevorderen (Breevaart e.a., in druk). Transformationeel leiderschap houdt in dat leiders hun medewerkers inspireren met hun visie voor de toekomst. Zij geven individuele aandacht aan hun medewerkers en stimuleren medewerkers om problemen ook eens op een andere manier te bekijken. Transformationele leidinggevenden erkennen dat iedere medewerker uniek is, specifieke behoeften heeft en individuele aandacht nodig heeft. Zij geven ieder individu het gevoel dat ze een belangrijke, betekenisvolle bijdrage leveren aan de organisatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers hun werk met meer enthousiasme en energie uitvoeren. Transformationele leiders blijken ook meer werkhulpbronnen aan te reiken aan hun medewerkers, zoals feedback, sociale steun en autonomie, waardoor de bevologenheid bij medewerkers toeneemt (Breevaart e.a., in druk). Het is dus zinvol om leidinggevenden te trainen in hun vaardigheid om transformationeel leiding te geven.

### **D. Jobcrafting**

Werknemers kunnen ten slotte werken aan hun eigen bevologenheid door hun

werkomgeving te optimaliseren. Het onderzoek naar jobcrafting staat nog in de kinderschoenen, maar de eerste studies laten zien dat werknemers die proactief zijn daadwerkelijk hun taakeisen en hulpbronnen optimaliseren en hierdoor meer bevlogen zijn (Tims e.a., 2013). Jobcrafting kan echter ook worden beïnvloed via interventies. Van den Heuvel, Demerouti, en Peeters (2012) ontwikkelden een jobcraftingtraining, waarin deelnemers leerden om hun eigen werkomgeving aan te passen. Tijdens de training schreven de deelnemers een persoonlijk jobcraftingplan, dat vervolgens gedurende enkele weken in de praktijk werd gebracht. Hierbij werden persoonlijke werkstressoren verlaagd, uitdagingen

goed. Organisaties kunnen werken aan de bevlogenheid van hun medewerkers door te zorgen voor optimale taakeisen en voldoende hulpbronnen in de werkomgeving. Een andere optie is om leidinggevend te trainen in transformatieel leiderschap, of door de persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers te versterken via training. Organisaties kunnen hun medewerkers echter ook de autonomie geven om hun werkomgeving zelf te optimaliseren via jobcrafting. Hierbij maken medewerkers kleine aanpassingen aan hun werk, zodat hun taken beter bij hun persoonlijke voorkeuren en vaardigheden passen. Onderzoek heeft aangetoond dat de genoemde interventies de bevlogenheid van werknemers positief kunnen beïnvloeden. Omdat bevlogen medewerkers betere werkprestaties leveren, is het van strategisch belang dat organisaties bevlogenheidsinterventies gaan toepassen. ■

Werknemers die optimistisch zijn en veel zelfvertrouwen hebben zijn meer bevlogen: zij kunnen beter omgaan met stress op het werk

verhoogd en werkhulpbronnen gemobiliseerd. De training had een positief effect op het welzijn van de deelnemers (vergeleken met de controlegroep) en zorgde ervoor dat de relatie met de leidinggevende werd verbeterd. Ook bleken de deelnemers zich na de training meer te ontplooiën in hun werk. De conclusie is dat bevlogenheid ook kan worden bevorderd via een bottomupbenadering waarbij jobcrafting wordt ingezet.

### Conclusie

Bevlogen werknemers voelen zich fit en sterk en zijn heel enthousiast en geconcentreerd aan het werk. Hierdoor presteren zij

### Referenties

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Kjellefold Olsen, O., & Espevik, R. (in druk). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Demerouti, E., Van Eeuwig, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness

using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60-81.

- Hakanen, J. J., Perhomeini, L. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., Van Beek I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry: Validation of the Dutch Boreout Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26, 508-525.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. de Jonge, M. C. W. Peeters, S. Sjollema, & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid*. (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.



**Prof. dr. Arnold B. Bakker is hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en adjunctprofessor aan de Lingnan University, Hong Kong. Daarnaast is hij secretaris van de wereldwijde Alliance for Organizational Psychology. Hij doet onderzoek naar positief organisatiegedrag en publiceert hier regelmatig over in wetenschappelijke tijdschriften. [www.arnoldbakker.com](http://www.arnoldbakker.com).**