

4

KWALITEIT VAN DE ARBEID, DUURZAME INZETBAARHEID EN BEVLOGENHEID

WILMAR SCHAUFELI EN
ELCO SCHAUFELI

4.1

INLEIDING

Ooit werd aan Ivan Pavlov, de wereldberoemde Russische fysioloog, Nobelprijswinnaar en ontdekker van de klassieke conditionering (Pavlov-reactie) gevraagd: hoe kom je het beste op nieuwe ideeën? Zijn antwoord was: “Lees oude boeken.” Wij hebben dit advies ter harte genomen en oude boeken over de kwaliteit van de arbeid uit de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw afgestoft (Van Ruysseveldt & Von Grumbkow, 1983). Destijds was er veel aandacht voor dit thema. Hoe kan ons werk zodanig worden ingericht dat het positieve in plaats van negatieve gevolgen heeft voor ons welzijn en onze persoonlijke ontwikkeling? Dit indachtig het adagium van de destijds populaire Karl Marx: *“In und durch die Arbeit wird der Mensch zum Menschen.”* Wat zoveel wil zeggen als door (samen) te werken realiseert de mens zijn volledige potentieel.

De parallel met duurzame inzetbaarheid ligt voor de hand, want ook hier gaat het om het ontsluiten van potentieel, namelijk om nu en in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn goed te blijven functioneren op het werk (zie ook hoofdstuk 1). Kwaliteit van de arbeid heeft betrekking op vier aspecten van werk:

1. arbeidsinhoud (het werk zelf dat wordt verricht)
2. arbeidsverhoudingen (de sociale verhoudingen waarbinnen gewerkt wordt)
3. arbeidsomstandigheden (de fysieke omgeving waarin gewerkt wordt)
4. arbeidsvoorwaarden (de regelingen waaronder gewerkt wordt; zie ook hoofdstuk 5 over de cao's)

In dit hoofdstuk gaat het vooral om de arbeidsinhoud en -verhoudingen en hoe die eruit moeten zien om werknemers bevlogen en daarmee duurzaam inzetbaar te laten zijn.

We gaan achtereenvolgens in op wat er onder bevlogenheid precies verstaan moet worden (4.2), hoe dit zich verhoudt tot duurzame inzetbaarheid (4.3), waarom organisaties bevlogenheid zouden moeten bevorderen (4.4), en aan welke knoppen ze daarbij zouden kunnen draaien (4.5). Tot zover de theorie. In de tweede helft van dit hoofdstuk behandelen we de praktijk op basis van onze ervaring als organisatieadviseurs. Daarbij gaan we in op bevlogenheidsverbetering in organisaties (4.6) en hoe je van inzicht in de ‘knoppen van bevlogenheid’ naar impactvolle verandering komt (4.7). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een tiental conclusies (4.8).

4.2

WAT IS BEVLOGENHEID (EN WAT IS HET NIET)?

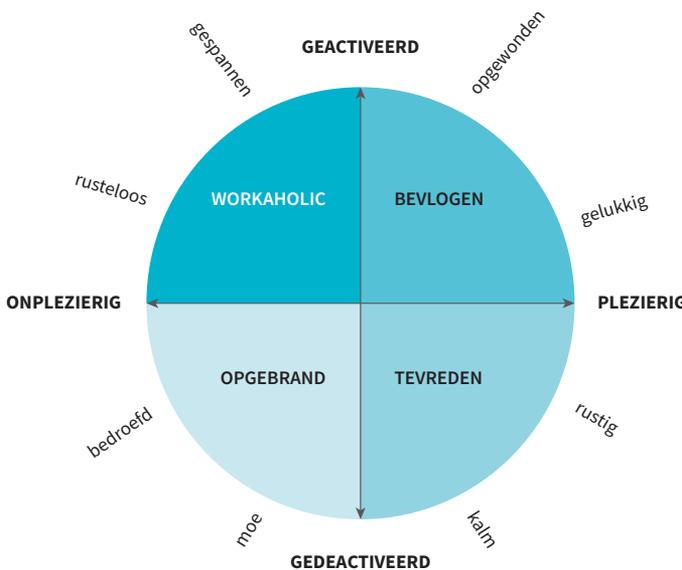
Alhoewel er verschillende omschrijvingen van bevlogenheid bestaan (Schaufeli, 2014) geven wij de voorkeur aan: *“... een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme*

op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken” (Schaufeli & Bakker, 2004a, p. 245). Deze definitie, die ten grondslag ligt aan de meest gebruikte vragenlijst om bevolegenheid te meten – de Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2006) – wordt in 86 procent van al het wetenschappelijke onderzoek gebruikt (Bailey et al., 2017). Kortom, er is in de wetenschappelijke wereld een duidelijke overeenstemming over de omschrijving van bevolegenheid.

Figuur 4.1 geeft weer hoe bevolegenheid zich verhoudt tot andere soorten werkgerelateerd welbevinden. Dit aan de hand van het zogenoemde circumplex-model van emoties. Alle emoties kunnen worden geprojecteerd op de omtrek van een cirkel die door twee assen wordt gedefinieerd: een activatie-as (geactiveerd versus gedeactiveerd) en een evaluatie-as (plezierig versus onplezierig). Door beide assen te kruisen ontstaan er vier kwadranten die elk corresponderen met een bepaald type welbevinden.

Bevolegenheid is wat anders dan werkverslaving, waar het vaak mee wordt verward (Taris & Schaufeli, 2020). Hoewel bevolegen werknemers net als workaholics hard werken, liggen er verschillende psychologische processen aan ten grondslag. Bevolegen werknemers werken vooral zo hard en toegewijd omdat ze er veel plezier aan beleven, maar weten wel van ophouden en hebben ook een leven naast hun werk. Workaholics daarentegen werken hard en verbeteren omdat ze niet anders kunnen; ze worden gedreven door een onweerstaanbare innerlijke drang om te werken, en wanneer ze dat niet doen voelen ze zich nutteloos, zenuwachtig, rusteloos en schuldig.

Bevolegen werknemers hebben dus een *positieve* motivatie; ze worden aangetrokken door het werk omdat ze het leuk, spannend en uitdagend vinden. Workaholics hebben daarentegen een *negatieve* motivatie, ze werken niet voor hun plezier maar op een dwangmatige manier om allerlei negatieve gevoelens te vermijden die opduiken wanneer ze *niet* werken.



Figuur 4.1 Typologie van werkgerelateerd welbevinden

Onderzoek laat zien dat werkverslaving positief en bevlogenheid negatief samenhangt met allerlei aspecten van gezondheid en welbevinden van werknemers (Taris et al., 2010).

Ook blijkt dat bevlogenheid méér is dan alleen arbeidstevredenheid. Daar waar bevlogenheid wordt gekenmerkt door activiteit, wordt tevredenheid gekenmerkt door verzadiging. Een tevreden werknemer zal niet gauw in actie komen omdat hij⁷ zich voldaan voelt, terwijl een bevlogen medewerker altijd wel een reden heeft om actief te zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bevlogenheid sterker samenhangt met arbeidsprestatie dan tevredenheid, zo blijkt uit een meta-analyse (Christian et al., 2011). Dat betekent dus dat organisaties niet zozeer gebaat zijn bij tevreden werknemers die zo hun gangetje gaan maar bij bevlogen, actieve werknemers die juist een stapje extra willen doen.

Ten slotte kan bevlogenheid als de tegenpool van burn-out worden beschouwd. Daar waar het bij bevlogenheid metaforisch gaat om een volledig opgeladen mentale batterij met veel positieve energie, gaat het bij burn-out om een lege batterij met negatieve energie. Overigens werkt bevlogenheid als een beschermende factor tegen een toekomstige burn-out, terwijl workaholisme een risicofactor voor burn-out vormt (Hakanen et al., 2018). Het is de bedoeling dat burn-out en werkverslaving worden voorkomen en dat bevlogenheid ten koste van tevredenheid wordt bevorderd.

4.3

BEVLOGENHEID EN DUURZAME INZETBAARHEID

Alhoewel duurzame inzetbaarheid een breed begrip is waar veel verschillende dingen onder kunnen worden verstaan lijkt er een groeiende overeenstemming te bestaan over de volgende omschrijving: *“Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren”* (Van der Klink et al., 2011; p. 347; zie ook hoofdstuk 1).

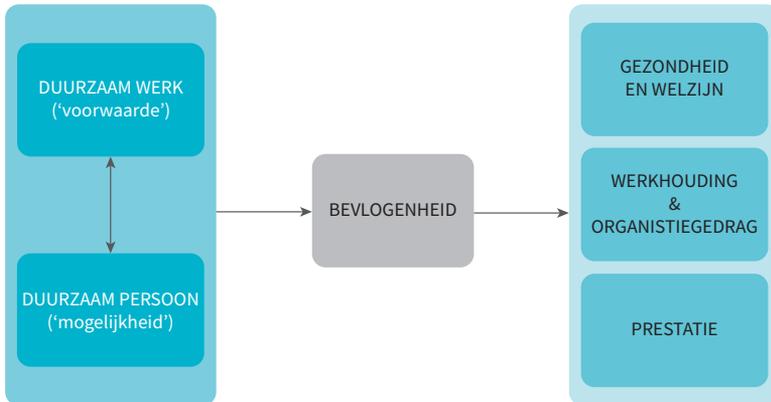
In deze omschrijving wordt duurzame inzetbaarheid niet opgevat als een kenmerk van de individuele werknemer, maar als een *interactie* tussen de werknemer en zijn werk. Beide doen ertoe; het gaat om een duurzaam goede ‘fit’. Een werknemer is niet zonder meer inzetbaar maar altijd in relatie tot een bepaald soort werk en een bepaalde werkomgeving. Daaruit volgt dat duurzame inzetbaarheid zowel de verantwoordelijkheid van de werknemer als de werkgever is. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om zijn talenten zoveel mogelijk te ontwikkelen en zijn kennis, vaardigheden en motivatie op peil te houden. Dat wil in termen van de voorgaande definitie zeggen dat de werknemer ervoor moet zorgen dat hij over voldoende ‘mogelijkheden’ voor duurzame inzetbaarheid beschikt en kan blijven beschikken.

Die mogelijkheden moeten natuurlijk wel gerealiseerd kunnen worden, waarmee de werksituatie en dus de werkgever in beeld verschijnt. Deze heeft de verantwoordelijkheid om de ‘voorwaarden’ te scheppen waaronder de werknemer zich op het werk daadwerkelijk kan

7 Uiteraard kan overal waar ‘hij’, ‘zijn’ en ‘hem’ in de tekst wordt gebruikt ook ‘zij’ en ‘haar’ worden gelezen.

ontwikkelen en zijn talenten, kennis, vaardigheden en motivatie kan inzetten. In essentie gaat het daarbij om duurzaam werk, oftewel een goede kwaliteit van de arbeid wat betreft arbeidsinhoud, -verhoudingen, -omstandigheden en -voorwaarden.

In figuur 4.2 is de rol van bevologenheid in het duurzame inzetbaarheidsproces schematisch weergegeven.



Figuur 4.2 Het duurzame inzetbaarheidsproces

Aan de linkerkant van figuur 4.2 staat de interactie tussen persoon en werk, die tot bevologenheid leidt. Daarbij gaat het erom dat – wat we hiervoor duurzaam werk hebben genoemd – de mogelijkheid biedt dat werknemers zich (blijven) ontwikkelen (zie ook andere relevante kenmerken van duurzaam werk in hoofdstuk 1). Je zou kunnen zeggen dat ze uitgroeien tot een ‘duurzaam persoon’. Dat wil zeggen dat zij hun potentieel kunnen realiseren en daardoor ook in de toekomst inzetbaar blijven. Dat kan alleen maar wanneer de kwaliteit van de arbeid hoog is, zo is de gedachte; in dat geval zullen de werknemers zich bevologen voelen. Op zijn beurt heeft bevologenheid weer een positief effect op de gezondheid, het welzijn, de werkhouding, het organisatiegedrag en de arbeidsprestatie van werknemers.

Bevologenheid vormt dus een cruciale schakel in het duurzame inzetbaarheidsproces. Is er sprake van duurzaam werk waarin de persoon zich kan (blijven) ontwikkelen dan genereert dit mentale energie (bevologenheid) en bevordert het de gezondheid en arbeidsprestaties, alsmede een voor duurzame inzetbaarheid belangrijke werkhouding en dito organisatiegedrag. Is de kwaliteit van de arbeid daarentegen slecht en is er dus sprake van stressvol in plaats van duurzaam werk, dan kost dit veel mentale energie. In dat geval bestaat het risico op burn-out met alle negatieve gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid van dien.

4.4

GEVOLGEN VAN BEVLOGENHEID

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de positieve effecten van bevologenheid voor de werknemer én de organisatie. Hierna staat slechts een korte samenvatting omdat een uitputtende bespreking buiten het bestek van dit hoofdstuk valt (zie Schaufeli & Bakker, ter perse).

4.4.1 GEZONDHEID EN WELZIJN

Bevlogenheid voorkomt niet alleen geestelijke en lichamelijke klachten, zoals depressieve gevoelens (Hakanen & Schaufeli, 2012) en psychische- en fysieke stressklachten (Shimazu et al., 2015), maar ook depressieve stoornissen (Imamura et al., 2016). Het wekt dan ook geen verbazing dat het ziekteverzuim van bevlogen medewerkers (veel) lager ligt dan dat van hun minder bevlogen collega's (Schaufeli et al., 2009). Verder blijkt dat bevlogen werknemers weinig C-reactief proteïne (CRP) in hun bloed hebben; een erkende risicofactor voor hart- en vaatziekten (Eguchi et al., 2015). Bevlogenheid hangt ook samen met een gezonde autonome activiteit van het hart (Seppälä et al., 2012). Beide onderzoeken suggereren dat bevlogenheid cardiovasculaire gezondheid bevordert.

4.4.2 WERKHOUDING EN ORGANISATIEGEDRAG

Bevlogen werknemers voelen zich betrokken bij de organisatie (Hakanen et al., 2008) en zijn dan ook minder geneigd om de organisatie te verlaten (Schaufeli & Bakker, 2004b). Ook blijkt dat bevlogenheid het werkvermogen tien jaar later voorspelt, zelfs wanneer er op leefstijl wordt gecontroleerd (Airila et al., 2012; zie ook hoofdstuk 1 en 2). Ten slotte houden bevlogen werknemers zich aan de veiligheidsvoorschriften (Nahrgang et al., 2011), vertonen ze actief leergedrag (Bakker et al., 2012) en tonen ze persoonlijk initiatief (Salanova & Schaufeli, 2008).

4.4.3 PRESTATIE

Bevlogenheid hangt positief samen met taak- en contextuele prestatie, ook na controle voor arbeidstevredenheid en organisatiebetrokkenheid, zo blijkt uit een meta-analyse van Christian et al. (2011). Hoe meer bevlogen, des te beter de prestatie. Taakprestatie heeft betrekking op het werk dat volgens de taakomschrijving moet worden uitgevoerd en contextuele prestatie op alles wat daarnaast nog wordt gedaan (*Going the extra mile*). Voorts worden bevlogen werknemers door hun leidinggevende en collega's als 'beter' beoordeeld dan diegenen die minder bevlogen zijn (Halbesleben & Wheeler, 2008); en het blijkt dat bevlogen medewerkers creatiever zijn (Bakker et al., 2020). Verder maken bevlogen artsen minder medische fouten (Prins et al., 2010) en zijn de klanten van bevlogen horecapersoneel meer tevreden (Salanova et al., 2005).

Tot zover de relatie tussen bevlogenheid en arbeidsprestatie, maar bevlogenheid hangt ook samen met bedrijfsresultaten. Zo is aangetoond dat bevlogen ondernemers meer groei realiseren en meer zakelijk succes hebben (Gorgievski et al., 2014; zie ook hoofdstuk 7). Friesenbichler en Selenko (2017) toonden aan dat bevlogen managers betere bedrijfsresultaten (arbeidsproductiviteit) behalen. Daarnaast voorspelt de mate van bevlogenheid van werknemers de teamprestaties van een petroleumbedrijf (Chen et al., 2018), de omzet van restaurants (Xanthopoulou et al., 2009) en het toekomstige financiële en succes van ondernemers (Dijkhuizen et al., 2018). Ten slotte blijkt de mate van bevlogenheid van het personeel de winstgevendheid en klanttevredenheid van meer dan honderd beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven te voorspellen over een periode van een tot twee jaar (Schneider et al., 2018).

Er kan dus geconcludeerd worden dat er overtuigend wetenschappelijk bewijs bestaat voor de positieve gevolgen van bevlogenheid, zowel voor de werknemer als voor de organisatie. Bevlogen werknemers zijn lichamelijk en geestelijk gezond, beschikken over de juiste werkhouding, vertonen gunstig organisatiegedrag en presteren goed, zowel individueel als collectief. Daarmee zijn ze – ook in de naaste toekomst – duurzaam inzetbaar.

4.5

AAN WELKE KNOPPEN MOET JE DRAAIEN OM BEVLOGENHEID TE VERBETEREN?

Zoals blijkt uit figuur 4.2 leidt een duurzaam goede fit tussen het werk en de persoon tot bevlogenheid. Aan welke knoppen op het werk kunnen we dan draaien om bevlogenheid te bevorderen? Hier geeft onderzoek met het job-demands-resources-model antwoord op (Taris & Schaufeli, 2016). Daaruit blijkt dat een reeks energiebronnen op het werk samenhangt met bevlogenheid. Energiebronnen (*job resources*) maken het mogelijk om:

1. arbeidstaken succesvol uit te voeren
2. het hoofd te bieden aan taakeisen (*job demands*)
3. te zorgen voor groei en ontwikkeling van werknemers

Zo maakt sociale steun van collega's het niet alleen makkelijker om het werk te doen, maar ook om met emotionele belasting op het werk om te gaan en zorgt gerichte feedback ervoor dat je nieuwe dingen leert. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de belangrijkste energiebronnen die uit wetenschappelijk onderzoek naar voren komen (zie ook Schaufeli & Taris, 2014).

Er kunnen vier typen energiebronnen worden onderscheiden. *Werk-energiebronnen* hebben betrekking op de inhoud van het werk. Heeft de werknemer voldoende regelmogelijkheden of autonomie om het werk naar eigen inzicht uit te voeren? Moet steeds hetzelfde werk routineus uitgevoerd worden, of is er sprake van verschillende taken die elkaar afwisselen en waarbij steeds andere vaardigheden gebruikt moeten worden? Past het werk bij wat de werknemer kan (competenties) en wil (motivatie)? Beschikt de werknemer over voldoende hulpmiddelen om zijn werk goed te kunnen doen? Kortom, werk-energiebronnen geven aan hoe 'rijk' het werk is.

Sociale energiebronnen gaan over relaties met anderen op het werk. Ontvangt de werknemer steun van zijn collega's en leidinggevende of staat hij er alleen voor? Is het duidelijk wat er van hem wordt verwacht en waarvoor anderen verantwoordelijk zijn (rolduidelijkheid)? Heerst er een prettige sfeer in het team en wordt er effectief samengewerkt? In hoeverre wordt aan de verwachtingen van anderen (collega's en klanten) voldaan en ontvangen werknemers waardering voor hun werk? Een leidinggevende die inspireert, versterkt, verbindt en faciliteert (*empowered*) geeft medewerkers energie en bevordert bevlogenheid. Dit staat wel bekend als bevlogen leiderschap (Rahmadani et al., 2020). Sociale energiebronnen geven aan dat werknemers goed zijn ingebed in het sociale netwerk op het werk.

Bij *organisatie-energiebronnen* gaat het om de bredere context waarbinnen het werk wordt uitgevoerd. Weet de leiding wat zich op de werkvloer afspeelt (bottom-upcommunicatie) en zijn de werknemers op de hoogte van het organisatiebeleid (top-downcommunicatie)? Dat laatste vormt een belangrijke voorwaarde voor de *alignment* van het personeel: zijn werk-

Tabel 4.1 Overzicht van energiebronnen

Werk energiebronnen

- Regelmogelijkheden
- Taakvariatie
- Afwisseling
- Gebruik van vaardigheden
- Passend werk
- Hulpmiddelen

Sociale energiebronnen

- Sociale steun van collega's en leidinggevende
- Teamsfeer en -effectiviteit
- Rolduidelijkheid
- Verwachtingen
- Waardering
- Bevlogen leiderschap

Organisatie energiebronnen

- Communicatie
- Alignment
- Vertrouwen in de leiding
- Rechtvaardigheid
- Waardecongruentie

Groei energiebronnen

- Leer en ontwikkelingsmogelijkheden
 - Loopbaanperspectief
 - Prestatiefeedback
-

nemers op de hoogte van de doelen van de organisatie en hebben ze het gevoel daar een positieve bijdrage aan te leveren? Zitten ze op één lijn? Komen de waarden van de organisatie overeen met de persoonlijke waarden van de medewerkers (waardencongruentie)? Heerst er vertrouwen in de leiding en voelen medewerkers zich rechtvaardig behandeld? Organisatie-energiebronnen geven aan dat werknemers zich een onderdeel voelen van een organisatie waarvoor het fijn is te werken.

Ten slotte gaan *groei-energiebronnen* over mogelijkheden om nieuwe dingen te leren op het werk en zich persoonlijk verder te ontwikkelen. Dat kan via goede, systematische feedback over hoe het beter kan, maar ook door het volgen van trainingen en opleidingen of door het maken van een volgende stap in de loopbaan.

Men zou kunnen stellen dat naarmate het werk meer energiebronnen bevat het duurzamer van aard is. Dat betekent dat de energiebronnen uit tabel 4.1 in feite de knoppen zijn waaraan gedraaid kan worden om de kwaliteit van de arbeid en daarmee het niveau van bevlogenheid – en daarmee duurzame inzetbaarheid – te vergroten.

4.6

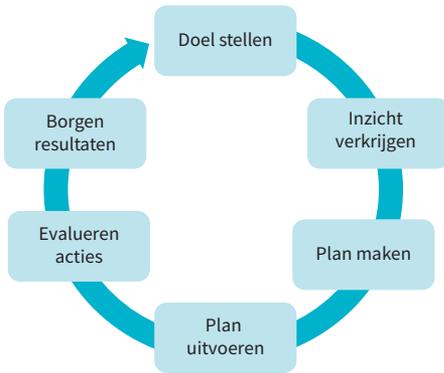
BEVLOGENHEIDSVARBETERING IN ORGANISATIES

Nu we weten aan welke knoppen we *in het algemeen* kunnen draaien om bevoegenheid en daarmee de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, is het de vraag welke dat dan precies zijn voor een *specifieke* organisatie of onderdeel daarvan. En hoe kan dit inzicht vertaald worden in concrete verbeteringen? Daarvoor gebruiken organisaties een organisatieveranderingsproces dat gericht is op het vergroten van duurzame inzetbaarheid (zie figuur 4.3). In deze figuur is de bekende kwaliteitscirkel van Deming (1986) makkelijk te herkennen: *Plan-Do-Check-Act*. In de eerste fase (*Plan*) wordt het *doel* van het traject geformuleerd (het vergroten van de duurzame inzetbaarheid door het bevorderen van bevoegenheid), wordt inzicht verkregen in de energiebronnen (door een medewerkersonderzoek met behulp van het Energiekompas – zie kader – uit te voeren) en wordt op basis daarvan een plan van aanpak geformuleerd. De resultaten van het medewerkersonderzoek worden gerapporteerd aan de organisatie in zijn geheel en bij grote, complexe organisaties eveneens aan onderdelen daarvan (bijvoorbeeld locaties, divisies, teams of afdelingen) of groepen daarbinnen (bijvoorbeeld binnen- en buitendienst, ondersteuning en primair proces of functiegroepen).

Het Energiekompas⁸ is een online-instrument waarin naast alle energiebronnen uit tabel 4.1 ook een dozijn stressoren zijn opgenomen die met burn-out samenhangen, alsmede een aantal persoonlijke hulpbronnen en uitkomsten die betrekking hebben op gezondheid, werkhouding, organisatiegedrag en prestatie (Schaufeli, 2015). Het is een heel efficiënt instrument dat met relatief weinig vragen veel relevante informatie oplevert (Schaufeli, 2017). In dit hoofdstuk beperken we ons tot energiebronnen en bevoegenheid. Het invullen van het Energiekompas kost 15 á 20 minuten en na afloop ontvangt iedere deelnemer een persoonlijk rapport, waarin de eigen scores worden vergeleken met de gemiddelde Nederlandse werknemer, die als benchmark fungeert. De meeste energiebronnen uit het Energiekompas worden met behulp van een kort, betrouwbaar schaalte gemeten dat in de regel uit drie vragen bestaat; bevoegenheid wordt gemeten met de 3-item-versie van de UWES (Schaufeli et al., 2019).

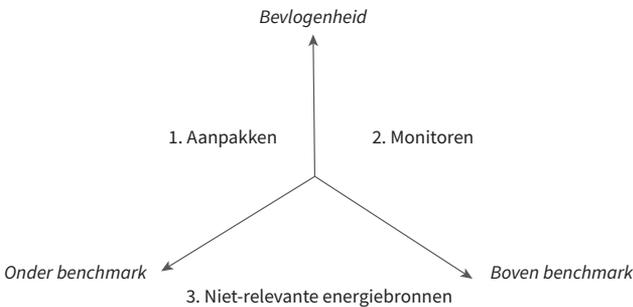
Om tot de gewenste acties op beleidsniveau te komen wordt een zogenoemde *prioriteitenanalyse* uitgevoerd. Daarnaast wordt het Energiekompas ook op de werkvloer gebruikt om prioriteiten te stellen; daar gaan we in de volgende paragraaf nader op in. In de kern van de zaak wordt de prioriteitenanalyse gebruikt om het relatieve belang van de verschillende energiebronnen te wegen. De energiebronnen die daadwerkelijk met bevoegenheid samenhangen en er dus echt toe doen, worden daarbij verdeeld in energiebronnen die relatief weinig (1) en relatief veel (2) aanwezig zijn in vergelijking met de benchmark (zie figuur 4.4).

8 <https://energiekompas.nl/>



Figuur 4.3 Organisatieveranderingsproces

De niet-relevante energiebronnen (3) die niet met bevoegenheid samenhangen kunnen verder buiten beschouwing worden gelaten.



Figuur 4.4 Prioriteitenanalyse

De hoogste prioriteit dient gegeven te worden aan die energiebronnen die relatief *weinig* aanwezig zijn (onder de benchmark score); deze dienen direct aangepakt te worden omdat daarmee de meeste winst te behalen valt. Energiebronnen die daarentegen *veel* aanwezig zijn (boven de benchmark score) behoeven geen onmiddellijke actie, maar moeten wel in de gaten gehouden worden (monitoren) omdat bij vermindering de bevoegenheid van werknemers zal dalen. Op basis van de prioriteitenanalyse wordt een plan van aanpak opgesteld. Op welke energiebronnen moet men zich richten en op welke manier en door wie kunnen die wanneer worden aangepakt?

Na de relatief lange uitgebreide eerste fase (*Plan*) volgt de tweede fase (*Do*) waarin het plan van aanpak daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Hoe dat precies in zijn werk gaat en hoe je van inzicht via een plan van aanpak tot een impactvolle verandering komt, wordt in de volgende paragraaf besproken. Zodra de geplande acties zijn uitgevoerd worden deze in de derde fase (*Check*) geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Daar gaat in het algemeen geruime tijd overheen omdat het lang duurt voordat veranderingen beklijken. Daarom wordt meestal pas na een jaar wederom een medewerkersonderzoek uitgevoerd met het Energiekompas om te checken of de energiebronnen en de bevoegenheid van de medewerkers inderdaad zijn gestegen en daarmee de duurzame inzetbaarheid is verbeterd. Soms wordt ook tussentijds de vinger aan

de pols gehouden met behulp van een korte *pulse-meting* die zich op slechts enkele energiebronnen richt. Dit biedt het voordeel dat er snel en gericht kan worden bijgestuurd. In de laatste fase (*Act*) gaat het erom dat de veranderingen duurzaam geborgd worden door deze op te nemen in:

1. de HR-cyclus (bijvoorbeeld een andere vorm van functioneringsgesprekken)
2. het lange termijn organisatiebeleid (bijvoorbeeld een management-development-programma)
3. de manier waarop het werk is georganiseerd (bijvoorbeeld het vergroten van de regelmogelijkheden)

Voor een casestudy waarbij gebruik is gemaakt van het Energiekompas en waarbij het proces uit figuur 4.3 is gevolgd, kan verwezen worden naar Schaufeli (2017).

4.7

VAN INZICHT NAAR IMPACT

De hamvraag die zich voordoet bij een veranderingsproces dat gericht is op het verhogen van de duurzame inzetbaarheid is: hoe kom je van inzicht naar impact? Oftewel; hoe zorg je ervoor dat de inzichten uit het medewerkersonderzoek worden omgezet in succesvolle acties die de bevoegenheid van het personeel verhogen? Vaak beland medewerkersonderzoek namelijk in de spreekwoordelijke la en komt er van alle goedbedoelde adviezen niets terecht. Zoals figuur 4.5 aangeeft leiden verschillende wegen van inzicht naar impact, afhankelijk van wie het betreft; de individuele werknemer, het team of de organisatie.

Zoals hiervoor is aangegeven ontvangt iedere werknemer een automatisch gegenereerd persoonlijk rapport van het Energiekompas. Uit ervaring weten we dat circa 10-15 procent van de invullers actief met dit rapport aan de gang gaat, bijvoorbeeld door het te bespreken met de leidinggevende, partner of bedrijfsarts. Al dan niet ondersteund door anderen kan de werknemer besluiten om zelf aan de slag te gaan met het vergroten van bevoegenheid op basis van de ‘energielekken’ uit het rapport.

Dit staat bekend als *job crafting*, in het Nederlands ook wel ‘baanboetseren’ genoemd (zie ook hoofdstuk 10, 15 en 22). Bij *job crafting* gaat het erom dat de werksituatie dusdanig wordt aangepast dat deze optimaal past bij wat de werknemer kan en wil. Dat kan op verschil-

Impact

	Individueel	Team	Organisatie	
	Jobcrafting	Teaminterventies	Organisatie-interventies	Interventie
	Individuele keuze	Teamdialog	Prioriteitenanalyse	Plan van aanpak
	Individuele feedback	Teamdashboard	Organisatiedashboard	Rapportage

Inzicht

Figuur 4.5 Van inzicht naar impact

lende manieren, bijvoorbeeld door de manier van werken aan te passen (wanneer werk-energiebronnen ontbreken), door relaties met anderen op het werk aan te passen (wanneer sociale energiebronnen ontbreken) of door veranderingen in de loopbaan na te streven (wanneer groei-energiebronnen ontbreken). Overigens hoeft job crafting niet per se betrekking te hebben op het werk zelf maar kan ook 'in het hoofd' plaatsvinden. We spreken dan van cognitieve job crafting, waarbij iemand zijn *kijk* op de werkelijkheid verandert in plaats van de werkelijkheid zelf. Bijvoorbeeld, wanneer weinig waardering wordt ervaren, is het beter niet alleen op grote gebaren te letten, maar ook kleine blijken van waardering en erkenning te appreciëren. Uit onderzoek blijkt dat job crafting gericht op het vergroten van energiebronnen effectief is en de bevlogenheid van werknemers verhoogt (Bakker & Oerlemans, 2019).

Het team ontvangt een rapportage van het Energiekompas in de vorm van een dashboard met daarin een overzicht van de energiebronnen en het niveau van bevlogenheid van het team. Op basis van dit dashboard vindt samen met de leidinggevende een dialoog plaats waarbij twee vragen centraal staan:

1. Geeft het dashboard richting (prioriteiten) voor een verbeterinspanning?
2. Hoe kunnen de prioriteiten effectief worden aangepakt?

De kans op een succesvol traject is het grootst wanneer medewerkers in de dialoog zo min mogelijk gestuurd worden door de leidinggevende en wanneer het team binnen de eigen cirkel van invloed blijft.

Vaak is het nodig om de leidinggevende vooraf te trainen in het faciliteren van de dialoog. Dit vergt luistervaardigheden, een open houding en de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen. De afspraken die in een plan van aanpak worden vastgelegd, worden in het bekende SMART-format gegoten, dat wil zeggen: ze zijn **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ceptabel, **R**ealistisch en **T**ijdgebonden. Met een eenmalige teamdialoog is het niet gedaan, deze vormt het startpunt van een veranderingsproces dat in wezen het patroon van figuur 4.3 volgt. Een dergelijk proces duurt een paar maanden tot een jaar. Eventueel kan een HR-professional het team gedurende deze periode bijstaan. Overigens zou het ook kunnen dat er géén aanleiding bestaat om veranderingen met het oog op duurzame inzetbaarheid in gang te zetten. Ook dat kan een legitieme uitkomst van een teamdialoog zijn. De medewerkers in het team bepalen de prioriteiten, ook als die er niet zijn.

Ten slotte ontvangt ook de organisatie als geheel – en eventuele grote onderdelen daarvan – een dashboard met daarin de resultaten van het Energiekompas. Daarin zijn ook de resultaten van de teams op hoofdlijnen verwerkt, evenals die van de prioriteitenanalyses. Directies hebben de taak om een beleidsplan te maken om duurzame inzetbaarheid te vergroten, dit overtuigend te communiceren en sturing te geven aan de organisatie. Belangrijk is dat teams die dat nodig hebben extra hulp en ondersteuning krijgen, terwijl teams die het juist goed doen de gelegenheid krijgen hun succesvolle aanpak voor het voetlicht te brengen. Ook op organisatieniveau geldt dat er SMART-afspraken moeten worden gemaakt over de implementatie van de interventies met diegenen die daar bij HR en in de lijn verantwoordelijk voor zijn.

Figuur 4.6 geeft een overzicht van mogelijke interventies aan de hand van twee dimensies:

1. interventies die zich richten op het individu versus de organisatie
2. interventies die betrekking hebben op de sociale omgeving versus de werkomgeving

Aldus kunnen er vier interventiegebieden onderscheiden worden:

1. samenwerking en teamklimaat
2. cultuur en communicatie
3. taak- en functieontwerp
4. organisatiestrategie en -structuur

Binnen ieder van deze gebieden zijn de interventies gericht op het vergroten van een bepaald soort energiebronnen (zie tabel 4.1). Per interventiegebied worden in figuur 4.6 steeds drie voorbeelden van mogelijke interventies genoemd. Een aantal interventies is onderzocht en bewezen effectief bevonden, zoals het vergroten van werk-energiebronnen door meer autonomie en betere feedback en leiderschapstraining (Knight et al., 2016).

Om van inzicht naar impactvolle verandering te komen is de implementatie van groot belang. Sterker nog: indien niet goed rekening gehouden wordt met bepaalde randvoorwaarden is de kans op impactvolle verandering gering. Op basis van succesvolle casestudies (Kompier & Cooper, 1999) en eigen ervaringen kunnen een aantal kritische succesfactoren en veelvoorkomende valkuilen worden genoemd. Tabel 4.2 geeft daarvan een overzicht.

Tabel 4.2 Succesfactoren en valkuilen bij duurzame inzetbaarheidstrajecten

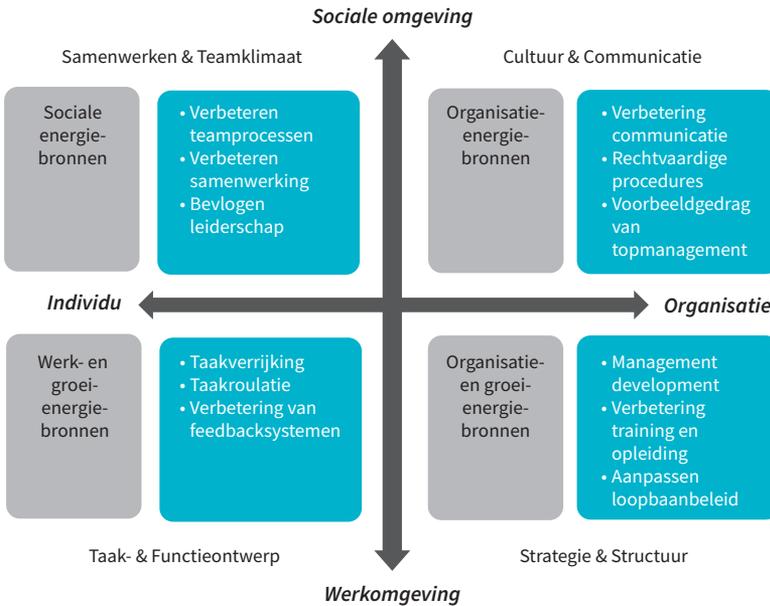
Succesfactoren	Valkuilen
1. Betrokkenheid van het topmanagement	1. Weerstand tegen verandering
2. Systematische en stapsgewijze werkwijze	2. Afnemende betrokkenheid en enthousiasme
3. Communicatie met alle stakeholders	3. Bureaucratische hindernissen
4. Actieve participatie	4. Gebrek aan middelen
5. Combinatie van verschillende interventies	5. Gebrek aan sociaal leiderschap
6. Nadruk op operationeel leiderschap	

Wil men de duurzame inzetbaarheid van werknemers daadwerkelijk verbeteren? En wil de top zich er ook persoonlijk voor hardmaken? Is het topmanagement in staat om de grote lijnen van het verandertraject te schetsen en medewerkers te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering in het licht van de organisatiestrategie? Betrokkenheid van het topmanagement is van essentieel belang voor het welslagen van het veranderingsproces.

Daarnaast maakt een lid van het managementteam als opdrachtgever deel uit van de stuurgroep die het gehele traject actief ondersteunt. Voor alles moet ervoor gezorgd worden dat het eigenaarschap van het traject niet bij HR ligt maar bij het topmanagement.

Door gebruik te maken van een cyclisch proces dat zich in verschillende stappen voltrekt (zie figuur 4.3) wordt een duidelijke structuur aangebracht die de planning vergemakkelijkt en de kans vermindert dat er een bepaalde stap over het hoofd wordt gezien. Het verbinden van medewerkersonderzoek en vervolpmomenten (denk aan de HR-cyclus, stuur- en planningscyclus) zorgt voor synergie.

De rol van (doorlopende) communicatie voor het welslagen van het traject kan moeilijk overschat worden, en toch wordt daar in de praktijk vaak te weinig aandacht aan



Figuur 4.6 Interventiekader ter verhoging van duurzame inzetbaarheid in organisaties

geschonken. Aan het begin van het traject moet duidelijk worden gemaakt wat men wanneer kan verwachten en waarom. Tijdens het traject moeten alle betrokkenen goed geïnformeerd blijven over de voortgang. Er moet steeds benadrukt worden dat het traject alleen kans van slagen heeft wanneer iedereen actief deelneemt; dat betekent niet alleen meewerken aan een medewerkersonderzoek, maar vooral ook aan de teamdialoog en de interventies die daarop volgen. In die zin kan een goede, gerichte, continue communicatie het draagvlak voor het traject bij management, leidinggevendenden, teams en werknemers bevorderen. Communicatie kan dus bijdragen aan de actieve participatie van alle betrokkenen. Het biedt medewerkers de kaders waarbinnen ze alleen en samen met anderen kunnen werken aan verbetering. Daarbij zijn ze zelf verantwoordelijk voor hun eigen welzijn, en gezamenlijk voor hun team. Alleen als medewerkers zelf prioriteiten stellen en op basis daarvan acteren is er écht sprake van actieve participatie. Daarbij vervult de leidinggevende een faciliterende en enthousiasmerende rol.

Omdat in de regel aan meerdere energiebronnen tegelijk zal worden gewerkt, zal een combinatie van verschillende interventies op verschillende gebieden noodzakelijk zijn (zie figuur 4.6). Op die manier kunnen ook synergie-effecten ontstaan, bijvoorbeeld wanneer door het vergroten van autonomie en taakvariatie (taakverrijking) de samenwerking binnen het team beter verloopt (verbetering van teamprocessen).

Het ligt voor de hand om bij de invulling van het traject de nadruk te leggen op het operationele leiderschap. Daar ligt meestal de sleutel voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid. Zij zijn het die op de werkvloer in dialoog met hun team handen en voeten moeten geven aan impactvolle veranderingen, medewerkers moeten stimuleren om eigenaarschap te nemen, het proces moeten monitoren en regisseren, en het vuurtje brandend moeten houden. Vandaar dat het van belang is om de operationele leiders te trainen voor deze

verantwoordelijke rol en hen daarbij vanuit HR en het topmanagement te steunen, coachen en adviseren. Vaak blijkt in de praktijk dat dit ‘vliegwiel’ niet optimaal gebruikt wordt, omdat operationeel leidinggevenden onvoldoende tijd en ruimte hebben om voldoende aandacht te schenken aan het veranderproces, of de vaardigheden ontberen om dit goed te doen. Zo vormt met name een gebrek aan sociaal leiderschap soms een probleem omdat operationele leidinggevenden vaak niet op basis van hun sociale competenties zijn geselecteerd. Meestal gaat het om taakgerichte leidinggevenden met weinig oog voor de sociale aspecten van leidinggeven. Vandaar dat leiderschapstraining, coaching en ondersteuning van leidinggevenden vaak onderdeel van een duurzaam inzetbaarheidstraject uitmaken.

Naast deze valkuil bestaan er ook nog andere valkuilen bij een veranderingstraject voor duurzame inzetbaarheid. Deze zijn meer algemeen van aard en hebben enerzijds met de motivatie van de betrokkenen te maken, zoals weerstand tegen verandering en afnemende betrokkenheid en enthousiasme, en anderzijds met het functioneren van de organisatie, zoals bureaucratische hindernissen en gebrek aan middelen. Wat beide laatste punten betreft is de betrokkenheid van het topmanagement van belang; het kan er immers voor zorgen dat er voldoende materiële en personele middelen ter beschikking worden gesteld en dat bureaucratische obstakels worden vermeden.

Ten slotte is het belangrijk om erop te wijzen dat een duurzaam inzetbaarheidstraject altijd maatwerk is; iedere organisatie is anders en vereist een eigen, unieke aanpak. En minstens even belangrijk; impactvol beleid vergt een lange adem, veranderingen hebben continue aandacht en veel tijd nodig.

4.8

TAKE-HOME MESSAGES

In dit hoofdstuk hebben we geprobeerd om de relatie tussen kwaliteit van de arbeid, duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid te verduidelijken en aan te geven hoe bevlogenheid – en daarmee duurzame inzetbaarheid – kan worden bevorderd. In het volgende overzicht staan de belangrijkste conclusies weergegeven.

1. Bevlogenheid moet niet worden verward met workaholisme of arbeidstevredenheid.
2. Bevlogenheid heeft positieve effecten op de gezondheid, werkhouding, organisatiegedrag en prestatie van werknemers, die als indicatoren van duurzame inzetbaarheid kunnen gelden.
3. Bevlogenheid vormt een essentiële schakel tussen de kwaliteit van de arbeid (duurzaam werk) en de genoemde positieve effecten.
4. Er kunnen vier typen energiebronnen worden onderscheiden die met het werk zelf, de sociale omgeving, de organisatie en persoonlijke groei te maken hebben.
5. Het Energiekompas kan ‘energielekken’ van werknemers, teams en organisaties opsporen en vormt een schakel in een organisatieveranderingsproces dat gericht is op het verhogen van de kwaliteit van de arbeid.
6. Individuele werknemers kunnen door middel van job crafting hun bevlogenheid vergroten.

7. Teams kunnen op basis van een dialoog en de daaruitvolgende gerichte interventies de bevoegdheid verhogen.
8. Organisaties maken beleid op basis van een prioriteitenanalyse, communiceren hier goed over en ondersteunen teams om bevoegdheid te verhogen.
9. Interventies op vier verschillende gebieden kunnen bijdragen aan bevoegdheid: taak- en functieontwerp, samenwerking in teams, organisatiecultuur en organisatie-structuur- en strategie.
10. Naast valkuilen zijn er ook succesfactoren voor duurzame inzetbaarheidstrajecten.

LITERATUURVERWIJZINGEN

- Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S., & Luukkonen, R. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health, 85*, 915–925.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 417–430.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 555–564.
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology: An International Review, 69*, 351–378.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*, 31–53.
- Chen, S. L., Shih, C. T., & Chi, N. W. (2018). A multilevel job demands-resources model of work engagement: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Human Performance, 31*, 1–23.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2017). Well-being, personal success and business performance among entrepreneurs: A two-wave study. *Journal of Happiness Studies, 19*, 2187–2204.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Kawakami, N., Inoue, A., Nakata, A., & Tsutsumi, A. (2015). Work engagement and high-sensitivity C-reactive protein levels among Japanese workers: A 1-year prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 88*, 651–658.
- Friesenbichler, K., & Selenko, E. (2017). Firm performance in challenging business climates: Does managerial work engagement make a difference? *Asian Business and Management, 16*, 25–49.
- Gorgievski, M., Moriano, A. J., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology, 29*, 106–121.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee wellbeing across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*, 289–301.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*, 415–424.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*, 224–241.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*, 242–256.
- Imamura, K., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., Tsutsumi, A., Takahashi, M., & Totsuzaki, T. (2016). Work engagement as a predictor of onset of major depressive episode (MDE) among workers, independent of psychological distress: A 3-year prospective cohort study. *PLOS ONE, 11*, 1–14.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*, 792–81.
- Kompier, M., & Cooper, C. (1999). Stress prevention: European countries and European cases compared. In: M. Kompier & C. Cooper (Eds.), *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* (pp. 312–337). London: Routledge.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 71–94.

