

“Zorgmedewerkers willen echt iets betekenen voor een ander, dat is een goede basis voor bevlogenheid”



“Bevlogenheid is een continu proces zonder gouden formule”

De transitie in Zorg en Welzijn heeft impact op elke organisatie en iedere professional. De werkomgeving staat onder druk en professionals zijn soms uitgeput van de vele veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen. Is het in deze tijd wel mogelijk dat medewerkers hun bevlogenheid kunnen behouden? En wat is de taak van organisaties, leidinggevend en de overheid hierin? InVorm legde deze en andere vragen voor aan Wilmar Schaufeli, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de universiteiten van Utrecht en Leuven. Bij velen is hij bekend als dé bevlogenheidspecialist. “Bevlogenheid levert veel op, maar vraagt ook om een continue dialoog.”

Bevlogenheid, een mooie term. Wat verstaat u hieronder?

“Bevlogenheid gaat om drie dingen. Ten eerste om energie, om vitaal zijn. De tweede factor is toegewijd zijn aan het werk dat je doet. Tot slot is absorptie cruciaal. Hiermee bedoel ik dat iemand volledig gericht is op wat hij op dat moment doet. Opgaan in je werk dus. Als je zo iemand ziet, dan weet je wat ik bedoel.

Bevlogenheid is overigens goed te meten: we hebben hiervoor een vragenlijst ontwikkeld die ook internationaal gebruikt wordt.”

U spreekt over toewijding aan het werk. Is dat hetzelfde als toegewijd zijn aan een organisatie?

“Ik vind dat er begrippen zijn die betrokkenheid bij een organisatie beter definiëren. Zoals loyaliteit en extra-rol gedrag of Organizational Citizenship Behavior (het gedrag van de werknemer dat buiten de officiële taakomschrijving valt en wat van nut is voor de organisatie, red.). Bevlogenheid heeft met name betrekking op het werk. In de zorgsector zie je vaak dat medewerkers betrokken zijn bij een patiënt of cliënt, en minder bij de organisatie. Dat kan een probleem zijn als een organisatie een bepaalde koers wil varen. Vaak is het wel zo dat bevlogen medewerkers zich meer betrokken voelen bij een organisatie dan niet bevlogen medewerkers, maar dat hoeft dus niet per se.”

Elke organisatie wil waarschijnlijk bevlogen medewerkers hebben. Hoe realiseer je dat, bevlogenheid?

“Bevlogenheid vraagt iets van jezelf en iets van de organisatie. Welke acties het meest effectief zijn, hangt af van de concrete situatie. Neem als voorbeeld de leiderschapsstijl. Sturen leidinggevend vooral op cijfers? Dan kan er bij medewerkers juist behoefte zijn aan iemand die hen inspireert, verbindt, een goede sfeer belangrijk vindt en mensen in hun kracht zet. Bevlogen leiderschap is niet altijd aanwezig, maar kan wel getraind worden. Soms is het leiderschap wel in orde, maar zijn rollen of verantwoordelijkheden niet duidelijk. En zo zijn er meer factoren waar organisaties iets mee kunnen doen om bevlogenheid te stimuleren. Welke acties dat zijn, hangt met name af van wat er op teamniveau en op de werkvloer gebeurt.”

Welke rol hebben bestuurders en medewerkers zelf?

“Vooral een bevlogen bestuurder is belangrijk om condities te scheppen die bevlogenheid bevorderen. Als een bestuurder ziet wat de positieve gevolgen zijn van bevlogenheid binnen zijn organisatie, dan is er vaak veel mogelijk. Het is daarnaast ook aan de medewerker zelf om initiatief te nemen. Bijvoorbeeld door zijn eigen baan te kneden en door kritisch te kijken naar waar hij staat en wat hij over vijf jaar zou willen. En daar dan concreet mee aan de slag te gaan.”

Is er een eenvoudige methode om tot meer bevlogenheid te komen?

“Bevlogenheid vraagt continu om aandacht. Het is een proces waar geen magische formule voor is. Organisaties die met het thema bevlogenheid aan de slag willen gaan, kunnen beginnen met een medewerkersonderzoek. Die worden wel gehouden, maar belanden regelmatig in de la. Dat kan anders. Meet in zo'n onderzoek de dingen waar je ook echt acties op zou kunnen inzetten en geef individuen en teams feedback over hun scores. En ga er vervolgens mee aan de slag.

Bevlogenheid vraagt erom voortdurend met elkaar in gesprek te zijn op basis van goede informatie. Het is een proces waarbij de resultaten van interventies tussentijds gemeten en bijgesteld moet worden. Zo veranker je het in je bedrijfsproces. Dat duurt lang en vooraf heb je geen garantie op succes.”

Zijn er verschillen tussen sectoren? Hoe is het gesteld met bevlogenheid in de zorg- en welzijnssector?

“In Onderwijs, Zorg en Welzijn werken vaak bevlogen mensen met een soort roeping. Van huis uit voelen ze zich betrokken en verantwoordelijk. Gemiddeld genomen en wetenschappelijk aangetoond zijn verpleegkundigen en leerkrachten meer bevlogen dan bijvoorbeeld winkelmedewerkers. Dat is niet zo raar: kenmerkend aan de onderwijs- en zorgsector is dat medewerkers betrokken zijn bij mensen. Ze



Over Wilmar Schaufeli

Wilmar Schaufeli is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Ook is hij als onderzoekshoogleraar verbonden aan de KU Leuven (België) en als gastdocent aan Loughborough Business School (Groot-Brittannië) en Jaume I Universitat, Castellon (Spanje).

Hij is geregistreerd klinisch psycholoog, GZ-psycholoog en arbeids- en gezondheidspsycholoog en samen met zijn zoon heeft hij adviesbureau Triple i.

Schaufeli doet onder andere onderzoek op het gebied van de psychologie van arbeid en gezondheid, in het bijzonder werkstress, bevoegenheid, workaholisme en verveling (zie www.wilmarschaufeli.nl).

kiezen ervoor écht iets te betekenen voor een ander. Dat is een goede basis voor bevoegenheid. Een belangrijke vraag is hoe je deze bevoegenheid vasthoudt. Jonge mensen zijn gemotiveerd, hebben goede ideeën. Soms gaat dat na een aantal jaren mis. Het is interessant om te kijken hoe dat komt en hoe je de vonk weer kunt laten vlammen.”

Speelt de afdeling P&O of HRM hier een rol in?

“Zeker, deze professionals hebben een belangrijke rol. Om te beginnen moeten ze

zelf bevoegen zijn, zin en plezier hebben in hun werk. Als ze snappen waar bevoegenheid over gaat en hierin geloven, kunnen ze systematisch aandacht vragen voor feiten, processen begeleiden en hulpmiddelen ontwikkelen, zoals trainingen of opleidingen. Zo ondersteunen ze de leidinggevers. Want uiteindelijk zijn het de mensen in de lijn die ervoor moeten zorgen dat er iets verandert.”

Het klinkt logisch allemaal. Maar is het wel zo eenvoudig voor leidinggevers?

“Managers verkeren vaak in een lastige positie. Enerzijds moeten ze organisatie-doelen behalen met een flinke caseload als gevolg. Anderzijds moeten ze hun medewerkers motiveren en meekrijgen. Dat is inderdaad niet altijd gemakkelijk. Daar staat tegenover dat het erg belonend is als je zaken voor elkaar krijgt. Als je als team de schouders eronder zet en doelen behaalt, geeft dat energie en kom je in een opwaartse spiraal. Niet elke leidinggevende is daar echter even geschikt voor. Stuur je als organisatie op output en op dosiers? Dan heb je vaak een ander type manager en lever je in op de sociale kant. Dat kan zorgen voor een neerwaartse spiraal en klaagsfeer.”

Er worden enorm veel eisen gesteld aan zorg- en welzijnsorganisaties. Wat voor impact heeft dit op bevoegenheid? En wat kun je als organisatie doen als er zoveel gevraagd wordt?

“Tijden van verandering, zo ook de ontwikkelingen in de zorg, doen een aanslag op de mate van bevoegenheid. Omdat veel medewerkers hun werk niet meer kunnen doen zoals ze zouden willen. De eisen die gesteld worden vanwege de nieuwe financiële structuur kun je niet veranderen. Wat je wel kunt doen, is werken aan de kant van de energiebronnen. Als voorbeeld: geef vaker complimenten. Deel successen en besteed aandacht aan wat goed gaat. En zorg dat een teamoverleg met positieve zaken wordt afgesloten.

"De mensen in de lijn moeten zorgen dat er iets verandert"

Kortom, kijk slim naar sociale processen. Dit kost weinig of geen extra tijd, maar levert wel veel op. Dit vraagt overigens wel sociale vaardigheden van leidinggevers.

U bent een groot voorstander van een positieve benadering binnen het werk.

Waarom werkt dit beter?

“We hebben van nature vaak de neiging om te kijken naar de negatieve dingen. Terwijl juist het belichten van positieve zaken veel meer effect heeft. Natuurlijk kun je niet je ogen sluiten voor dingen die niet goed gaan. Maar het is effectiever om vooral te kijken naar waar het wel goed gaat en hoe andere teams daarvan kunnen leren. Mensen vinden het leuk om hun successen te delen. Het geeft energie en kan een ander in beweging brengen. Belangrijk is wel dat leidinggevers gesteund worden in zo'n proces. Ze moeten durven delen met en leren van elkaar. Dat kan alleen in een veilige omgeving met goede coaching of interventie.”

Levert het werken aan bevoegenheid je als organisatie aantoonbaar voldoende op?

“Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat bij verpleegkundigen minder prikincidenten voorkomen als ze meer bevoegen zijn. Uit een ander onderzoek van Jelle Prins onder artsen blijkt dat zij minder fouten maken als ze meer bevoegen zijn. Is het personeel in een horecazaak enthousiast en bevoegen? Dan zijn klanten meer tevreden en komen ze sneller terug. Dit is logisch. Denk er zelf maar aan hoe je benaderd wilt worden als je bijvoorbeeld in het ziekenhuis ligt. Dan vind je het fijn als een verpleegkundige oprecht aandacht voor je heeft en toegewijd is.

Kortom: mensen vinden een goede bejegening belangrijk en dit hangt vaak samen met bevoegenheid. En dat levert aantoonbaar iets op. Overigens niet alleen voor je klant en organisatie, maar ook voor de medewerkers zelf. Ze zitten beter in hun vel, hebben minder stress en het verzuim is lager.”

Medewerkers in de Zorg zijn vaak heel toegewijd. Hoe zorg je ervoor dat bevoegenheid gezond blijft?

“Als je mensen andere dingen laat doen - zoals administratief werk, veel vergaderen of formulieren invullen - dan wat zij belangrijk vinden - zorgen voor mensen - dan ontstaat er druk. Het is een uitdaging

om dit tot een minimum te beperken. Naast de sociale zaken die ik eerder noemde, kun je mensen betrekken bij besluitvorming en hun werk. Ga als leidinggevende met je team in gesprek. Hebben medewerkers zelf ideeën om het werk anders in te richten? Geef hen die ruimte en experimenteer hiermee. Dat geeft motivatie en energie. Natuurlijk kost dit in het begin van zo'n proces meer tijd, maar dat win je later ruimschoots terug. Andersom: kies je als leidinggevende voor een autoritaire stijl en houd je je vast aan systemen en regels? Dan levert dat in beginsel wellicht tijd op. Maar medewerkers komen in opstand, raken motivatie kwijt. Uiteindelijk kost dat tijd. Kies dus slim. Ga met elkaar aan de slag, probeer uit, deel kennis en vaardigheden. Durf zaken uit handen te geven. Van een bestuurder vraagt dat om keuzes maken. Stuur je vanuit cijfers en angst? Of vanuit kwaliteit en regelruimte?"

Feit blijft dat de overheid allerlei zaken oplegt. Hoe kijkt u tegen de rol van de overheid aan?

"Ik zie twee bewegingen. Aan de ene kant wordt bevoegdheid steeds belangrijker. De cliënt wordt kritischer en laat bejege-

ning volop meespelen bij de keuze voor een bepaald ziekenhuis of zorginstelling. De beste ervaring krijg je waar medewerkers het meest bevoegd zijn. Anderzijds is er de druk vanuit de overheid. Er is volop controle, registratie en eisen voor transparantie. De overheid zou deze controle-stroom kunnen verminderen. Daarnaast kan de overheid een stem geven aan eindgebruikers en professionals. Betrek hen bij besluitvoering en verminder de bureaucratie. Eigenlijk geldt hiervoor hetzelfde als wat je op teamniveau wilt realiseren."

Tot slot: wat kan de lezer van dit artikel zelf morgen doen?

"Sta positief in het leven. Schrijf elke dag vijf dingen op die goed gingen of waar je blij van werd. Na twee tot drie weken zul je hier zeker effect van merken. Kijk ook kritisch naar je pro-sociale gedrag: ben hulpvaardig en geef gemeente complimenten. Om in tegeltjeswijsheden te vervallen: "Wie goed doet, goed ontmoet". Tot slot: begin klein en stel reële doelen. Een hele afdeling morgen aan het lachen krijgen, is een onmogelijke ambitie. Een glimlach op het gezicht van één cliënt is wel haalbaar. Dat zal je ongetwijfeld zelf ook veel plezier geven."

10 gouden regels

1. Benut zoveel mogelijk je eigen talenten en volg je dromen en passies.
2. Zorg voor een goede balans tussen werk en privé.
3. Focus niet alleen op resultaat, maar ook op je persoonlijke ontwikkeling.
4. Wees optimistisch: denk in mogelijkheden in plaats van problemen.
5. Help en steun anderen op het werk, wees coöperatief.
6. Vraag regelmatig feedback van anderen; blijf in gesprek met je baas.
7. Zorg goed voor je lijf; bewegen, slapen en ontspannen.
8. Stel jezelf uitdagende, maar wel realistische, doelen.
9. Neem initiatief, benut de mogelijkheden die het werk biedt.
10. Houd het werk uitdagend, ook voor de toekomst.



"Kijk juist in zware tijden naar de sociale kant en deel successen"