



GEMEENTE WESTLAND

VOOR DE GROOTSTE GREENPORT VAN NL ZOEKT GEMEENTE WESTLAND EEN:

Strategisch Regisseur Greenport (2fte)

Een ondernemende en krachtige persoonlijkheid met veel ervaring in het diplomatiek opereren in externe netwerken

LEEUVENDAAL kijk op leeuwendaal.nl

* *Winnaar beste werkgever*
100.000+ gemeenten

Alphen aan den Rijn
Groene gemeente met lef

WIJ ZOEKEN EEN

Directeur

LEEUVENDAAL kijk op leeuwendaal.nl

Nationaal Register search en selectie voor stimulerend toezicht TILBURG UNIVERSITY

Tilburg University
zoekt
LID STICHTINGSBESTUUR

meer informatie vindt u op www.nationaalregister.nl

ZZG zorggroep

Voor ZZG zorggroep zijn we op zoek naar een betrokken en onafhankelijk

Lid Raad van Toezicht
met bestuurlijk-juridisch profiel.

De kandidaat wordt benoemd op voordracht van het Cliëntenplatform.

CASTANHO SELECTIE & ADVIES Meer informatie · Ellen Bruin · www.castanho.nl

nrc carrière >
samen ambities waarmaken

Adverteren in de Onderwijs-special op zaterdag 22 april?

In NRC Weekend biedt onze redactie arbeidsmarktnieuws in het Economie-katern.

Ga voor meer informatie naar nrccarriere.nl/themakalender2017

Bereik de hoogopgeleide ambitieuze lezer van NRC met uw advertentie

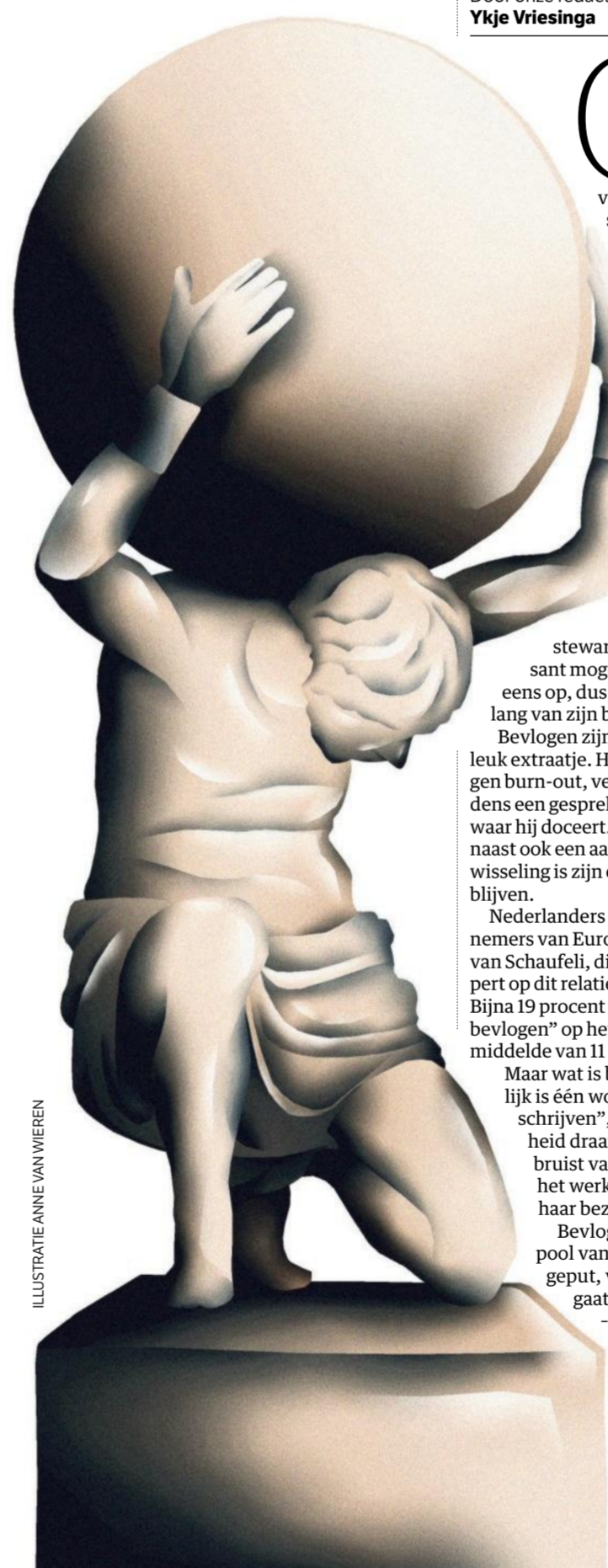


BEVLOGENHEID

Opgebrand? Stress is niet het probleem

Hard werken hoort nu eenmaal bij veel banen. Het gaat erom dat je voldoende energie hebt om de druk aan te kunnen.

Door onze redacteur
Ykje Vriesinga



Op zijn vijfde vlucht die dag, nummer 372 naar Oklahoma City, besluit de Amerikaanse steward David Holmes van Southwest Airlines de oersaai veiligheidsinstructies niet nóg een keer plichtsgetroouw op te dreunen. „We gaan de boel een beetje opschudden”, zegt hij. Holmes vraagt de verbaasde passagiers om mee te klappen op zijn ritme. Dan begint hij de instructies enthousiast te rappen.

Hoogleraar arbeidspsychologie Wilmar Schaufeli laat het internetfilmje van *the rapping flight attendant* vaak zien tijdens lezingen en colleges over bevoegenheid in het werk. „Die steward maakt zijn werk zo interessant mogelijk. De passagiers letten op eens op, dus hij dient ook nog eens het belang van zijn baas.”

Bevoegen zijn in je werk is niet zomaar een leuk extraatje. Het is de perfecte preventie tegen burn-out, vertelt de 63-jarige Schaufeli tijdens een gesprek op de Universiteit Utrecht, waar hij doceert. Sinds drie jaar heeft hij daarnaast ook een aanstelling in Leuven - die afwisseling is zijn eigen recept om bevoegen te blijven.

Nederlanders zijn de meest bevoegen werknemers van Europa, blijkt uit recent onderzoek van Schaufeli, die geldt als internationaal expert op dit relatief nieuwe onderzoeksterrein. Bijna 19 procent van de Nederlanders is „zeer bevoegen” op het werk, vergeleken met een gemiddelde van 11 procent in de EU.

Maar wat is bevoegenheid precies? „Eigenlijk is één woord niet genoeg om het te beschrijven”, zegt Schaufeli. „Bevoegenheid draait om drie dingen: iemand bruist van de energie, is toegewijd aan het werk én gaat helemaal op in zijn of haar bezigheden.”

Bevoegenheid is daarmee de tegenpool van een burn-out: je voelt je uitgeput, verliest interesse in je taken en gaat denken dat je slecht presteert - wat na een tijdje vaak daadwerkelijk zo is. Ieder jaar ontwikkelt zo'n 6 procent van de werkende Nederlanders serieuze burn-out-klachten. De symptomen duren gemiddeld 2,5 jaar. Om meteen een misverstand uit de weg te ruimen: het is niet zo dat je van be-



voegenheid gemakkelijk doorschiet in een burn-out. Hard werken op zich is namelijk niet het probleem, zegt Schaufeli. Het gaat erom dat er genoeg „energiebronnen” beschikbaar zijn, vanuit jezelf maar vooral vanuit je organisatie, dat je het harde werk aankunt.

Iets simpels als waardering krijgen voor je werk maakt al een groot verschil.

Schaufeli deed hiervoor jarenlang onderzoek naar burn-out. Hij raakte toen geïntrigeerd door de observatie dat mensen die opgebrand raken collega's hebben die onder dezelfde druk vrolijk overleefd blijven. Wat valt er van die tweede groep te leren? En van organisaties waar weinig uitvalt is?

„Ik dacht dat ik iets nieuws te pakken had”, lacht Schaufeli over die tijd, eind jaren negentig. „Bleek er net een hele stroming te zijn opgekomen die zich bezighoudt met dit soort

Als verpleegsters op de intensive care sterker betrokken zijn bij hun werk, overleven meer patiënten

vragen: de positieve psychologie.” Deze beweging richt zich niet zozeer op het analyseren van problemen, maar op het onderzoeken en bevorderen van beschermende eigenschappen, zoals vitaliteit en doorzettingsvermogen.

Stress is niet het probleem
Voor het vergroten van de bevoegenheid op het werk - en daarmee dus ook het beperken van burn-outs - ziet Schaufeli weinig in het elimineren van stress. Vaak is dat simpelweg niet mogelijk, zegt hij: „Leraren zullen altijd te maken hebben met vervelende leerlingen, en politieagenten met brutale burgers. De vraag is of je de veerkracht hebt om dat op te vangen.” Bovendien is een beetje werkdruk ook goed. Anders dreigt een ander gevaar: verveling. Cruciaal is de context waarin iemand werkt. Schaufeli en andere onderzoekers hebben in-

middels ruim twintig factoren in kaart gebracht die bevoegenheid bevorderen. Die vallen samen te vatten in drie overkoepelende categorieën: een goede sfeer, ruimte voor inspraak en mogelijkheden voor groei.

Hoe kan een organisatie de bevoegenheid vergroten? De eerste stap is om teams en afdelingen door te lichten op factoren die energie geven en factoren die energie vreten. Daarna is het een kwestie van verbeteringen doorvoeren én volhouden.

Er valt veel te winnen met het aanwakkeren van de energiebronnen, zegt Schaufeli: gezonde werknemers, tevreden klanten en een hogere omzet. „Arbeid is vaak de duurste factor in organisaties. Als je daar meer uithaalt, heeft dat een financieel effect.”

Soms vallen er zelfs levens mee te redden, vertelt de arbeidspsycholoog. „We hebben onderzoek gedaan op intensive cares in Europa. In de ziekenhuizen waar de verpleegsters sterker betrokken waren bij hun werk, bleken meer patiënten te overleven.”

Het is trouwens geen toeval dat uitgerekend steward Holmes van Southwest Airlines in rappen uitbarstte. De Amerikaanse luchtvaartmaatschappij geeft haar werknemers veel autonomie, één van de wetenschappelijk bewezen energiebronnen. Er zijn ook stewardessen die de instructies hebben omgebouwd tot een *comedy sketch* of een countryliedje.

Drie kenmerken van burn-out
Burn-out = uitputting + desinteresse in het werk + verslechterende prestaties

Wat vreet energie
Onder andere: conflicten op het werk, te hoge werklust, emotioneel zware gebeurtenissen, onduidelijke rol, weinig feedback, weinig invloed op werkzaamheden, weinig inspraak in beslissingen, onduidelijke grenzen tussen werk en thuis.

Drie kenmerken van bevoegenheid
Bevoegenheid = bruisen van energie + sterke betrokkenheid + opgaan in het werk

Wat geeft energie:
Onder andere: steun van collega's, steun van leidinggevenden, duidelijkheid over rol, waardering krijgen, vrijheid om zelf werk in te delen, afwisseling, inspraak, vertrouwen in de leiding, kans om te leren en door te groeien.