

Werken aan bevrologenheid

Een belangrijke vraag voor de HR-professional is hoe korte- en lange termijnvraagstukken aan elkaar verbonden kunnen worden. Anders gezegd, hoe kan een organisatie op korte termijn overleven door langere termijn investeringen te doen? Een antwoord op deze vraag komt uit de hoek van de arbeids- en organisatiepsychologie.

In de samenleving is een aantal ontwikkelingen gaande die van grote invloed zijn op zowel individuele bedrijven als hele bedrijfstakken en sectoren. Organisaties staan daardoor voor grote uitdagingen. De ontwikkelingen zijn zichtbaar in de huidige economische, demografische en technologische ontwikkelingen maar ook herkenbaar in de veranderingen op het vlak van de sociale zekerheid en verantwoordelijkheid bij de burger.

De vergrijzing en ontgroening dwingen organisaties om goed na te denken over het borgen van kennis van ervaren werknemers die met pensioen gaan. Omdat er ook steeds minder instroom op de arbeidsmarkt is, wordt het thema verbinden van werknemers aan de organisatie en het ontwikkelen van werknemers en partners (flexibele krachten zoals zzp'ers) steeds belangrijker. Ook binnen de sociale zekerheid zijn duidelijke verschuivingen zichtbaar. De pensioenleeftijd verschuift naar 67 jaar wat betekent dat werknemers langer moeten doorwerken. De uitdaging voor organisaties is om werknemers tot die leeftijd betrokken, vitaal en productief te houden. Dit zijn uitdagingen die nu en op de middellange termijn een van de managementthema's zijn.

Het lijkt vanuit HR-optiek wellicht vanzelfsprekend dat organisaties vandaag al met deze vraagstukken aan de slag gaan. Het voorbereiden op de grote uitstroom van babyboomers in 2015 en duurzame inzetbaarheidvraagstukken voor die werknemers die op termijn tot 67 door moeten werken kan immers niet van de een op de andere dag worden gerealiseerd. Deze omslag is echter niet vanzelfsprekend in de huidige context waarbij organisaties feitelijk bezig zijn met concrete overlevingsstrategieën. Investeren in de middellange of lange termijn is daarbij weinig zinvol als het niet zeker is of de organisatie aan het einde van het jaar nog bestaat. Productiviteit en resultaat zijn dan zaken die prioriteit hebben. Een belangrijke vraag voor de HR-professional is

hoe korte- en lange termijn vraagstukken aan elkaar verbonden kunnen worden. Anders gezegd, hoe kan een organisatie op korte termijn overleven door langere termijn investeringen te doen? Vitaliteit & duurzame inzetbaarheid, verbinding & ontwikkeling en prestatie & innovatie zijn zowel vandaag de dag als in de toekomst van belang. Hoe kan een HR professional bijdragen aan het overleven van de organisatie in het hier en nu en tegelijkertijd investeren in de toekomst?

Een antwoord op deze vraag komt voor sommigen wellicht uit een onverwachte hoek. Vanuit de arbeid- en organisatiepsychologie is het afgelopen decennium wetenschappelijk veel aandacht besteed aan positieve psychologie. Uit jarenlang wetenschappelijk onderzoek blijkt dat bevrologen werknemers vitaal, vol ener-

'Een vermindering van taakeisen heeft weinig effect, een toename van hulpbronnen des te meer'

gie, betrokken en meer verbonden zijn met de organisatie. Daarbij zijn ze productiever, ervaren zij meer werkplezier en leveren ze betere prestaties. Feitelijke resultaten tonen aan dat organisaties met meer bevrologen werknemers een beter resultaat neerzetten. De bevrologen medewerker bevat alle ingrediënten om als organisatie zowel op de korte als lange termijn onderscheidend te zijn.

Een concrete uitdaging ligt in de beantwoording van de vragen waarom de ene medewerker bevrologen is en de andere niet, maar

ook hoe werknemers bevlogen worden en kunnen blijven. De cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (oktober 2011) laten zien dat dit een hele uitdaging is. Het aantal werknemers die niet bevlogen, maar juist met een burn-out thuis zijn, is voor het derde jaar op rij toegenomen. Het is voor de HR-professional interessant om te weten hoe de organisatie het proces richting bevlogenheid kan stimuleren en faciliteren.

Het gaat hierbij om een samenspel van factoren op zowel organisatie- als individueel niveau. De werknemer heeft hierin wel degelijk ook een eigen verantwoordelijkheid. Hoe kan een organisatie of leidinggevende een werknemer verleiden om deze ook te nemen? Om hier antwoord op te kunnen geven is het goed om inzicht te hebben in hoe bevlogenheid ontstaat.

TAAKEISEN EN HULPBRONNEN

Iedere werkomgeving wordt gekenmerkt door bepaalde taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen vragen energie en hulpbronnen geven energie. Werknemers worden van de voor hen juiste verhouding tussen taakeisen en hulpbronnen bevlogen.

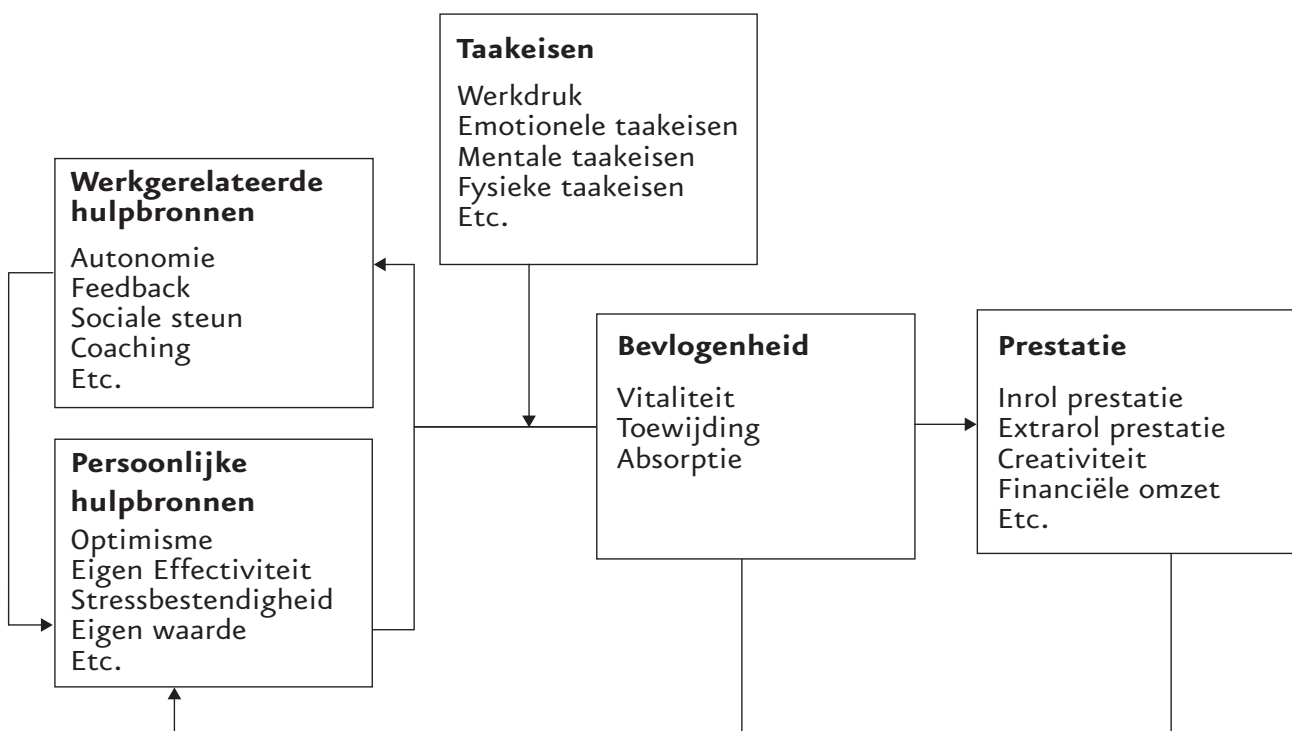
Taakeisen kunnen zowel uitdagend zijn als een belemmering vormen. Voorbeelden van taakeisen zijn werkdruk, emotionele taakeisen, mentale taakeisen en fysieke taakeisen. Hulpbronnen kunnen zowel persoonlijk als werkgerelateerd zijn. Persoonlijke hulpbronnen spelen een belangrijke rol in de aanpassing aan werkomstandigheden en hebben een positieve uitwerking op be-

vlogenheid. Voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn: optimisme, eigen effectiviteit, stress bestendigheid en eigen waarde. Werkgerelateerde hulpbronnen zijn aan de werkcontext verbonden. Autonomie, feedback, sociale steun van collega's, coaching van de leidinggevende, waardering en ontwikkelmogelijkheden zijn hier voorbeelden van.

Uit onderzoek blijkt dat vermindering van taakeisen weinig effect heeft op het toenemen van bevlogenheid. Een toename van hulpbronnen heeft dit effect wel. Een opmerking hierbij is dat de medewerker alleen iets aan extra hulpbronnen heeft als hij deze ook nodig heeft en kan inzetten. Neem als voorbeeld ontwikkelmogelijkheden, die kennis en vaardigheden die een medewerker in een cursus meekrijgt worden een hulpbron als het werk vraagt om het toepassen ervan.

In figuur 1 wordt dit proces in het Job Demands-Resources Model van Bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008) weergegeven.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat zowel werkgerelateerde hulpbronnen als persoonlijke hulpbronnen veranderbaar en ontwikkelbaar zijn. Hier ligt de kans voor HR. Als de benodigde ingrediënten van bevlogenheid veranderbaar en ontwikkelbaar zijn kan het proces beïnvloed en gefaciliteerd worden. Aangezien dit tot feitelijk resultaat in prestatie en ervaren gezondheid leidt, kan men de resultaten van werken aan bevlogenheid doorrekenen in korte- en lange termijn resultaten.



Figuur 1 Het Job Demands-Resources Model van Bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008)

BEWUSTWORDING

De werkgerelateerde hulpbronnen creëren en vergroten vereist geen enorme investeringen. De eerste noodzakelijke stap is bewustwording in alle lagen van de organisatie, zowel bij leidinggevendenden als werknemers. Als zij kennis hebben van dit proces, stelt dat hen in staat om bewust hulpbronnen in te zetten en waar mogelijk te vergroten. Weten leidinggevendenden van hun medewerkers en zichzelf wat energiebronnen zijn ofwel waar ze energie van krijgen in het werk? Is het geven van feedback op de werkvloer iets wat ook werkelijk wordt gedaan? Geven leidinggevendenden en collega's elkaar complimenten als het goed gaat? Of sparen we die op voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken? Is er regelruimte in het werk mogelijk? Zoals in het JD-R model weergegeven, dragen al deze factoren bij aan een gunstig bevlogenheidsklimaat.

Vanuit HR-beleid kan dit proces verder gefaciliteerd worden. Een eerste stap is het in kaart brengen van taakeisen en energiebronnen door en met medewerkers. Hoe ziet de functie er uit? Uit welke taken bestaat de functie? En in welke mate sluit dit aan bij het talent en de kracht van de individuele medewerker? Zodra inzicht ontstaat in de huidige situatie biedt dat direct kansen voor verbetering. Vaak zijn kleine aanpassingen in het werk al voldoende om een verandering in gang te zetten. Deze aanpak met analyse van de taken, eigen talent en kracht en het kijken naar kansen voor verbetering wordt job crafting genoemd. Eigenlijk is het een aanpak om je baan voor een stuk zelf vorm te kunnen geven. Medewerkers leren een analyse van hun baan te maken en na te denken over mogelijkheden om de taken van de functie en eigen talent, kracht en drijfveren optimaal op elkaar aan te laten sluiten. Sommige medewerkers doen dit al van nature. Kijk maar eens hoe vaak medewerkers feitelijk doen wat in het functieprofiel beschreven staat. Veelal doen medewerkers er nog meer bij. Meestal zijn dit de dingen die zij leuk vinden, waar ze goed in zijn en waar ze energie van krijgen. Met interventies gericht op job crafting leren medewerkers hoe zij zelf de regie kunnen nemen over de aansluiting van hun competenties en voorkeuren op de eisen die het werk stelt.

Het vergroten van de inzet van persoonlijke hulpbronnen kan onder meer door training. Voorbeelden hiervan zijn trainingen gericht op persoonlijke effectiviteit en assertiviteit. Maar training alleen is zeker voor het vergroten van hulpbronnen niet voldoende. Uiteindelijk gaat het om het borgen van het geleerde in de reguliere processen van de organisatie. Dit vraagt om een andere blik op het inrichten en borgen van HR-processen. Is bijvoorbeeld de balans tussen wat energie vraagt en energie geeft in het werk een onderwerp bij functio-

neringsgesprekken? Biedt de organisatie ruimte om talent en kracht optimaal te benutten? En laten we medewerkers opleiden volgen waarbij men het geleerde ook in de praktijk kan toepassen? Waar in de praktijk opleiding en ontwikkeling bijvoorbeeld vaak vanuit organisatieperspectief en belang vormgegeven is, vraagt een perspectief vanuit Werken aan Bevlogenheid om een nieuwe visie op proces, inhoud, borging en feitelijke resultaten. Het is zonde van de investering voor zowel de organisatie als de medewerker als hij/zij niets met de nieuwe kennis en vaardigheden in zijn werk kan. Met het omzetten van deze visie naar de praktijk stijgt het rendement van de investering. Niet alleen voldoen werknemers aan de vereiste certificeringen, maar de ontwikkeling draagt ook bij aan het motivationeel proces dat tot bevlogenheid leidt. Deze bevlogenheid resulteert uiteindelijk in betere prestaties op medewerkerniveau en dit vertaalt zich door in betere organisatieresultaten.

Zoals uit voorgaande duidelijk wordt, is werken aan bevlogenheid geen kwestie van alleen een korte training inzetten. Dit kan prima als basis dienen, maar het levert pas echt resultaat op als borging in de reguliere HR-processen plaatsvindt en er in de dagelijkse praktijk op de werkvloer invulling aan wordt gegeven. Uiteindelijk is men alléén daar in staat om deze verandering vorm te geven. Regie op werken aan bevlogenheid moet door de werknemers en leidinggevendenden gevoerd worden. HR is hierin een faciliterende partner die de vertaling van wetenschap naar toepassing in de dagelijkse praktijk kan stimuleren en ondersteunen. Feitelijk wensen alle organisaties hun werknemers passie, energie en werkplezier toe die onder de juiste condities resulteren in duurzame inzetbaarheid van werknemers, betere prestaties en onderscheidend vermogen en continuïteit voor de organisatie.

Voor meer informatie over dit onderwerp zie de website www.werkenaanbevlogenheid.nl

dr. Daantje Derks is universitair docent Arbeid & Organisatie Psychologie aan het Instituut voor Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Huidige onderzoeksthema's richten zich op de psychologische effecten van digitale media en werk. Eén voorbeeld is de impact van intensief smartphone gebruik op werkprestatie en het welzijn van werknemers. Ze is coördinator van de minor A&O psychologie welke uit twee thema's bestaat: Psychologisch Capital en Emotion Management.

drs. Jessica van Wingerden MBA is werkzaam als Directeur HR bij de Koninklijke Auris Groep en vanuit haar promotieonderzoek Werken aan Bevlogenheid verbonden aan het Instituut voor Psychologie, vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam ■