



Bevlogenheid: de sleutel tot een productievere organisatie

Eén op de vijf medewerkers heeft of krijgt ooit een burn-out. Dat is niet alleen erg vervelend voor henzelf, maar ook voor hun werkgever. Een verzuimende medewerker kost namelijk gemiddeld 350 euro per dag. Hoe kunnen werkgevers stress en een burn-out voorkomen? De exacte oplossing verschilt per individu. Er is echter wel één universele methode die voor iedere organisatie en ieder personeelslid werkt: het vergroten van de bevlogenheid van medewerkers.

Hoe meer medewerkers bevlogen zijn, hoe lager het stressniveau, aantal burn-outs en verzuim. Dus op deze manier is bevlogenheid de positieve tegenhanger van een burn-out. Toch is maar 14 procent van werkend Nederland bevlogen. In dit whitepaper is te lezen wat de term bevlogenheid precies inhoudt, welke voordelen meer bevlogenheid een organisatie kan opleveren en hoe werkgevers de bevlogenheid onder hun mensen kunnen stimuleren.

Wat verstaan we onder bevlogenheid?

Bevlogenheid staat lijnrecht tegenover een burn-out. Een burn-out wordt gekenmerkt door onder andere emotionele uitputting, een onverschillige houding en verminderde bekwaamheid. Bevlogenheid zorgt er juist voor dat medewerkers emotioneel lekker in hun vel zitten, zich betrokken voelen bij hun werkzaamheden en zich vol overgave inzetten om hun werk zo goed mogelijk te doen.

In hun onderzoek over 'Werk en Welbevinden' beschrijven Schaufeli en Bakker bevlogenheid als volgt:

"Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op zijn beurt 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, tenslotte, 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."

Wat levert bevlogenheid werkgevers onder andere op?

Loyalere medewerkers

Mensen die plezier hebben in hun werk en het als zinvol beschouwen zullen niet zo snel op zoek gaan naar een andere baan. Bevlogen medewerkers zijn 89 procent minder geneigd hun werkgever te verlaten dan hun minder bevlogen collega's. Dat brengt ook financiële voordelen met zich mee: de verloopkosten van personeel dalen. Denk aan besparingen op HR, extern recruitment, tijd die managers moeten vrijmaken voor sollicitatiegesprekken en verminderde productiviteit van starters en hun begeleiders.

Lager verzuim

Bevlogen personeel verzuimt ongeveer 40 procent minder dan niet-bevlogen personeel. En zoals eerder aangestipt, kost een verzuimende werknemer een werkgever al snel 350 euro per dag. Investeren in meer bevlogenheid, verdienen zichzelf dus snel terug. Al helemaal wanneer we mentaal verzuim meetellen, dat nog niet is meegenomen

in deze cijfers. Bij mentaal verzuim zijn medewerkers fysiek wel aanwezig, maar met hun hoofd niet bij hun werk. Daardoor zijn ze minder productief.

Meer productiviteit

Bevlogen medewerkers tonen meer initiatief dan hun collega's en werken vaak in een flow. Dat betekent dat ze opgaan in hun werk en zich vol enthousiasme vastbijten in uitdagingen. Ze zijn vriendelijk en behulpzaam voor collega's, partners en klanten. Ook staan bevlogen medewerkers open voor verandering.

Uitgedrukt in cijfers levert een bevlogen, productievere medewerker een 18 procent hogere output dan zijn of haar niet-bevlogen collega's.

Medewerkers worden ambassadeurs

65 procent van de bevlogen medewerkers beveelt producten en diensten van zijn werkgever eerder aan bij mensen in zijn of haar netwerk dan niet-bevlogen medewerkers. Daarnaast steken ze in hun enthousiasme als ambassadeur vaak anderen aan, zoals nieuwe klanten. Bevlogen werknemers stellen zich ook vriendelijker op naar klanten, verdiepen zich in hun wensen en denken daardoor goed met ze mee. Dat resulteert in een 12 procent hogere Net Promotor Score (NPS). Op deze manier leidt meer bevlogenheid tot een hogere klanttevredenheid en meer verkoop: bevlogen medewerkers zorgen voor een 16 procent hogere omzet dan hun collega's.

Enkele factoren die bevlogenheid beïnvloeden

Het stimuleren van bevlogenheid is maatwerk: ieder(e) persoon, team en organisatie kampt met andere uitdagingen. Er zijn dan ook diverse factoren die de bevlogenheid kunnen beïnvloeden. Enkele belangrijke zijn:

Werk-privébalans

Werkgevers denken al snel dat werkdruk de oorzaak is van minder bevlogenheid of een burn-out. Vaak wordt daarbij vergeten dat personeel soms ook thuis stress ervaart. Bijvoorbeeld omdat iemand verantwoordelijk is voor de mantelzorg van een familielid, in een scheiding ligt of een kind, partner of ouder ernstig ziek is.

Autonomie

Medewerkers die meer vrijheid krijgen om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren, zijn over het algemeen meer

bevlogen dan collega's die binnen een strikt kader moeten functioneren. Dat is ook voor veel organisaties een reden om de voorkeur te geven aan transformationeel leiderschap boven transactioneel leiderschap. Ofwel, tussen medewerkers inspireren en faciliteren om zelfstandig te werken en hen taakgericht managen op basis van targets en output.

Gezondheid

Gezonde medewerkers zitten lekker in hun vel en kunnen een hogere werkdruk aan: ze zijn minder snel moe en blijven mentaal langer bij de les. Niet voor niets stimuleren veel werkgevers hun mensen om gezond te eten en te bewegen, bijvoorbeeld door geen frisdranken of vette snacks meer aan te bieden bij de lunch of personeel korting te geven op een sportschoolabonnement.

Beloning

Medewerkers die tevreden zijn over hun beloning, zijn meer bevlogen. Dat betekent niet direct dat hun salaris omhoog moet – juist waardering van de manager legt veel gewicht in de schaal. In die zin is het belangrijk dat leidinggevendenden op zijn tijd bijvoorbeeld een schouderklopje uitdelen of succesvolle medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid geven.

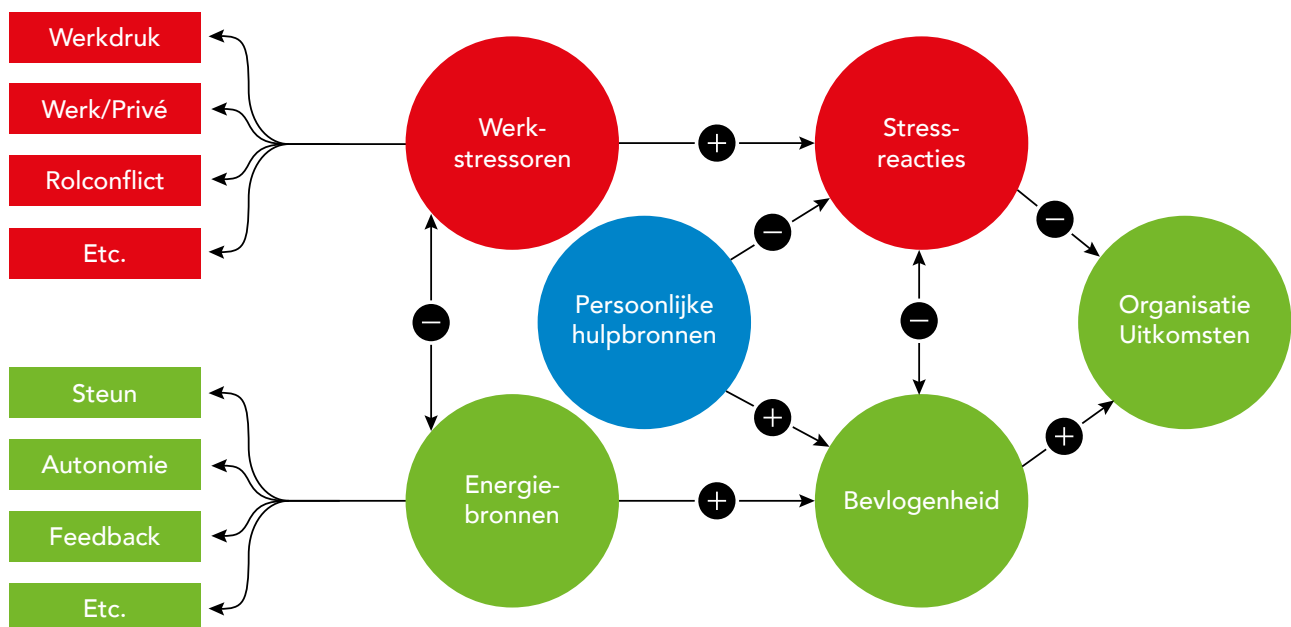
Voldoening

Voldoening is afhankelijk van twee aspecten. Ten eerste doen bevlogen medewerkers vaak werk dat past bij hun competenties. Ze zijn niet overgekwalificeerd waardoor ze werkzaamheden niet zo snel saai of geestdodend vinden. Ten tweede kan personeel voldoening halen uit zingevend werk. Als iemand ook persoonlijk achter een zakelijk doel staat, zal hij of zij zich daar met meer enthousiasme voor inzetten.

WEB-model: zorg dat de balans doorslaat naar groen

Het WEB-model van Schaufeli geeft visueel weer hoe een organisatie de bevlogenheid kan vergroten. Werkgevers die hun mensen via de onderste groene lijn laten werken, stimuleren de bevlogenheid – en profiteren daar uiteindelijk zelf van door betere 'organisatieuitkomsten'. Voorbeelden daarvan zijn minder verzuim, een hogere productiviteit en meer ambassadeurschap. Organisaties met een workforce die vooral volgens de bovenste rode lijn functioneert, hebben minder bevlogen medewerkers, met slechtere 'organisatieuitkomsten' als resultaat.

Het WEB-model is een hulpmiddel om de werkstress te verlagen. Daarbij moeten we de kanttekening maken dat



Het WEB-model van Schaufeli

werkdruk op zichzelf niet slecht is, zolang die maar in balans is met de persoonlijke hulpbronnen (in het WEB-model: steun, autonomie, feedback etc.). Hoe meer iemand uit zijn of haar persoonlijke hulpbronnen haalt, hoe groter zijn mentale weerbaarheid (coping) en stressbestendigheid. En dus hoe meer stressoren hij of zij kan hebben. Zo zijn de werkstressoren en energiebronnen met elkaar in balans. Let wel op dat de invloed van een hulpbron verschilt per persoon. De één haalt meer energie uit autonoom werken, de ander uit steun van collega's. Datzelfde geldt voor de stressoren aan de rode kant van het schema. Voor sommigen zijn conflicten een grote stressfactor, voor anderen is dat juist de balans tussen werk en privé.

Conclusie

Organisaties kunnen de bevlogenheid van hun

medewerkers op diverse manieren boosten: door te zorgen voor een goede werk-privé balans, ze meer autonomie te geven, te helpen om gezond te leven, voldoende te belonen en te zorgen voor voldoening in de vorm van zingeving of werk dat past bij hun competenties.

Het WEB-model van Schaufeli helpt organisaties om de bevlogenheid te stimuleren. Door stressoren te verminderen en persoonlijke hulpbronnen te vergroten, zorgen werkgevers dat hun personeel minder stress ervaart. Het resultaat? Betere 'organisatieuitkomsten' zoals minder hr-kosten, een prettigere werksfeer, een hogere klanttevredenheid en meer omzet. Want organisaties met bevlogen medewerkers hebben loyalere medewerkers, een lager verzuim, productiever personeel en meer werknemers die optreden als ambassadeur.

Bent u benieuwd wat deze investeringen uw organisatie concreet kunnen opleveren?

U heeft nu een indruk gekregen van wat u kunt doen om de bevlogenheid van uw medewerkers te verhogen, stress te verminderen en een burn-out te voorkomen. In de ONVZ Bevlogenheidsmeter leggen we u online een aantal vragen voor. Op basis van uw antwoorden krijgt u een gedetailleerd beeld van uw winst op het gebied van productiviteit, verzuim- en verloopkosten en sales én hulp om hiermee direct aan de slag te gaan.

[Doe de ONVZ Bevlogenheidsmeter](#)

1. Schaufeli, W.B.(2015). Van burnout tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland [From burnout to work engagement: Work and well-being in the Netherlands], M&O, 69, 15-31.
2. Werk en Welbevinden, Schaufeli en Bakker (2001, p. 245)
3. MacLeod, D. and Clarke, N. (2009) Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. Office of Public Sector Information, London.
4. Harter, J.K. et al (2009) Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes , Gallup
5. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279.
6. MacLeod, D. and Clarke, N. (2009) Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. Office of Public Sector Information, London.
7. Harter, J.K. et al (2009) Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes , Gallup
8. Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen en burnout: het WEB-model. In J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (red.), Praktijkboek gezond werken (II 3.2, pp 1- 19). Maarsen: Elsevier