

# Column: Laat collega lekker scharrelen bij probleem

Henk Kievit, Reformatorisch Dagblad (11-04-2019)

**Bevlogenheid is in. Consultants spiegelen bedrijven superieure resultaten voor als werknemers met passie hun werk doen. Een bevlogen werknemer is betrokken bij het behalen van de organisatiedoelen en voelt zich persoonlijk verantwoordelijk voor zijn werk. Gedreven mensen krijgen erkenning, voelen zich serieus genomen.**

In 2004 ontwikkelde de Universiteit van Utrecht de Utrechtse Bevlogenheid Schaal. Een bevlogen werkhouding scoort hoog op toewijding. Je bent betrokken, enthousiast en trots op je werk. Wie gedreven zijn werk doet, scoort ook hoog op vitaliteit. Je bent energiek, sterk en veerkrachtig op het werk. Tegenslagen slaan je niet zomaar uit het veld. De derde, betrokkenheid, gaat over een goede concentratie. Je vergeet de tijd als je een uitdagende klus oppakt.

Nu is er ook een ander soort bevlogenheid, waardoor iemand veel werk kan verzetten. "Angst geeft vleugels", luidt het gezegde. Angst kan een vecht- of vluchtmechanisme in werking zetten. Er komt een enorme gedrevenheid om iets te verslaan dat als zeer bedreigend wordt ervaren. Angst levert stress op en is daarmee juist een tegenpool van positieve bevlogenheid. Angstige bevlogenheid is het voorportaal van een burn-out, van hartklachten en reactief gedrag. Wie de angst overwint, gaat door een poort waarachter groei, ontwikkeling en ontplooiing liggen. Als leidinggevende is het zaak om te achterhalen uit welke bevlogenheid de collega's hun werk doen.

Het management kan gedrevenheid stimuleren. Werknemers zijn meer bevlogen en betrokken bij hun werk naarmate ze gevarieerder werk mogen doen en zichzelf het werk kunnen indelen. Ook het belang inzien dat hun werk zinvol is voor anderen in de organisatie en mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen, dragen bij aan een goed gevoel op het werk.

Hoe kan de leidinggevende werken met passie vergroten? Ten eerste: oprechte interesse in medewerkers en hen werkelijk 'ontmoeten', geeft hun het veilige gevoel gezien te worden. Mensen willen ook de vrijheid om hun eigen energiehuishouding te managen. Sommigen pieken liever in de ochtend, anderen in de middag. Ook brengt elke vorm van reactie, ook 'niet-reactie', iets teweeg bij die ander. Wij beïnvloeden door ons gedrag de relatie met elkaar.

Laat medewerkers ook lekker scharrelen bij problemen. Stel wel duidelijke vragen, maar ga niet direct alles 'oplossen'. Laat de eigen aanpak op de achtergrond. Geef mensen experimenteerruimte.

Ten slotte is het gewoon aanwezig en beschikbaar zijn om te luisteren veelal al voldoende. Presentie kan nuttiger zijn dan interventie, is mijn ervaring. En echt goed luisteren is nog niet zo gemakkelijk, Sterker nog, het is enorm moeilijk.

Bevlogen werknemers creëren ook zelf voorwaarden voor zo'n positieve werkhouding. Zelfvertrouwen, optimisme, emotionele stabiliteit, intrinsieke motivatie, zelfsturing en verbondenheid komen dan bovendrijven. Het effect is dat mensen met meer plezier naar hun werk gaan. En dat leidt tot minder werkstress, ziekteverzuim en minder negatief werkgedrag, zoals langere pauzes nemen en sabotage.

Al met al gaat het dus over het ervaren en krijgen van energie, waarmee ik mijn werk mag doen. Sociale factoren als collegiale steun, positieve feedback, betekenisvol werk, erkenning en waardering bepalen in grote mate een goede werksfeer.

Ik zie nog te vaak mensen om mij heen die het niet naar hun zin hebben op het werk. Ze ervaren lastige collega's, mopperende klanten, cliënten en patiënten, een te grote werkdruk en nare leidinggevers. Gevangen in het net van sociale en financiële verplichtingen, zwoegen zij door. Hun gebrek aan bevlogenheid en energiegevend werkzaamheden weekt zich op andere levensgebieden. Zij missen overduidelijk de bezieling, wat allerlei nare gevolgen kan opleveren. Bevlogen mensen komen minder moe uit hun werk thuis. Ze hebben meer energie voor thuisactiviteiten. Wie deze werkgelukversneller mist, kan daarom beter tijd vrijmaken om tot andere levenskeuzes te komen.

*De auteur is faculteits- en executive MBA directeur bij Nyenrode Business Universiteit en lector bij de CHE.*