

## BEVLOGENHEID IN DE SOCIAL PROFIT

Onderzoek naar de invloed van de eerstelijns-leidinggevende

Els SEVERENS, Wim STINKENS en Anki VAN HEDEN<sup>1</sup>

*Bevlogenheid staat de laatste jaren steeds vaker centraal in onderzoek naar het welzijn van medewerkers op de werkvloer. Het merendeel van dit onderzoek is uitgevoerd binnen de profit sector of in de medische sector van de non-profit. Aan de AP-Hogeschool te Antwerpen loopt het Bevlogenheidsonderzoek Social Profit (BOS), dat de bevlogenheid van hulpverleners in kaart brengt die werken binnen een context van 'challenging behaviour' binnen de ortho(ped)agogische sector. De focus van het onderzoek ligt op de invloed van de eerstelijns-leidinggevende op de bevlogenheid van hulpverleners. In dit artikel wordt de theoretische achtergrond van het onderzoek besproken.*

### Werken met passie

Velen onder ons kennen mensen die met een grote passie hun job doen. We zien bijvoorbeeld de bakkersvrouw met een soort gulheid en verrijndheid haar klanten de broodjes met een glimlach over de toonbank toeschuiven. Dit doet ze de hele dag door, en als klant verlaat

je de winkel met een goed gevoel. Vele mensen zouden hun job met eenzelfde passie willen uitvoeren. Uit een grootschalig onderzoek in Vlaanderen naar engagement op het werk blijkt dat 55% van de respondenten meer 'geeft' dan van hen verwacht wordt: zij worden als 'bevlogen' werknemers getypeerd (De Prins & Brouwers, 2009). Maar hoe zit dit bij hulpverleners die werken binnen een context waar vaak zeer moeilijk gedrag gesteld wordt door de cliënt?

Werkplekken waar hulpverleners dagelijks werken met cliënten met gedragsproblemen, worden in de orthopedagogische literatuur beschreven als werkcontexten met 'challenging behaviour'. Challenging behaviour wordt gedefinieerd als "gedrag dat met een zodanige intensiteit, frequentie en duur wordt gesteld, dat de lichamelijke veiligheid en integriteit van de persoon of van anderen ernstig bedreigd wordt." (Emerson, 2001, p. 3). Daarbij stelt deze auteur expliciet dat dit gedrag niet uitsluitend als een stoornis van een cliënt beschouwd mag worden, maar dat dit gedrag altijd moet geïnterpreteerd worden vanuit de interactie van

---

1 De auteurs zijn verbonden aan het Departement Gezondheid en Welzijn van de AP Hogeschool, Antwerpen. Contact: [anki.vanheden@bos.be](mailto:anki.vanheden@bos.be).

de cliënt met zijn context. Het gedrag wordt met name 'challenging' genoemd omdat dit gedrag de hulpverlener uitdaagt om op een professionele manier om te gaan met de cliënt.

Bij hulpverleners die werken in de residentiële (ortho)(ped)agogische zorg met 'challenging behaviour' kan de (werk)druk hoog oplopen. Hoge werkdruk kan zorgen voor een hoog personeelsverloop en kan risico in zich dragen op burn-out (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Werkgevers in de zorg hebben te maken met een werkcontext waarin langs de ene kant de zorgvragen van cliënten complexer worden en aan de andere kant het personeelsverloop hoog is. Dit treft vooral organisaties die instaan voor de zorg van kinderen en jongeren in de bijzondere jeugdzorg (integrale jeugdzorg) en mensen met een beperking in de residentiële hulpverlening (Prismant, 2009).

In dit artikel wordt de theoretische achtergrond van het BOS-onderzoek besproken dat momenteel uitgevoerd wordt aan de AP-hogeschool te Antwerpen. Dit onderzoek brengt de bevologenheid van hulpverleners die werken in een context met challenging behaviour in kaart. Hierbij wordt de focus gelegd op de rol van de eerstelijns-leidinggevende in de ontwikkeling en consolidering van bevologenheid van deze hulpverleners. Eerst wordt dieper ingegaan op bevologenheid en modellen rond bevologenheid. Vervolgens zal de invloed van de leidinggevende op bevologenheid besproken worden. Als laatste wordt het onderzoek kort toegelicht.

## Bevologenheid

In het onderzoek naar het welzijn van werknemers stond de laatste decennia burn-out vaak centraal. Inmiddels is deze tendens omgebogen naar een positieve lading van werktevredenheid en wordt bevologenheid steeds vaker onder-

zocht. Bevologenheid wordt als volgt omschreven: "*Bevologenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.*" (Schaufeli & Bakker, 2003, p. 354). De drie dimensies van bevologenheid werden getoetst door het onderzoek naar de factorlading van bevologenheid (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2001). **Vitaliteit** (vigor) wordt er omschreven als bruisen van energie, zich fit voelen, onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht. **Toewijding** (dedication) heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk wordt als nuttig ervaren, is inspirerend en uitdagend, het roept gevoelens van trots en enthousiasme op. **Absorptie** (absorption) verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan. Deze drie dimensies van bevologenheid worden gemeten door een speciaal hiervoor ontwikkelde vragenlijst: de Utrechtse Bevologenheids Schaal (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bevologen zijn is heel belangrijk voor de werknemer zelf; het zou fantastisch zijn als iedereen bevologen zou kunnen zijn op het werk. Bevologen werknemers stralen immers hun bevologenheid uit op collega's en in de hulpverlening op hun cliënten. Hun levenslust en inzet enthousiasmeert mensen rondom hen. Hierdoor krijgen ze positieve feedback, waaruit ze weer erkenning en waardering halen. Bevologen werknemers ervaren vaker positieve emoties zoals blijheid, voldoening en enthousiasme (Bakker & Demerouti, 2009). Deze emoties hanteren ze als een persoonlijke hulpbron wanneer ze te maken hebben met complexe cliëntsystemen of deadlines. Op die manier kan men stellen dat bevologen werknemers tot betere prestaties komen (Bakker, 2009). Er is ook een positieve invloed van bevologenheid op de privé-situatie van werknemers. Ze tonen zich ook in hun thuiscontext als

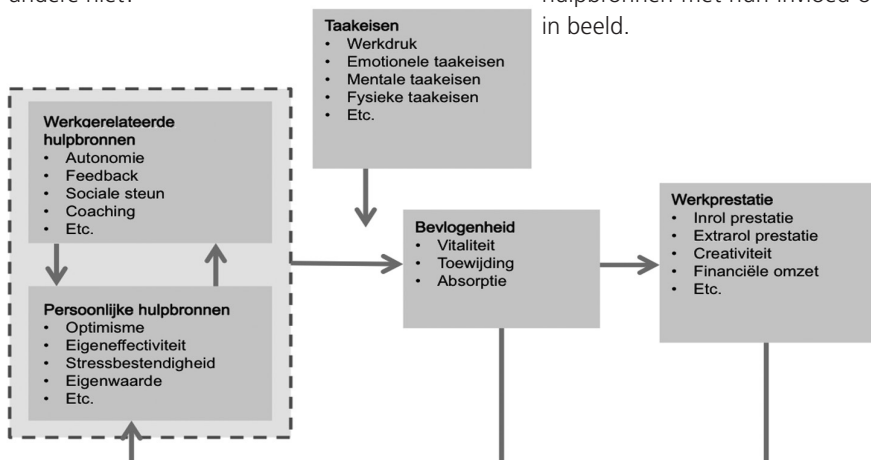
actieve personen. Bevlogen werknemers blijken vaak buiten het werk nog actief te zijn in sport of vrijwilligerswerk (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001). Bevlogenheid heeft ook een positief effect op de gezondheid van werknemers. Bevlogen werknemers hebben minder medische klachten (Bakker, 2009).

“**Bevlogen werknemers stralen hun bevlogenheid uit op collega’s en in de hulpverlening op hun cliënten.**”

Volgens M. van Marwijk in ‘De mythe van bevlogenheid’ is er echter ook een downside aan bevlogenheid: mensen die bevlogen worden genoemd, dreigen hun eigen capaciteiten en werktempo te optimistisch in te schatten. Er ligt ook een risico naar te hoge werkdruk wat hun work-life balance zou kunnen verstoren (lezing VCK congres, Gent, 19 September 2013).

### Wat maakt ons bevlogen?

Zoals blijkt is het voor de werkgever, werknemer en klanten/cliënten heel waardevol als werknemers bevlogen zijn. Welke factoren zorgen er voor dat bepaalde mensen bevlogen zijn en andere niet?



De Witte (2004) heeft binnen verschillende werksectoren onderzocht wat bepaalt dat mensen zich op het werk enthousiast en betrokken voelen. De volgende factoren blijken belangrijk: (1) de mate waarin de job **uitdagend** is. Hiermee bedoelt men de intrinsieke kwaliteit van de job, waardoor een werknemer zichzelf kan ontplooiën, zelf beslissingen kan nemen, de mate waarin de job afwisselend is.

(2) de mate waarin de **sociale relaties** op het werk goed zijn. Het gaat hier over de kwaliteit van de relaties met collega’s en leidinggevendenden, waardoor er een goede sfeer is op het werk.

(3) de mate waarin de organisatie de **ondersteuning** biedt. Beschikt men over voldoende middelen en voldoende personeel om het werk goed te doen, kan men het werk goed organiseren en wordt men goed geïnformeerd?

(4) de mate waarin de **‘work-life balans’** in evenwicht is. Is het werk combineerbaar met het privéleven?

Bakker en Demerouti (2008) beschrijven het uitgebreide Job Demands – Resources model dat door het BOS-onderzoek gehanteerd wordt als funderend kader (zie figuur). Dit model is gebaseerd op het Job Demands – Resources model van burn-out, beschreven door Demerouti, Bakker, Nachreimer en Schaufeli (2001). Het uitgebreide JD-R model brengt de aanwezigheid van hulpbronnen met hun invloed op bevlogenheid in beeld.

Bevlogenheid wordt positief beïnvloed door persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen. In Bakker en Demerouti (2009) worden deze hulpbronnen gedefinieerd. **Persoonlijke hulpbronnen** verwijzen naar psychologische kenmerken zoals weerbaarheid en het vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden door emotionele stabiliteit, extravertie, optimisme, waargenomen eigen competentie, veerkracht en zelfvertrouwen. Persoonlijke hulpbronnen ondersteunen de realisatie van werkdoelen en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling. Ze hebben een directe invloed op stress en welbevinden. Mensen die deze hulpbronnen efficiënt kunnen inzetten zijn beter in staat om hun eigenbelang te bewaken. **Werkgerelateerde hulpbronnen** worden gedefinieerd als de sociale steun die men van een collega krijgt, de ontplooiingsmogelijkheden op het werk, de regelruimte die men krijgt of de constructieve feedback van een leidinggevende.

Het model toont vervolgens nog aan dat hulpbronnen een positief effect hebben op bevlogenheid wanneer de taakeisen hoog zijn. De **hoge taakeisen** worden in het BOS-onderzoek vertaald als het werken in contexten van challenging behaviour. In deze contexten is de kans reëel dat taakeisen als stressoren functioneren.

Bevlogenheid van medewerkers heeft op zijn beurt invloed op hun werkprestatie. **Werkprestatie** omvat de financiële doelen of de omzet die de werknemer haalt, de creativiteit die men aan de dag legt, inrol prestaties die men levert door zich professioneel of technisch op te stellen om de doelen van de organisatie te bereiken of extrarol prestaties die geleverd worden door een vrijwillige persoonlijke inzet buiten de lijnen van de functieomschrijving. Binnen de social profit vertalen wij werkprestatie naar de professionele competenties van hulpverleners die adequate ondersteuning bieden aan hun cliënten. Bevlogenheid van hulpverleners komt ook

de cliënten ten goede. De begeleider die zich goed voelt op het werk, biedt meer garantie op continuïteit binnen het hulpverleningsproces en dat vergroot de kans op het feit dat er een hechtingsproces kan ontstaan tussen begeleider en cliënt (De Belie & Morisse, 2007).

In hun actuele kritische studie aan de hand van wetenschappelijk onderzoek in diverse landen, binnen diverse beroepsgroepen en in vele organisaties bevestigen Schaufeli en Taris (2013) de ondersteuning voor dit model. Ze stellen echter dat er nog meer onderzoek nodig is om de verschillende factoren nog beter uit te klaren. Zo behoeft het onderscheid tussen werkeisen en hulpbronnen nog meer nuance.

Het is belangrijk na te gaan op welke manier hulpbronnen in deze context van hulpverleners bevlogenheid kan genereren. Binnen het onderzoek BOS ligt de focus op de eerstelijns-leidinggevende als werkgerelateerde hulpbron. Dit wordt nu verder uitgewerkt.

### Invloed van leidinggevenden op bevlogenheid

Uit onderzoek blijkt dat de 'first line manager' of 'eerstelijns-leidinggevende' een positieve invloed kan hebben op het faciliteren van condities die bijdragen aan bevlogenheid (De Prins & Brouwers, 2009). In hun onderzoek hebben De Prins en Brouwers aangetoond dat bevlogen medewerkers geïnspireerd worden door leidinggevenden die goed coachen. Naast de aandacht voor de structuur en cultuur van een organisatie als faciliterende factoren om leiderschap in te zetten, komen persoonlijke competenties in het vorm geven aan leiderschap steeds meer op de voorgrond. Men ziet dat leidinggevenden het verschil maken als het gaat om het werkengagement van hun medewerkers. Het stimuleren van een open dialoog tussen leidinggevenden

en medewerkers vanuit een waarderende en talentgerichte benadering door de leidinggevende van zijn medewerkers zijn belangrijke aspecten die de huidige organisatiepsychologie sterk in de focus plaatst.

“**Leidinggevend maken het verschil als het gaat om het werkengagement van hun medewerkers.**”

In hun engagementsstudie beschrijven De Prins en Brouwers (2009) hoe **leiderschap** concreet kan inwerken op de betrokkenheid van werknemers op de werkvloer. In een vervolgonderzoek vinden ze een samenhang tussen bepaalde leiderschapsstijlen van eerstelijns-leidinggevend en het engagement van hun werknemers voor hun job. Deze resultaten worden gevonden in alle sectoren, dus ook in de zorgsector. Met name een ‘visionaire’ en ‘coachende leiderschapsstijl’ kan werknemers enthousiasmeren en betrokken aan het werk houden. Binnen deze leiderschapsstijl situeert zich die leidinggevende die zijn medewerkers kan voorzien van een lange termijnvisie, die richting geeft en bakens uitzet. Deze stijl staat in tegenstelling tot een directieve stijl waar een leidinggevende voornamelijk stuurt en oplegt. Deze laatste stijl zou zelfs tegendraads inwerken. Geëngageerde medewerkers werken immers niet graag in een keurslijf, staan op hun autonomie, willen zelf ontwikkelen door mee te denken en te plannen.

Leidinggevend die een levende, dus steeds veranderende werkorganisatie aan hun medewerkers weten te duiden, dragen hun engagerend leiderschap over op hun werknemers. De Prins en Brouwers (2009) spreken over deze leidinggevend als ‘sense makers’, als leidinggevend die voor hun medewerkers verklaringen en betekenissen construeren, zowel op vlak van de organisatie als wat betreft de individuele

werknemer in de organisatie. Met een coachende leiderschapsstijl weten zij iedere individuele werknemer te verbinden met de organisatie.

Ook heeft de **kwaliteit van de relatie** tussen leidinggevende en medewerker een groot belang in het vormgeven van een visionaire en coachende leiderschapsstijl. Hiertoe draagt het ‘situationeel leiderschap’ bij (van der Horst, Wanrooy, & Meyer, 2010), waarin de leidinggevende zich flexibel afstemt op het steeds veranderend takenpakket van zijn medewerkers, en de motivatie en de competenties van de medewerkers weet te ondersteunen. Afhankelijk van de taakvolwassenheid (de bekwaamheid en de bereidheid om een taak op te nemen) van de medewerker zal de leidinggevende op een coachende wijze instrueren, overtuigen, overleggen of delegeren. Door op een gepaste manier te coachen en hierdoor afstemmen op de kennis, competentie, zelfvertrouwen en motivatie van de medewerker, ondersteunt de leidinggevende de groei in bereidheid en bekwaamheid. Niet elke medewerker heeft nood aan dezelfde mate van steun of sturing. Dit vraagt van de leidinggevende om afstemming op de behoeften van medewerkers.

### **BOS: het onderzoek naar bevlogenheid**

Studies naar bevlogenheid zijn in de zorg vooral gevoerd binnen het domein van verpleegkundigen. Ook binnen onderwijs vinden we veel onderzoek terug. Uit de literatuurstudie die door het BOS-onderzoek gevoerd is, blijkt dat er nog weinig onderzoek is gebeurd in de ortho(ped)agogische sector. Daarom willen wij bevlogenheid onderzoeken binnen het terrein waarin hulpverleners werken met cliënten in een context van challenging behavior. Zoals het JDR-model van bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008) laat zien, hebben emotionele taakeisen in samenhang met persoonlijke en

werkgerelateerde hulpbronnen een invloed op de bevologenheid van hulpverleners. Bij aanwezigheid van hoge taakeisen (waaronder emotionele taakeisen) en afwezigheid van voldoende hulpbronnen is er echter ook een grote kans op burn-out bij hulpverleners. Deze relatie sluit aan bij de bevinding dat er een grote kans op burn-out is in deze sector (Bakker, 2003).

**“Het kunnen hanteren van emoties zien we als een persoonlijke hulpbron van de hulpverlener en we verwachten dat dit een invloed heeft op de bevologenheid van hulpverleners.”**

Van hulpverleners die werken binnen een context van challenging behavior wordt binnen hun taak verwacht dat ze over de competentie beschikken om de eigen emoties te hanteren in perspectief van de ondersteuningsvraag van de cliënt. Dit kan betekenen dat men sociaal wenselijke emoties moet uiten, maar ook niet gepaste emoties moet kunnen verbergen. Dit proces van emotieregulatie binnen de werkcontext wordt in de wetenschappelijke literatuur beschreven met de term ‘emotional labor’ (Briët, Naring, Brouwers & van Droffelaar, 2005). Wanneer het hanteren van emoties, met name het oproepen, tonen en/of onderdrukken van emoties, weinig energie vergt en op een gepaste en vanzelfsprekende manier kan plaats hebben, heeft dit een positief effect op het stressniveau. Wij zien het kunnen hanteren van emoties als een persoonlijke hulpbron van de hulpverlener en we verwachten dat dit een invloed heeft op de bevologenheid van hulpverleners.

In de eerste fase van het BOS-onderzoek wordt de bevologenheid van hulpverleners die werken in een context met challenging behaviour in kaart gebracht. Hierbij wordt de invloed van de geper-

cipieerde leiderschapsstijl en het kunnen hantieren van emoties op bevologenheid bekeken. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een digitale schriftelijke vragenlijst. Het onderzoek richt zich tot hulpverleners in Vlaanderen die werken binnen de residentiële zorg voor mensen met een beperking en kinderen en jongeren in de integrale jeugdhulp (bijzondere jeugdzorg).

In de tweede fase zal op basis van de resultaten uit de eerste fase een verdiepend onderzoek uitgevoerd worden, door middel van interviews en focusgroepen. Een beperkte groep hulpverleners en eerstelijns-leidinggevendenden zal hiervoor geselecteerd worden. Het doel van de tweede fase is nagaan wat leidinggevendenden nodig hebben om leiderschapscompetenties te ontwikkelen die een invloed hebben op de bevologenheid van hun medewerkers. Tijdens interviews en focusgesprekken met hulpverleners en leidinggevendenden die werken in een context van challenging behaviour gaan we deze respondenten bevragen naar hun ervaringen en visie op wat effectief leiderschap is. Met effectief leiderschap wordt hier leiderschap bedoeld dat de hulpverlener toegang geeft tot werkgerelateerde en persoonsgerelateerde hulpbronnen en hem ondersteunt in het hanteren hiervan. Hiernaast gaan we na welke ondersteuning, opleiding, vorming de eerstelijns-leidinggevende nodig heeft bij het opnemen van dat soort leiderschap dat bevologenheid versterkt en consolideert. Dit moet leiden naar betere vorming van eerstelijns-leidinggevendenden (opvoeder-groepschefs, hoofdopvoeders, eerste begeleiders e.d.) in deze sector.

Het projectmatig wetenschappelijk onderzoek BOS sluit aan op een krachtgerichte visie op hulpverlening. Het onderzoek vertrekt vanuit de veronderstelling dat de bevologenheid van hulpverleners en de aanpak van de eerstelijns-leidinggevende hierbij een bijdrage kan leveren aan zowel de kwaliteit van bestaan van cliënten als het werkklimaat van hulpverleners.

Literatuur.

- Bakker, A. (2009). Bevlogenheid in organisaties. Een model om bevlogenheid te bevorderen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 15-19.
- Bakker, A., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A., Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 220-236.
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands – Resources Model in four home care organisations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Briët, M., Naring, A., Brouwers, A. & van Droffelaar, A. (2005). Emotional labor: ontwikkeling en validering van de Dutch Questionnaire on Emotional Labor(D-QEL). *Gedrag en Gezondheid*, 3, 221-229.
- De Belie, E., Morisse, F. (2007). *Gehechtheid en gehechtheidsproblemen bij personen met een verstandelijke beperking*. Leuven: Garant.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands – resources model of burn-out. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Prins, P. & Brouwers, S. (2009). Engagement op het werk. Een positieve kijk op werknemersgedrag [pdf]. Geraadpleegd op 9 september 2013 via [www.hospitals.be](http://www.hospitals.be).
- De Witte, H. (2004). Passioneel aan het werk. Een websurvey naar oorzaken en gevolgen van werkpassie in België. *Over:Werk*, 3, 1-34.
- Emerson, E. (2001). *Challenging behavior: Analysis and intervention in people with severe learning disabilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Prismant (2009). *Arbeid in zorg en welzijn: stand van zaken en vooruitblik voor de sector Zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening*. Utrecht: Prismant.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2001). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 -92.
- Schaufeli, W., Taris, T. (2013). Het Job Demands – Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- van der Horst, A., Wanrooy, M., & Meyer, H. (2010). *Groot Psychologisch Modellenboek*. Schiedam: Van Duuren Management.