

Sturen op méér 'werken met plezier en goed presteren'

Hoe breng je de ambities van de organisatie en de drijfveren van de medewerkers met elkaar in lijn? De zeven bronnen van arbeidsvreugde bieden daar een uniek instrumentarium voor. In dit artikel is dit uitgewerkt met duurzame inzetbaarheid als voorbeeld.

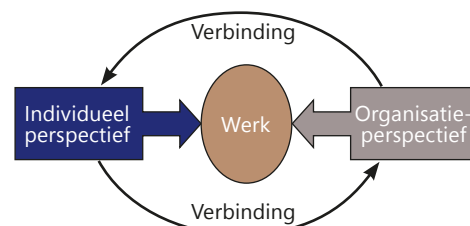
Uit mijn jarenlange adviespraktijk komen ten minste vijf principes naar voren die bijdragen aan 'werken met plezier en goed presteren' en daarmee aan arbeidsvreugde:

1. verbinden van organisatie- en individueel perspectief op het werk;
2. verantwoordelijkheid nemen;
3. acties richten op het echte werk;
4. nadruk leggen op de kracht, de energie en het positieve;
5. werken aan 'wederzijdse aantrekkelijkheid'.

Het eerste principe is het verbinden van organisatie- en individueel perspectief. Vanuit *organisatieperspectief* zien we 'werk' in termen zoals strategie, structuur, winst, productiviteitscijfers, beloningssysteem, competentie management. Het geeft bijvoorbeeld aan hoe we ons organiseren, wat de collectieve ambities zijn, wat de werkprocedures zijn, wat de waarden en normen in de organisatie zijn. Het *individueel perspectief* geeft aan hoe iemand het werk persoonlijk beleeft: 'mijn werkplek', 'mijn team', conflicten, persoonlijke uitdagingen, vervelende klussen, enzovoort. Het gaat om de beleving van de 'eigen vierkante meter'.

De beide perspectieven kunnen flink 'schuren' of zelfs conflicteren. Zo voerde een organisatie 'zelfsturende teams' in. Eén van de leidinggevenden voelde er niets voor om het directe toezicht en de controle uit handen te geven. Het individueel perspectief van deze leidinggevende sloot niet meer aan bij het organisatieperspectief. Zonder actie zal er in dit geval geen 'werken met plezier en goed presteren' ontstaan voor de leidinggevende en het team.

Voor arbeidsvreugde is het belangrijk dat beide perspectieven verbonden zijn. Dat de perspectieven in harmonie zijn. Dan vinden de visie en plannen van de organisatie hun weerklank bij medewerkers. Dan krijgt hetgeen voor medewerkers belangrijk is een plek in de organisatie. Hoe je deze verbindingen maakt, komt straks aan bod.



Verbinden van twee perspectieven

Het tweede principe is 'verantwoordelijkheid nemen'. De verbinding tussen de twee perspectieven (eerste principe) komt alleen tot stand als medewerkers zich verdiepen in het organisatieperspectief én beslissen of ze daar aan willen en kunnen bijdragen. Alleen als ze hiervoor verantwoordelijkheid nemen, kunnen ze het organisatieperspectief concreet gestalten. Zo kunnen bijvoorbeeld de werkprocessen na een 'leanproces' alleen succesvol zijn als medewerkers op de vernieuwde manier willen en kunnen werken. Als het nieuwe organisatieperspectief niet landt bij medewerkers ontstaat er geen 'werken met plezier en goed presteren'.

Volgens dit tweede principe nemen medewerkers ook verantwoordelijkheid voor hun eigen werkbeleving. Als je het naar je zin hebt, zorg dan dat je dat vasthoudt. Bevalt iets je echt niet, pak het dan aan of zoek een andere werkplek. Het is belangrijk dat elke medewerker de verantwoordelijkheid neemt om de brug te slaan vanuit het eigen perspectief naar het organisatieperspectief.

Het derde principe is 'acties richten op het echte werk'. De voornoemde principes komen alleen tot stand als ze worden omgezet in concrete acties. Voor een goede actie van individuen of teams hanteren we twee criteria: je kunt het zelf doen én je merkt er iets van in je werk. Als een individu of een team een zelfgekozen actie tot een succes brengt dan ontstaat een positieve spiraal. Dat een actie is gelukt, geeft op zichzelf al een positief gevoel. Daarnaast maakt het de principes van arbeidsvreugde voelbaar. Het nemen van verantwoordelijkheid wordt gehonoreerd en wat je vanuit individueel perspectief wilt, dat krijgt een plek in de organisatie (je merkt er iets van in je werk).

Het vierde principe is 'nadruk leggen op de kracht, de energie en het positieve'. Hierbij geldt 'alles wat aandacht krijgt groeit'. Het is de kunst om de positieve spiraal uit de voorgaande drie principes vast te houden. Als medewerkers ervaren dat ze *mogen* doen wat ze *willen* en *kunnen*, dan ontstaat een sterke impuls voor 'werken met plezier en goed presteren'. Mensen ontwikkelen zich vaak goed als er aandacht is voor het versterken van sterke punten en niet alleen het aanpakken van zwakke punten. We weten ook hoe verlamdend het tegenovergestelde van dit vierde principe, een angstcultuur, kan werken. Bij dit principe is het overigens ook belangrijk dat we oog hebben voor de 'pijn'. Zonder aandacht voor beroerde situaties laten we kansen voor verbetering liggen. Daarnaast voelt het voor velen huichelachtig als álles van een positief label wordt voorzien.

Het vijfde principe is 'wederzijdse aantrekkelijkheid'. Onderzoek naar de Value Profit Chain laat zien dat een goede uitwisselingsrelatie tussen medewerkers en organisatie een zeer positief effect heeft op de (financiële) prestaties van de organisatie. Bij dit principe maakt een organisatie zich aantrekkelijk voor waardevolle medewerkers. Daarnaast maken medewerkers zich aantrekkelijk voor de organisatie. Dit krijgt concreet gestalte door een *proces van vragen en bieden*. De organisatie benoemt wat van de medewerkers wordt gevraagd om succesvol te zijn en wat aan medewerkers wordt aangeboden om dat te kunnen doen. Daarnaast geven medewerkers aan wat ze vragen om te kunnen floreren in hun werk en wat ze bieden om bij te dragen aan het succes van de organisatie. In de praktijk is dit het moeilijkst te realiseren principe. Over het algemeen lukt het goed om het 'vragen' in te vullen, maar het 'bieden' blijkt heel lastig.

Het implementeren van de principes van arbeidsvreugde vraagt ook wat van de 'dominante coalitie' in de organisatie. We gebruiken het begrip dominante coalitie voor degenen die het organisatieperspectief vormgeven. Dit hoeft niet alleen het topmanagement te zijn. Ook bijvoorbeeld de HR-afdeling en cultuurbepalende sleutelfiguren onder de mede-

werkers kunnen ertoe behoren. Van de dominante coalitie verwachten we dat ze ruimte schept voor de principes van arbeidsvreugde en:

- actief stuurt op het verbinden van de perspectieven uit het eerste principe;
- ruimte biedt voor het nemen van verantwoordelijkheid;
- initiatieven honoreert en ondersteunt voor acties gericht op 'werken met plezier en goed presteren';
- aandacht geeft aan wat er al is bereikt en wat er goed gaat;
- werkt aan 'wederzijdse aantrekkelijkheid' door de dialoog aan te gaan en ruimte te scheppen voor de ambities, passie en beperkingen van medewerkers.

De zeven bronnen van arbeidsvreugde

Er zijn veel instrumenten beschikbaar én noodzakelijk voor het implementeren van de principes van arbeidsvreugde. In dit artikel staan we stil bij één set instrumenten: de zeven bronnen van arbeidsvreugde.

De zeven bronnen van arbeidsvreugde komen voort uit de antwoorden van circa duizend werkenden op de vraag 'waar geniet u van op uw werk?'. Ze bieden de volgende toegevoegde waarde bij het versterken van de vijf principes van arbeidsvreugde:

1. Ze bieden een taal voor het verwoorden van het individueel perspectief. Daar ontbreekt het vaak aan. Het is moeilijk om goed aan elkaar uit te leggen hoe je je werk beleeft. Ieder doet dat op zijn eigen manier en de vraag is altijd of de woorden die je gebruikt goed overkomen. Met de zeven bronnen krijgen medewerkers de beschikking over een 'collectieve taal' voor hun persoonlijke beleving van het werk.
2. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat medewerkers zich met deze taal veel nauwkeuriger kunnen uitdrukken. Vóór de kennismaking met de zeven bronnen noemen mensen spontaan niet meer dan drie à vier bronnen. Na de kennismaking zijn ze zich bewust van alle zeven bronnen en is hun vocabulaire voor werkbeleving verdubbeld.
3. Opvallend is dat medewerkers die de bronnen gebruiken

De principes van arbeidsvreugde

1. Verbinden van organisatie- en individueel perspectief op het werk
2. Verantwoordelijkheid nemen
3. Acties richten op het echte werk
4. Nadruk leggen op de kracht, de energie en het positieve
5. Werken aan 'wederzijdse aantrekkelijkheid'

De zeven bronnen van arbeidsvreugde

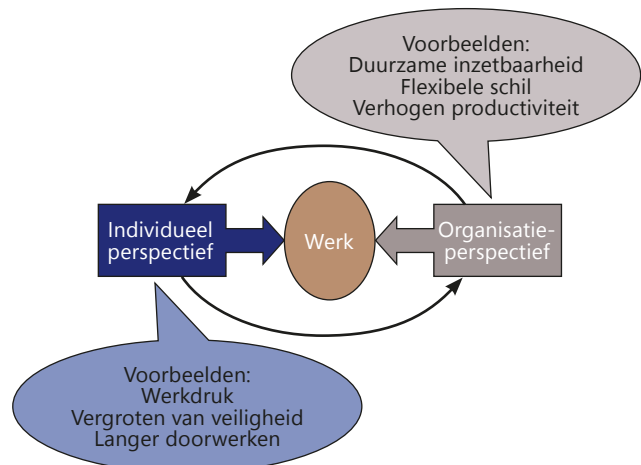
	Fysiek welbevinden <ul style="list-style-type: none"> Goede werkomgeving Veiligheid (fysiek/psychisch) Goede systemen en computers Werk - privé balans Gezondheid Zekerheid van inkomen Variatie in het werk Hanteerbare werkdruk
	Collegialiteit <ul style="list-style-type: none"> Samenwerken Teameest Ekaar aanspreken Bestrijden van pesten Plezier maken Voor elkaar inspringen Conflicten aanpakken Lief en leed delen
	Waardering en vertrouwen <ul style="list-style-type: none"> Complimenten Successen vieren Teleurstellingen verwerken Eerlijke behandeling Ruimte om te beslissen Vrijheid en zelfstandigheid Verantwoordelijkheid Als mens 'gezien' worden
	Goede prestaties <ul style="list-style-type: none"> Iets voor elkaar krijgen Duidelijke doelstellingen Doelstellingen halen Voldoen aan hoge eisen Succesvol zijn Afspraken nakomen Competenties gebruiken Feedback krijgen en geven
	Groei <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe dingen leren Uitdaging Competenties ontwikkelen Opleidingen volgen Carrière maken Nieuwsgierigheid volgen Coaching Anderen helpen groeien
	Werken met hart en ziel <ul style="list-style-type: none"> Werk doen waar je van houdt Aandachtig kunnen werken Je creativiteit kwijt kunnen Tijd hebben voor je echte werk Je op je 'plaats' voelen Jezelf zijn / authentiek Niet te veel 'corvee' Opgaan in je werk: flow
	Van betekenis zijn <ul style="list-style-type: none"> Er toe doen voor anderen Focus op klanten (doelgroepen, burgers, patiënten, leerlingen e.d.) Vrijwilligerswerk Bijdragen aan de maatschappij, iets dat 'groter' is dan jezelf Anderen van dienst zijn Zinvol werk doen

C Kouwenhoven Consultancy

- werkdruk;
- vergroten van veiligheid;
- persoonlijke ontwikkeling, groei;
- baanzekerheid, vaste contracten;
- persoonlijke verdien capaciteit op peil houden;
- langer doorwerken.

Vanuit organisatieperspectief zijn dat bijvoorbeeld:

- werken met een flexibele schil en tijdelijke contracten;
- duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand;
- fusie en overname;
- sneller reageren op veranderingen in de markt: agile werken;
- kostenreductie;
- verhogen van de productiviteit.



Thema's, cruciaal voor 'werken met plezier en goed presteren'

vaak meer positieve elementen ontdekken in hun werk of in aanstaande veranderingen dan ze vooraf hadden verwacht.

4. Er komt ruimte voor de menselijke maat binnen het werk. Met de bronnen is het mogelijk om individuele verschillen tussen medewerkers bespreekbaar te maken en waar mogelijk te honoreren.

Werken met plezier en goed presteren

We hebben hiervoor de principes en de zeven bronnen van arbeidsvreugde besproken. De vraag is hoe je daarmee de thema's kunt aanpakken die cruciaal zijn voor 'werken met plezier en goed presteren'.

De eerste vraag is: *wat zijn relevante thema's?*

Gezien vanuit het individueel perspectief van medewerkers kun je denken aan:

De tweede vraag is: *zijn één of meer principes van arbeidsvreugde ondersteunend bij het aanpakken van de thema's?*

Voor de hierboven genoemde thema's is het noodzakelijk om bijvoorbeeld het eerste principe toe te passen: het verbinden van de twee perspectieven. Als organisatie-thema's zoals agile werken of productiviteit niet landen bij medewerkers komt er niet veel van terecht. Datzelfde geldt voor thema's van medewerkers zoals veiligheid of werkdruk wanneer die geen aandacht in de organisatie krijgen.

Er zijn overigens ook thema's waarvoor de principes van arbeidsvreugde niet van grote toegevoegde waarde zijn. Denk aan thema's die geen directe betrokkenheid of inzet van medewerkers vragen zoals voor het verbeteren van de financiële structuur van een organisatie.

De derde vraag is: *welke instrumenten zetten we op welke manier in?* Van de vele instrumenten die ingezet kunnen worden staan we hier stil bij de toegevoegde waarde van de zeven bronnen van arbeidsvreugde: een gezamenlijke taal bieden voor het individueel perspectief van medewerkers.

Voorbeeld duurzame inzetbaarheid

Laten we duurzame inzetbaarheid (of gelijksoortige thema's als vitaliteit) eens langs de bovenstaande vragen halen. Is dit thema van belang voor 'werken met plezier en goed presteren'? Het antwoord ligt voor de hand. Enerzijds wil de organisatie ook op langere termijn beschikken over gemotiveerde medewerkers met de juiste competenties. Anderzijds is het voor medewerkers van belang om aan het werk te blijven door hun 'verdiencapaciteit' op langere termijn veilig stellen. De tweede vraag, zijn de principes van arbeidsvreugde ondersteunend aan duurzame inzetbaarheid, laat zich ook gemakkelijk beantwoorden. Het verbinden van de twee perspectieven is cruciaal. De visie op de toekomst van de organisatie moet zijn weerklink krijgen bij de medewerkers. Zij zullen zich moeten oriënteren op die visie en hun kennis en vaardigheden daarop ontwikkelen. Anderzijds moet er in de organisatievisie ook voldoende ruimte zijn voor de passie, ambities en beperkingen van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid krijgt momentum als er een gevoel van 'wederzijdse aantrekkelijkheid' ontstaat. Het spreekt voor zich dat ook de andere principes, het 'nemen van verantwoordelijkheid' en 'acties gericht op het echte werk' nodig zijn voor duurzame inzetbaarheid.

De derde vraag is welke instrumenten we inzetten. In dit voorbeeld bespreken we een workshop 'duurzame inzetbaarheid en de zeven bronnen van arbeidsvreugde'.

De deelnemers maken in deze workshop eerst kennis met de zeven bronnen van arbeidsvreugde. Daarmee krijgen ze een rijke taal om over hun inzetbaarheid na te denken. Het gaat er om dat alle bronnen in de toekomst blijven stromen: niet alleen Fysiek welbevinden en Goede prestaties. Ook bijvoorbeeld Collegialiteit, Van betekenis zijn voor klanten en Werken met hart en ziel vormen invalshoeken voor duurzame inzetbaarheid. Samengevat zijn de bronnen een taal waarmee medewerkers in hun eigen woorden de volgende analyse maken.

- Waar sta ik?
- Wat komt er op mij af? Wat zijn de kansen en bedreigingen binnen en buiten mijn organisatie?
- Wat zijn mijn ambities?
- Wat ga ik zelf doen om ook op langere termijn 'te werken met plezier en goed te presteren'?

- Wat ga ik samen met mijn team doen?
- Wat heb ik nodig van de organisatie?

De uitkomsten van deze persoonlijke analyse kunnen medewerkers bespreken met hun leidinggevende, wellicht in het kader van de gesprekscyclus. Op basis daarvan kunnen concrete acties worden afgesproken. Door de afgesproken acties regelmatig te bespreken, ontstaat een gesprekscyclus die er echt toe doet. Zo kan 'werken met plezier en goed presteren' heel praktisch gestalte krijgen.

In een organisatie die het gedachtegoed arbeidsvreugde toepaste op de gesprekscyclus, is onderzoek gedaan naar de effecten. Daaruit kwam het volgende naar voren:

- 92% van de medewerkers bracht gemiddeld twee agenda-punten in (voorheen was dit circa 10%);
- de dialoog verbeterde: men kwam sneller tot de kern van de besprekpunten en tot concrete afspraken.

Wat is nu de rol van het gedachtegoed arbeidsvreugde in dit voorbeeld? Enerzijds maken ze het proces van duurzame inzetbaarheid aantrekkelijker. Ze plaatsen dit proces in een actieve en positieve modus. Het gaat om het zoeken van verbinding en wederzijdse aantrekkelijkheid. Daarnaast versterkt dit proces weer de principes. Zo wordt het normaal om verantwoordelijkheid te geven en te nemen, daadwerkelijk in actie te komen, enzovoorts. Dit kunnen medewerkers weer inzetten voor andere thema's en zo systematisch werken aan méér 'werken met plezier en goede prestaties'.

Literatuur

Heskett, Sasser, Schlesinger, *The Value Profit Chain*.
Kouwenhoven, C.P.M., *De zeven bronnen van arbeidsvreugde*.
Grote, R., *Measuring Work Joy Intervention Effects* (master thesis, VU University). ■



Kees Kouwenhoven
is consultant en coach.
www.arbeidsvreugde.nl