

PLEZIERLEIDER

HOE GEEF JE LEIDING AAN WERKPLEZIER?



F C B

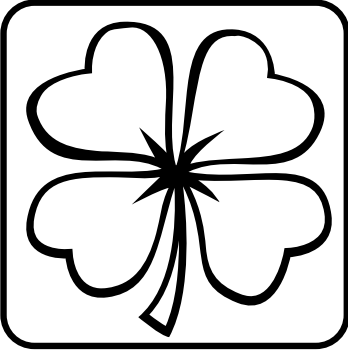
DIENTVERLENEN IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN



Wat	Boekje over leiding geven aan werkplezier
Voor	Leidinggevenden Kinderopvang
Hoe	Print en doe
Zie	www.plezierinuitvoering.nl/ko voor de hele aanpak
Versie	september 2011



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien



KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Inhoud

1. **Waarom werkplezier?**
2. **Wat levert plezier op?**
3. **Hoe worden we een professioneel topteam?**
4. **Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?**
5. **Hoe geef je leiding aan werkplezier?**
6. **Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen**
7. **Hoe pak je het aan?**
8. **Is praten over werkdruk verboden?**
9. **Hoe meet je vooruitgang?**
10. **Hoe hou je het vast?**

Meer weten of hulp nodig?

Wat en voor wie?

Dit boekje gaat over leiding geven aan werkplezier. Over aan de slag gaan met de methode Plezier in Uitvoering. Over het bevorderen van arbeidsvreugde en het aanpakken van problemen met verzuim, werkdruk en stress in organisaties. Het is een hulpmiddel voor managers, leidinggevend en staf (P&O-adviseurs, preventiewerkers, arbo- en verzuimcoördinatoren, kwaliteitsmedewerkers). Voor iedereen die leiding en sturing wil geven aan meer werkplezier en minder werkdruk.

Dit boekje is onderdeel van de digitale methode www.plezierinuitvoering.nl/ko. Daar tref je de gehele methode, inclusief oefeningen, checks en boekjes voor zowel medewerkers en jezelf (Zelfwijzer) als het team (Teamwijzer).



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

1

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Hoe hou je het vast?

3

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Waarom werkplezier?

De laatste jaren is er veel aandacht voor werkplezier. Waarom is dat? De methode 'Plezier in Uitvoering' sluit aan bij die traditie. En waarom is dat dan? Wat levert het op? En hoe kunt u als leidinggevende die positieve opbrengsten stimuleren?

Plezier in het werk is eigenlijk al een oud principe. Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn organisatiesdeskundigen nadrukkelijk bezig met de vraag wat mensen motiveert in en op hun werk. En nog verder terug vroeg Aristoteles zich al af wat de mens geluk en welzijn schept.

Sinds de arbeidswereld niet meer overwegend industrieel, maar vooral dienstverlenend is, draaien organisaties om de kwaliteit van mensen. Voor de kwaliteit van de dienstverlening, en dus voor de tevredenheid van cliënten, klanten en opdrachtgevers, is het essentieel dat medewerkers goed functioneren. Hun presentaties bepalen de klanttevredenheid. En dus doen organisaties en u als leidinggevende er alles aan om het beste uit mensen te halen. Tot zover niets nieuws.

Wat wel (relatief) nieuw is: psychologische inzichten over 'het beste uit mensen halen'. De oude traditie van leidinggeven en human resource management legden sterk de nadruk op verbeteracties. De aandacht ging uit naar knelpunten en verzuimoorzaken en naar de mogelijkheden om die weg te nemen. Vaak onbedoeld was de boodschap: we doen het niet goed.

En – ook onbedoeld – ging de meeste energie zitten in negatieve zaken.

Ongeveer rond het jaar 2000 ontstond er een nieuwe stroming: de positieve psychologie. De Amerikaanse wetenschappers Seligman en Csikszentmihalyi stonden aan de wieg. Zij stellen dat de nadruk te lang heeft gelegen op het opsporen en repareren van gebreken bij mensen en organisaties. De effecten van die reparatie-aanpak zijn gering. Het tast mensen aan in hun persoonlijke autonomie en in waar ze sterk in zijn. Het zaait twijfel en een gevoel van onmacht. Dat kan anders, dat kan beter.

Krachtdenken

Een positieve insteek – zoals Plezier in Uitvoering – gaat ervan uit dat we ons – als individu, leiding en organisatie – beter kunnen richten op de kenmerken van gezond leven en werken. Wat motiveert ons? Wanneer voelen we ons als een vis in het water? Wat geeft ons energie? Wanneer hebben we het gevoel 'bezield bezig te zijn'?

Het stellen van die vragen en vooral het beantwoorden ervan, gaat uit van denken in kracht en kwaliteiten. En niet vanuit onmacht en beperkingen. Plezier in Uitvoering is een hulpmiddel om die positieve krachten in ieder mens, in het team en in de organisatie te ontdekken en aan te boren.

Het resultaat: meer vreugde in het werk. En dus betere resultaten.

Kortom: niet repareren, maar stimuleren. Oftewel: plezier in uitvoering!



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Waarom werkplezier?

De succesfactoren van 'Plezier in uitvoering'

'Plezier in Uitvoering' bestaat al jaren als een papieren methode. Een verzameling doe-het-zelf-boekjes voor de Kinderopvang. De aanpak is in de praktijk zeer enthousiast en succesvol gebruikt. De nieuwe versie is digitaal: www.plezierinuitvoering.nl/ko. Een iets andere insteek, maar nog steeds met dezelfde - succesvolle - uitgangspunten:

- Het gaat er om iedereen in staat te stellen en te stimuleren vooral zelf te werken aan goed werk.
- Door minder naar problemen en meer naar opbrengsten en oplossingen te kijken wordt samenwerken gemakkelijker en bereik je eerder resultaten die echt tellen.

De insteek is dus positief. Dat is de sleutel tot je succes.

Geef leiding aan jezelf

Als leidinggevende heb je veel invloed op de organisatie van het werk van je medewerkers. En daarmee op hun werkplezier. Maar hoe zit het met je eigen werkplezier?

Van met name middenmanagement, direct leidinggevenden en teamchefs is bekend dat ze een hoger dan gemiddelde werkdruk hebben en/of ervaren.

En dan komt dit project ook nog eens op je bord....

De tips en trucs om werkplezier te laten groeien, zijn voor leidinggevenden niet anders dan voor andere medewerkers. Doorloop dus vooral ook zelf de methode. Begin met het lezen van de Zelfwijzer. De weg naar werkplezier zit in het aanboren van je hulpbronnen, in de balans van willen, mogen, kunnen en moeten.

Het gaat om inzicht krijgen in je handelen, de situatie eerlijk onder ogen zien, keuzes maken en er naar handelen.

Dat is misschien niet altijd makkelijk.

Maar het levert je veel (werkplezier) op. En dan kun je ook makkelijker en met meer overtuiging anderen ondersteunen in hun werkplezier.

Succes en plezier!



2

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 **Wat levert plezier op?**
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Hoe hou je het vast?

5

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Wat levert plezier op?

Waarom zou je als leidinggevende werkplezier bevorderen? Zijn er geen serieuze en belangrijke zaken te doen? De cliënten staan toch voorop? En er moet een goed (financieel) resultaat worden geboekt. Om dan vooral met je eigen plezier bezig te zijn...

Veel mensen ervaren plezier in hun werk. Cliënten worden prima vooruit geholpen, kinderen stralen, opdrachtgevers zijn tevreden. Collega's steunen elkaar, werken goed samen en vormen zo een lekker draaiend team. En dat allemaal door de vakkundige en gedreven inzet van medewerkers. Van professionals.

Toch is er ook veel gebrek aan werkplezier. De gevolgen zijn direct merkbaar en zichtbaar in ontevreden werknemers, groot personeelsverloop, hoog verzuim, lage productiviteit, mindere kwaliteit van werk, ontevreden ouders en lagere omzet en winst.

Volgens de statistieken ervaren één op de drie werknemers in Nederland te hoge werkdruk. De verzuim- en arbeidsongeschiktheidscijfers tonen hetzelfde: één op de drie werknemers wordt ziek van stress.

Als je het in jouw team en organisatie voor elkaar krijgt om het werkplezier te verhogen en de werkdruk te drukken, zijn de opbrengsten direct duidelijk.

Opbrengsten Plezier in Uitvoering

- Betere afstemming en communicatie over het werk
- Tevredener en gemotiveerdere werknemers
- Minder personeelsverloop
- Lager verzuim
- Hogere productiviteit
- Meer kwaliteit van werk
- Tevreden ouders
- Hogere omzet en winst

$$1 + 1 = 3$$

Professioneel + Plezierig = Plezier in Uitvoering

Je gaat met meer plezier leidinggeven.

Jouw werk wordt er dus ook prettiger en makkelijker op!



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

3

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 **Hoe worden we een professioneel topteam?**
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan (gebrek aan) werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Hoe hou je het vast?

6

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Hoe worden we een professioneel topteam?

Mensen zijn het kloppend hart van elke organisatie. Zij zijn de organisatie. Een gezonde en plezierige organisatie draait dus om gezonde mensen. En om de manier waarop zij soepel en plezierig samenwerken.

Als leidinggevende heb je veel invloed op het werkplezier van je team of organisatie. Hoe kun je het werkplezier een slinger geven? Door wat te doen, of juist door wat te laten?

Je werkt in een dienstverlenend bedrijf: met mensen en voor mensen. De kwaliteit van het werk staat gelijk aan de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers. En dat zijn allemaal professionals. Die denken en werken niet zoals iedereen. Als je daar geen rekening mee houdt, krijg je weinig voor elkaar. Pas je je stijl van leidinggeven er wel op aan, dan krijg je heel veel voor elkaar.

Een professional is een vakmens. Kenmerkend voor vakmensen is dat ze vanuit zichzelf erg gedreven zijn voor hun werk. Ze zijn over het algemeen in hun denken en doen meer gericht op de cliënten dan op algemene organisatiedoelen. De eigen persoonlijkheid en de eigen persoonlijke beleving en beoordeling van een professional zijn wezenlijk voor de kwaliteit van het werk.

Hoe geef je leiding aan professionals?

Managementadviseur en hoogleraar Mathieu Weggeman heeft een mooi boek geschreven over deze vraag. De titel van dat boek geeft het antwoord: 'Leiding geven aan professionals? Niet doen!'

Prikkelend stelt hij dat managers het werkplezier en de motivatie van professionals nogal eens verpesten door te veel bemoeizucht. Planning en control is niet erg effectief in een professionele organisatie. Bij professionals moet je als manager vooral sturen op collectieve ambities en output, zo stelt Weggeman. En daar staat hij niet alleen in. Die zienswijze wordt inmiddels breed gedragen, maar nog niet zo veel in praktijk gebracht. Er is zelfs een organisatiestroming en een blad aan gewijd: Slow Management.

Slow Management

"Slow Management keert zich af van al te kille, modelmatige methoden van organiseren die puur gericht zijn op efficiëntie, outputbeheersing en korte termijn winst en die daardoor vaak doorslaan in een overdaad aan regels en controlemechanismen. Slow Management bepleit hernieuwde aandacht voor kwaliteit, diepgang, vertrouwen en authenticiteit. Gaat op zoek naar nieuwe vormen van organiseren met waardering voor vakmanschap, voldoende autonomie voor professionals, aandacht voor diversiteit, en behoud van de menselijke maat. Om de bekende Canadese organisatiekundige Henry Mintzberg te citeren: 'I'm not a human resource, I'm a human being!'"



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

Hoe worden we een professioneel topteam?

Maar hoe dan wel?

In moderne organisaties moet de leidinggevende vaak drie rollen vervullen: ondernemen, leiden en managen. Uit onderzoek blijkt dat leiden motiverend werkt en managen demotiverend. Leiden betekent inspireren en vertrouwen geven. Managen draait om regels en procedures.

En toch staat toezien op naleven van regels en procedures in de top-3 van de bezigheden van leidinggevend. Kennelijk is er de angst dat het anders fout gaat.

Wanneer heeft een professional het dan wel naar zijn zin? Uit onderzoek blijkt dat daar drie dingen voor nodig zijn:

- de mogelijkheid om te leren
- een stimulerend team
- goede spullen om mee te werken

Tips voor motiverend leiding geven

- **Ontwikkel samen met je mensen een collectieve ambitie.**
- **Inspireer je mensen en betrek ze bij de strategie.**
- **Communiceer eerlijk en op tijd.**
- **Geef duidelijkheid over de verwachte persoonlijke resultaten (output).**
- **Geef feedback op die output.**
- **Treed helder en assertief op naar mensen die de kantjes er vanaf lopen of niet meer goed zijn in hun vak.**
- **Functioneer als hitteschild voor de ruis van hogere managementlagen.**
- **Stel je gezaghebbend maar dienend en bescheiden op.**

Is het moeilijk?

Als je nog niet zo werkte, gaat het in praktijk brengen van bovenstaande tips zeker niet vanzelf. Maar het is ook weer geen hogere wiskunde. Gewoon elke dag een stapje.

In de kern gaat het om inspireren op collectieve ambitie en managen op doelen, niet op taken. In de kern gaat het om leiding geven, niet om managen. Outputsturing wordt dat wel genoemd: je stelt samen doelen vast, de professional mag zelf weten hoe dat doel te bereiken.

Op die manier geef je als leidinggevende ruimte voor professionele autonomie. Dat wil een professional graag, omdat hij/zij een vakmens is. Als dat niet werkt, ga je in gesprek. 'Hoe komt het dat...? Hoe doe je dat...? Waar loop je tegenaan...?' Een open dialoog en feedback geven zijn dus essentieel.

Autonomie

Regelmogelijkheden, autonomie dus, is een kernprincipe voor het laten groeien van vakmanschap. En ook voor het laten bloeien van werkplezier. Op die manier snijdt het mes dus aan twee kanten: betere kwaliteit van werken en meer werkplezier. Hoe stimuleer je autonomie en werkplezier? Dat lees je in hoofdstuk 5.

Hoe denk jij over mensen?



Je vindt dat mensen en organisaties veranderen door.....

- Een goed stappenplan van A naar B te maken.
- Mensen iets terug te geven voor wat zij jou geven.
- Mensen bewust maakt van hun eigen zienswijzen en tekortkomingen.
- Blokkades weg te nemen en ruimte voor verandering te bieden, zodat mensen voortdurend in beweging blijven.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Hoe worden we een professioneel topteam?

Beter samen

De sociale omgeving binnen een organisatie is sterk bepalend voor ieders gedrag. Werkplezier en ziekteverzuim zijn daar een goed voorbeeld van. Zo kunnen gemotiveerde mensen ziek zijn en toch werken. En zullen minder gemotiveerde medewerkers zich ook eens ziek melden als ze dat niet zijn.

Leidinggevenden vervullen een sleutelrol in het vormen van de cultuur. Bied je ruimte voor werkplezier? Stimuleer je dialoog en autonomie? Geef je positieve feedback, geef je het goede voorbeeld, houd je regelmatig werkoverleg en neem je medewerkers serieus? Denk eens na over jouw stijl en de organisatiestijl.

Wat is jouw stijl van leiding geven?



Geef je stimulerend of controlerend leiding?

openheid.....geslotenheid
 vertrouwen.....controle
 kwaliteit.....kwantiteit
 betrokkenheid.....anonimiteit
 proactief.....reactief
 autonoom.....afhankelijkheid
 samenwerken.....individualisme
 proactief.....reactief
 respect.....achterdocht
 vrijheid.....opdracht

Groeimaat

Hoe professioneel werken jullie als team? Wat is jullie professionele maat: Small, Large, Extra-Large?

Groeimaat is een spel om de manier van werken en de groeiwensen en –kaarten in kaart te brengen. Het spel geeft een team snel inzicht in de stand van zaken rond: hoe professioneel gaan we om met veranderingen in de dienstverlening, hoe plan- en projectmatig werken we, hoe kwaliteitsgericht, effectief en efficiënt?

Te bestellen bij FCB: [Klik hier](#).



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

4

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 **Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?**
- 5 Hoe geef je leiding aan werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Hoe hou je het vast?

9

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?

Hoe staat het met het werkplezier van je collega's, van je team en van jezelf? Werkplezier herken je meestal vanzelf. Het tegenovergestelde sluimert soms onzichtbaar.

In de Teamwijzer tref je oefeningen om met je team de stand van werkplezier en werkdruk te inventariseren. Maar sta vooral ook stil bij je eigen plezier- en werkdruksignalen. Doe de oefeningen uit de Zelfwijzer.



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

5

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 **Hoe geef je leiding aan werkplezier?**
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Hoe hou je het vast?

10

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Hoe geef je leiding aan werkplezier?

Een positieve, op motivatie en ontplooiing gerichte stijl van leidinggeven leidt zowel tot groei van vakmanschap als werkplezier. In organisaties waar professionals werken gaan groei van professionaliteit en werkplezier hand in hand. Hoe bevorder je die groei?

De positieve psychologie stamt uit Amerika, maar ook in ons land is inmiddels veel onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en opbrengsten van deze benadering.

Nederlands onderzoek van onder meer Schaufeli, Van Rhenen en Bakker toont aan dat werknemers een hoge belasting prima aankunnen, als ze maar voldoende hulpbronnen kunnen aanboren. Die hulpbronnen zijn geen ingewikkelde toverspreuken, maar voor de handliggende en realiseerbare zaken, zoals:

- Zelf rooster en werktijden kunnen bepalen
- Invloed hebben op werkinhoud
- Jezelf kunnen ontwikkelen
- Faciliterend leidinggevend
- Collega's die écht samenwerken en elkaar ondersteunen

Samengevat komen bovenstaande hulpbronnen neer op: meer autonomie, ontwikkeling en sociale steun. Dat komt dus overeen met de principes die Weggeman en andere organisatievernieuwers bepleiten.

Dat kun je met Plezier in Uitvoering bereiken.

Plezier in Uitvoering

Plezier in Uitvoering geeft medewerkers, leiding en team handvatten om die hulpbronnen te ontdekken en te mobiliseren. De methode steunt op twee peilers: dialoog en positieve balans.

Positieve balans

Alles wat je aandacht geeft groeit. Als je de nadruk legt op problemen, zullen de problemen groter worden. Als je vooral aandacht schenkt aan oplossingen en mogelijkheden, zullen de kansen toenemen. Dat is de kern van Plezier in Uitvoering. Als je een klaver water geeft, groeit het geluk.

**PLEZIER IN UITVOERING**

laat je werkplezier groeien

Hoe geef je leiding aan werkplezier?



- *Willen*: wat drijft je, wat geeft je energie, plezier en voldoening?
- *Mogen*: hoeveel ruimte krijg of neem je om je werk te plannen, te sturen en in te delen?
- *Kunnen*: wat kun je goed en doe je dat ook voldoende?
- *Moeten*: hoe ga je om met alle taken en verzoeken die op je afkomen?

Als je stimuleert dat iedereen deze vier klaverbladen gelijkmatig aandacht geeft, zal er balans ontstaan en zal het werkplezier groeien.

Dat stimuleer je door aandacht voor dialoog en positieve balans.

Werkplezier heeft iedere medewerker deels zelf in de hand (het 'willen' en het 'kunnen'), maar is ook afhankelijk van het organisatie- en personeelsbeleid (het 'moeten' en het 'mogen').

Dialoog

De kern van het aanboren van energiebronnen is dat je als leidinggevende het beste uit jezelf en je mensen haalt. Maar ook dat je elkaar daar als team in steunt. Want werken doe je niet in je eentje. Ga samen de zoektocht naar kracht en groeikansen aan. Niet door elkaar te beoordelen of te veroordelen, maar door samen te ontdekken welke kwaliteiten en krachten er zijn en te bedenken – en af te spreken en te doen - hoe die beter benut kunnen worden. Dat is een kwestie van in gesprek gaan met elkaar. Probeer als leidinggevende niet te snel met oplossingen te komen.

Plezier in Uitvoering biedt tal van groepsoefeningen die je daarvoor kunt doen.

$$1 + 1 = 5$$

Positieve balans + Dialoog + Professioneel + Plezierig = Plezier in Uitvoering

Dialoog over...van moeten naar willen

Leidinggevendens zijn gewend om in oplossingen te denken. Maar laat die houding los als je het pad van Plezier in Uitvoering op gaat. Slinger het project aan, maar laat je (voor)oordelen varen en luister. Laat de indrukken bezinken.

Laat iedereen voor zichzelf inventariseren (met het boekje Zelfwijzer) waar energiebronnen en –vreters zitten in het werk. Doe dat vooral ook zelf! Doe dat vervolgens samen met team (Teamwijzer). Ga het gesprek aan met elkaar. Stel samen energiebronnen en –vreters vast. En bedenk dan pas – ook weer samen – oplossingen.

Het begint dus bij ik (kun je wat aan jezelf doen?), daarna volgt samen (kan er wat aan het werk gebeuren?). Eerst inventariseren en overdenken, dan pas oplossen.

Je zult merken dat er gesprekken ontstaan over drijfveren, over zingeving, over waarom iedereen doet wat ie doet.

Waarom jullie dat als team doen.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Hoe geef je leiding aan werkplezier?

In gesprek met jezelf – dialoog met elkaar



Wat kun je aan jezelf doen?

Willen en kunnen gaan over persoonlijke wensen en vaardigheden. Het zegt iets over de draagkracht. Bij de klaverbladen ligt de nadruk op ieders persoonlijke drijfveren.

Met het boekje 'Zelfwijzer' kan iedere medewerker (en ook jij als leidinggevende) bepalen wat je wilt en kunt met je werk en met jezelf. De unieke samenstelling van al die individuen bepaalt de mogelijkheden van het team.



Wat kan er aan het werk gebeuren?

Moeten en mogen zeggen iets over de organisatie van het werk. Ze gaan over de draaglast. Hoe organiseren jullie samen het werk? Wat geeft mogelijkheden en waar liggen beperkingen? Dat bepaalt ieder voor zich en samen met het team.



Wat ligt meer bij leiding dan individu?

De klaverbladen moeten en mogen hebben te maken met de organisatie van het werk. Daar heb jij als leidinggevende veel invloed op. Wat kun je doen?

Mogen: regelmogelijkheden en autonomie

Mensen die voelen dat ze controle over hun werk hebben, zijn beter in staat hun emotionele toestand te regelen. Ze ervaren meer werkplezier. Bij stress is namelijk altijd sprake van controleverlies, waar we ons niet bij neer willen leggen. Hoe is dat te organiseren?

Veel oorzaken van werkdruk zijn tegen te gaan door medewerkers meer regelmogelijkheden te geven. Meer autonomie in het werk. Medewerkers ervaren bijvoorbeeld minder stress en meer werkplezier als ze invloed hebben op:

- De volgorde waarin ze taken uitvoeren.
- De hulpmiddelen die ze gebruiken.
- Hun emotionele belasting (bijvoorbeeld de verdeling van cliënten).
- De inrichting van hun werkplek.
- Het doel van het werkoverleg.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Hoe geef je leiding aan werkplezier?

Het creëren van voldoende regelmogelijkheden heeft ook een positief effect op allerlei andere zaken. Zo nemen medewerkers meer initiatief, zijn ze gemotiveerder en werken ze beter samen. Zorg daarom dat je collega's hun regelmogelijkheden optimaal benutten. Bespreek de ruimte waarin ze zelf initiatief kunnen nemen. Welke bevoegdheden hebben ze binnen de grenzen waarin het werk moet plaatsvinden? Het eindresultaat is het belangrijkste dat telt. De weg ernaartoe kunnen medewerkers zelf bepalen.

Moeten: werklast

In de Zelfwijzer lees je dat 'moeten' twee componenten heeft: wat moet je van jezelf en wat moet er van de organisatie? Op dat laatste heb je als leiding invloed.

Wat zijn de afgesproken taken van medewerkers? Die vormen de zogeheten werklast. Is die werklast reëel? Zowel per persoon als voor het hele team?

De werklast is te berekenen. Voor de Jeugdzorg is een rekenmethode ontwikkeld, waar ook de Kinderopvang en Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening profijt van kunnen hebben.

Voldoende mensen?

Bereken de werklast



- **Stap 1.** Bepaal niet-activiteitengebonden tijd. Hoeveel tijd ben je per dag en per week bezig met andere zaken dan direct cliëntcontact?
- **Stap 2.** Bepaal benodigde tijd en doorlooptijd per dienst. Hoeveel tijd is er gemiddeld nodig om een taak uit te voeren?
- **Stap 3.** Bereken de individuele werklast. Dit is het aantal taken dat je per jaar kunt doen. Te berekenen door aantal werkuren en de duur per taak te delen.
- **Stap 4.** Bereken de totale formatie. De totaal benodigde tijd (en dus medewerkers) is de vermenigvuldiging van de benodigde tijd per taak en het totaal aan taken in een jaar.
- **Stap 5.** Bereken het benodigde budget. Als je weet hoeveel mensen er nodig zijn om al het werk uit te voeren, kun je de loonkosten berekenen.

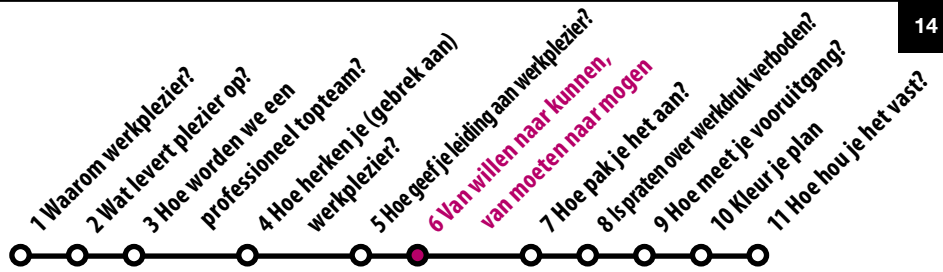
In meer detail verder lezen?

Zie www.fcb.nl: 'Werklast Jeugdzorg. In 5 stappen naar balans.' Ook te gebruiken voor Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

6



KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen

Energiebronnen opsporen en laten groeien, energievreters terugdringen. Daar draait het om in Plezier in Uitvoering. Door dialoog ga je op zoek naar bronnen en vreters. Zowel in willen, kunnen, moeten als mogen. Op zoek naar meer balans voor individu en team. En voor jezelf als leidinggevende.

Een aantal leerprincipes kunnen helpen in dat proces. Want een proces is het. Vaak in jaren ingesleten overtuigingen, denkwijzen, gedrag en cultuur veranderen niet zomaar. Dat heeft tijd en volharding nodig. Blijvende aandacht door concrete acties. Die acties zijn de oefeningen in de Zelfwijzer en de Teamwijzer. Lees ze eens door en pas ze vervolgens toe met de volgende punten in je achterhoofd:

Communiceer vergezichten

Een klaver gaat niet harder groeien door er aan te trekken, wel door het water en een goede voedingsbodem te geven. Dat laatste is je taak als leidinggevende.

Sta open voor (werkdruk)problemen, maar draag geen oplossingen aan. Als je vindt dat je voor alle problemen een oplossing moet hebben, ga je spoedig zelf gebukt onder werkdruk en gebrek aan werkplezier. Je werkt met professionals, de oplossingen hoef je niet te verzinnen, die zijn al aanwezig. Jij kunt vergezichten schetsen en zo motiveren om de werkplezierverkenning aan te gaan.

Stimuleer dialoog

Een dialoog aangaan. Dat klinkt makkelijk, maar toch is dat zo eenvoudig nog niet.

Het is meer dan uitwisselen van meningen en argumenten.

Het is open staan voor elkaar. Echt open. Luister. Laten binnenkomen. Snappen en voelen wat die ander bedoelt. Echt bedoelt. En er dan wat aan toevoegen.

Zo ontstaat gezamenlijk begrip. En energie.

In (groeps)gesprekken heeft iedereen vaak al oplossingen paraat. Of denkt die te hebben.

En daar ontstaan vaak discussies over. Discussies over definities van werkdruk. Definities over zin en onzin van de oplossingen. Dat schiet niet op. Dat kost vaak energie.

Doe het eens anders: zet je mening over oorzaken en oplossingen opzij.

Mensen kunnen het vaak oneens zijn over oorzaken. Maar ze zijn het zelden oneens over de gewenste opbrengsten als het probleem eenmaal uit de weg is geruimd. Heb je de opbrengst geformuleerd? Dan zijn mensen veel makkelijker te motiveren om tijd en moeite te besteden om dat ook daadwerkelijk te bereiken!

De oplossingen komen daarna vanzelf.

In de Teamwijzer tref je oefeningen om zo'n manier van communiceren te bevorderen.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen

Leer stimuleren

Als leidinggevende ben je de tuinman die de klaverplant stimuleert te groeien. Het is je taak om werk-, leer- en veranderprocessen te faciliteren.

Wat je daaraan kunt doen is een klimaat scheppen waarin medewerkers mogen leren. Een omgeving waarin een lerende houding wordt gehonoreerd en niet afgestraft. Ben je er van bewust dat niet iedereen in hetzelfde leerstadium zit.

Maslow onderscheidt vier leerstadia die ook wel de vier bewustwordingsfases worden genoemd. Elk stadium vergt van jou als leidinggevende andere didactische kwaliteiten. Daarmee rekening houden en daar naar handelen wordt situationeel leidinggeven genoemd.

Leerstadia

<p>Leerfase IV Onbewust bekwaam</p> <p>Leidingstijl Delegeren</p>	<p>Leerfase I Onbewust onbekwaam</p> <p>Leidingstijl Instrueren</p>
<p>Leerfase III Bewust bekwaam</p> <p>Leidingstijl Steunen</p>	<p>Leerfase II Bewust onbekwaam</p> <p>Leidingstijl Begeleiden</p>

Sluit aan bij ieders leerstijl

Let er wel op dat ,zelfs binnen een fase, niet iedereen op dezelfde manier leert.

Iedereen heeft zo zijn of haar favoriete leerstijlen. De een leert vooral door concrete ervaringen, de ander door observatie en reflectie, weer een ander doet het nog anders. De leeracyclus van Kolb geeft je inzicht in leerstijlen, zowel van jezelf als van je medewerkers.



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

7

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?**
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Kleur je plan
- 11 Hoe hou je het vast?

16

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Hoe pak je het aan?

Communiceer vergezichten, stimuleer dialoog en leer stimuleren. Dat waren de tips uit het vorige hoofdstuk. Mooie woorden. Hoe breng je ze in praktijk? Ga samen op reis en bedenk dat de snelste weg vaak een omweg is.

Als je van A naar B wilt, lijkt de rechte weg de beste optie. Maar als je niet weet waar B ligt, werkt dat niet. Otto Scharmer heeft een veranderaanpak ontwikkeld voor complexe organisatieproblemen: theorie U (zie volgende pagina). De U is de bocht tussen A (het probleem) en B (de oplossing). Het is een aanpak die erg goed werkt voor groepsveranderingen. In de kern gaat het om dialoog en uitstellen van ieders oordeel. De vaardigheden luisteren, spreken en zien, vormen een belangrijk beginpunt voor veranderingen. Ze kunnen fungeren als hefboom. Tenminste als we het echt doen. Vaak luisteren we selectief, zeggen we niet wat we denken en zien we wat we willen zien. Dan gaan we een verandering in met oude patronen. En dan komen we uit waar we waren. Onderstaande stappen (vanaf 'Begrip') kunnen je helpen die valkuil te vermijden.

Vorbereiding

Voordat je met je team aan de slag gaat met Plezier in Uitvoering, verdiep je je eerst in de methode.

1. Lees deze Plezierleider goed door.
2. Lees (en doe!) de Zelfwijzer.
3. Lees de Teamwijzer.
4. Introduceer Plezier in Uitvoering in een teamsessie.

Introductie

Professionals zomaar een verbeterplan voorleggen werkt niet. Ze hebben het druk. Ze hebben andere en eigen prioriteiten. Hun eigen mening en beoordeling zijn belangrijk. Als je als organisatie bij en met medewerkers wat wil bereiken, is er maar één methode die werkt: doe het samen! Timmer niet alles dicht. En vooral: maak het leuk. Het gaat immers om verhogen van werkplezier!

Begrip

Als het team enthousiast is om aan de slag te gaan, is er eerst de fase van begripsvorming. Iedereen schort zijn oordeel op. Goed of fout laat je los. Iets is er, of is er niet.

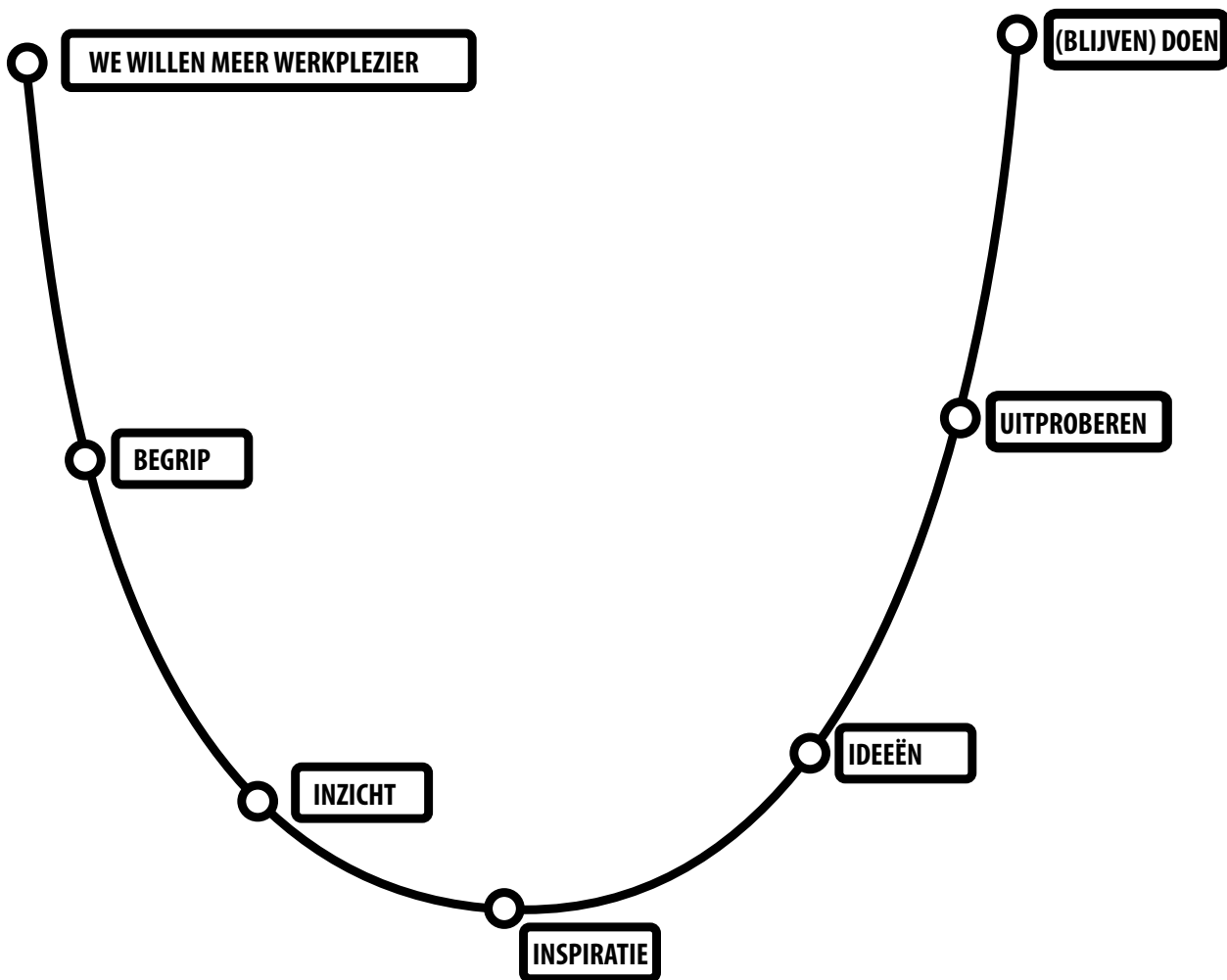
5. Ieder teamlid leest de Zelfwijzer en doet de persoonlijke oefeningen. Zo onderzoekt iedereen hoe het met zijn/haar eigen werkplezier, energiebronnen en -vreters zit.
6. Vervolgens kies je samen één of twee startoefeningen uit de Teamwijzer. Begin niet te ambitieus. Als het goed gaat, doe je vervolgoefeningen. Of je plant een vervolgsessie waarin je een volgende oefening doet. Door samen te werken aan (ieders eigen) begrip ontstaat verbinding en begrip voor elkaar.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Hoe pak je het aan?

Theorie U



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

Hoe pak je het aan?

Inzicht

Als iedereen echt goed begrijpt wat er aan de hand is, kom je waarschijnlijk op nieuwe, dieper liggende, vragen uit. Je gaat andere dingen zien. Daarmee komen zaken in zicht die hiervoor onzichtbaar waren. Inzicht in werkplezier, werkdruk, maar ook over jezelf, collega's, het team.

7. Ook hiervoor biedt de Teamwijzer oefeningen.

Inspiratie

'Inspirare' is Latijn voor inademen, bezieling. Als er begrip en inzicht is, sta je op een kantelpunt, dan groeit de behoefte aan oplossingen. Overhaast dit proces niet. Te snel doorschieten naar oplossingen sluit mogelijke inzichten (naar oorzaken en ideeën) af.

Ideeën

Als de voorgaande stappen goed zijn doorlopen ontstaan de ideeën vaak vanzelf.

8. In de Teamwijzer staan brainstormwerkvormen.

Uitproberen

Leren doe je door te oefenen. Te experimenteren. Iets te proberen en kijken of het werkt. Probeer een samen bedachte oplossing uit. Fouten bestaan niet. Bijstellen of opnieuw bedenken is prima.

Doen

Hebben jullie werkbare plezierige ideeën, aanpakken, oplossingen? Zet ze om in actie. Probeer er routine van te maken. Vergeet niet successen te vieren! En te communiceren naar de rest van de organisatie. Op die manier inspireren jullie weer anderen.

Blijven Doen

Sta met regelmaat (spreek af wanneer en hoe vaak) stil bij werkplezier. Dat kan makkelijk en snel door af en toe een gezamenlijke oefening (zie 'Oefeningen Samen') te doen tijdens een teamoverleg. Zo hou je vinger aan de pols.

Sluit aan

Een project over meer werkplezier en verminderen van werkdruk. En dat terwijl er al zoveel projecten lopen. Dat is ironisch. Als je niet oppast, is er geen tijd voor.

Breng een rode draad aan in de diverse projecten. Breng ze onder één paraplu. Dan is het niet versnipperd, maar bundel je kracht, aandacht en energie. Breng ze op één lijn.

Sluit aan op de organisatiedoelen en -ambities.



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

Hoe pak je het aan?

Veel projecten gaan over hetzelfde: goed werk en een goede toekomst voor mens en organisatie. Denk praktisch: één keer per maand een verbetersessie over een actueel thema is haalbarer dan telkens weer een nieuw project. Sluit dus aan bij wat er leeft. Grofweg zijn er 3 invalshoeken voor organisatiebeleid:



1 MINDERmanagement	2 PLUSmanagement	3 TOEKOMSTmanagement
Minder Problemen (beheersmanagement)	Plezier in Uitvoering (kwaliteitsmanagement en vitaliteit)	Ons werk betekent wat (duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen)
We willen minder verzuim, werkdruk en stress. Beheersing van problemen.	We willen méér dan alleen minder. We willen ook goed werk mogelijk maken. En er voor zorgen dat iedereen zich thuis en gemotiveerd voelt. Dat hebben we nodig om goede prestaties te leveren.	We willen nu en in de toekomst een bijdrage leveren aan de maatschappij. Het is in ieders belang om steeds nieuwe dingen te bedenken. Voor de cliënten, de medewerkers en voor de organisatie. Daarbij hebben we elkaar hard nodig.
Draagvlak is matig Mindermanagement is nodig, maar spreekt het aan? Niemand is graag eigenaar van een probleem....	Draagvlak is logisch Plusmanagement is stimulerend en brengt iedereen verder. Het sluit aan op de praktijk. De aanpak van problemen heeft duidelijk nut. Minder verzuim en werkdruk betekent leuker werk.	Draagvlak is uitdagend Toekomstmanagement is uitdagend. Maar komen we er aan toe? Als het dagelijks werk in orde is wel. En het is erg leuk om steeds iets verder te komen.

Waar kies je voor?

Plezier in Uitvoering betekent kiezen voor PLUSmanagement met het oog op TOEKOMSTmanagement!

Plezier in Uitvoering betekent samen werken aan goed werk, motivatie, plezier en prestatie.

Voor de organisatie betekent kwaliteit: uitstraling en rendement. Voor medewerkers betekent het: plezier in je werk en bijdragen aan je eigen en andermans toekomst.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

8

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 **Is praten over werkdruk verboden?**
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Kleur je plan
- 11 Hoe hou je het vast?

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Is praten over werkdruk verboden?

Plezier in Uitvoering gaat uit van een positieve benadering: van denken in mogelijkheden en niet in beperkingen. Van denken en spreken in kracht en niet in onmacht. Maar veel organisaties zuchten onder werkdruk. Is het bespreken van problemen dan taboe?

Problemen zijn vaak de aanleiding voor verbeteringen. Zo ook met werkdruk.

Maar wie te snel denkt in oplossingen, raakt vaak de weg kwijt. Is dit wel de juiste oplossing voor het juiste probleem?

Wat is eigenlijk het probleem? En voor wie?

Plezier in Uitvoering biedt oefeningen om met een groep helder te krijgen wanneer eenieder werkdruk ervaart. Meestal blijkt dat het begrip 'werkdruk' voor iedereen iets anders betekent. Dat inzicht is belangrijk om een goede oplossing te vinden.

Met werkplezier is het trouwens niet anders. Ook dat betekent voor bijna iedereen iets anders.

Het is het best om eerst even samen stil te staan bij het vraagstuk. Praat gerust over werkdruk, maar zorg dat je elkaar echt goed begrijpt. Als je daar tijd en aandacht aan besteedt ontstaan er nieuwe inzichten. En daaruit komen als vanzelf ideeën voor verandering. De tijd die je investeert in de dialoog is vaak onderdeel van de oplossing. En dus zeer de moeite waard.

Hoe voer je dialoog over werkdruk?

Werkdruk vermindert en geeft ruimte aan werkplezier door in gesprek de volgende uitgangspunten te hanteren:

- **(h)erken wat er is.** Werkdruk en werkplezier zijn heel persoonlijk. Een discussie over welles of nietes of een definitie-discussie is niet handig. Inzicht en begrip in hoe het bij jezelf en bij een ander werkt wel. Samen in de spiegel kijken helpt.
- **Problemen oplossen.** Sommige problemen kun je (samen) aanpakken. En door dat te doen ontdek je je eigen en andermans kracht en energie. Op een constructieve manier problemen oplossen werkt.
- **Problemen accepteren.** Er zijn problemen waar je geen invloed op hebt. Het kan niet altijd perfect zijn, niet alles kun je veranderen. Wel kun je ervoor kiezen of je energie aan die problemen wilt besteden. Of om los te laten en te accepteren. Acceptatie geeft rust.
- **Laten groeien.** Er is moois. Er gaan dingen goed. Door aandacht te schenken aan wat wel goed gaat komt er ruimte voor werkplezier om te groeien.

**PLEZIER IN UITVOERING**

laat je werkplezier groeien

Is praten over werkdruk verboden?

Positieve werkomgeving werkt beter

Een positieve werkomgeving blijkt voor goed opgeleid personeel van cruciaal belang. De invloed ervan op hun werkvermogen is nog groter dan die van de leefstijl.

Dit blijkt uit het onderzoek over werkvermogen en duurzame inzetbaarheid van dr. Tilja van den Berg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Leefstijl

Een positieve werkomgeving blijkt voor goed opgeleid personeel van nog groter belang voor het werkvermogen, dan de leefstijl en belangrijke privégebeurtenissen.

Van den Berg concludeert dit op basis van enquêtes en lichamelijke onderzoeken onder meer dan duizend werknemers. De deelnemende mannen en vrouwen, veelal dertigers en veertigers, werken voor verzekeringsmaatschappijen, IT-ondernemingen en consultancyfirma's. Maar de conclusies zijn zo te vertalen naar de kinderopvang.

Vertrouwen

Onder een goede werkomgeving wordt onder meer verstaan dat mensen hun collega's vertrouwen, zich onderdeel van een team voelen, hun taken aankunnen en voldoende uitdagingen zien.

"De invloed van het werk is zó groot, dat het werk uitgangspunt zou moeten zijn bij gezondheidscampagnes", aldus Van den Berg. Deze campagnes zijn traditioneel gericht op beïnvloeding van de leefstijl, zoals stoppen met roken en voldoende bewegen.

Een samenvatting van het proefschrift van Tilja van den Berg is hier te vinden.



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

9

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan (gebrek aan) werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 **Hoe meet je vooruitgang?**
- 10 Kleur je plan
- 11 Hoe hou je het vast?

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Hoe meet je vooruitgang?

Werken aan werkplezier, daar kan niemand tegen zijn. Maar waar leidt het toe? Hoe weet je of je inspanningen effect hebben? Dat kun je afmeten aan de kwaliteit van het werk, de verzuimcijfers en de tevredenheid.

Het ziekteverzuim is een afspiegeling van het werkplezier. En werkplezier, we gaven het al eerder aan, heeft een werknemer deels zelf in de hand (het 'willen' en het 'kunnen'), maar is ook afhankelijk van het organisatie- en personeelsbeleid (het 'moeten' en het 'mogen').

De aanpak van Plezier in Uitvoering is gebaseerd op het uitgangspunt dat 'sturen op de voorkant' effectiever is om een organisatie gezond te krijgen en te houden dan 'sturen op de achterkant'. Met andere woorden: staar je niet blind op het verzuimcijfer, maar investeer in werkplezier en het verzuim daalt vanzelf.

Het verzuimcijfer – en dan met name de verzuimfrequentie – van je organisatie is namelijk een indicator voor het werkplezier. Verzuim zegt iets over de arbeidsvreugde van mensen.

Hoe hoog is het verzuim in je organisatie? Vergelijk het eens met het branchegemiddelde. Heb je gegevens per team? Vergelijk die eens met het organisatiegemiddelde. Dat kun je bijvoorbeeld doen met de VerzuimSpiegel.

VerzuimSpiegel

De VerzuimSpiegel is een digitaal instrument waarmee je zicht kunt krijgen op je verzuim. Door de verzuimgegevens van je organisatie in te voeren kun je een vergelijking maken met andere organisaties in je branche. Ook kun je je verzuimcijfers vergelijken met het branchegemiddelde.

Aan het gebruik van de VerzuimSpiegel zijn geen kosten verbonden.

Werkdruk

Werkdruk en stress zijn veel moeilijker dan verzuim in cijfers uit te drukken. Maar er zijn wel mogelijkheden. Werkdruk heeft met tijd en de hoeveelheid werk te maken. Dat is het klaverblad 'moeten': hoeveel werk moet er gebeuren in de beschikbare tijd? Als de uit te voeren taken meer tijd nemen dan je in de beschikbare werktijd af kunt krijgen is er volgens de wetenschappelijke definitie sprake van werkdruk. Of iemand daar ook last van krijgt (stress, burn-out) hangt weer af van andere klaverbladen. Met name van 'mogen', dat wil zeggen: hoeveel vrijheid en mogelijkheden heeft een medewerker om de eigen planning en werkindeling te bepalen? Dat kan lucht geven. Maar dat is meestal tijdelijk. Als de werklast structureel te hoog is, keldert het werkplezier.

Stress

Stress is moeilijker meetbaar dan werkdruk. Maar je komt wel in de richting met de volgende handvatten:

- Een makkelijk meetpunt bij stress is het langdurig verzuim. Zo'n 35% van het langdurig verzuim wordt veroorzaakt door psychische klachten. Een hoog verzuim is dus altijd aanleiding om in actie te komen.



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

Hoe meet je vooruitgang?

- Een ander praktisch meetpunt, dat je wel eerst moet construeren, is de lijst met langdurig en frequent zieken. Bespreek die lijst per locatie op oorzaken. Is het een lange lijst dan liggen stress en werkdruk voor de hand. Soms bij veel zieken. Maar vrijwel altijd bij degenen die de problemen op het werk moeten opvangen. En bij hun leidinggevenden!
- Je kunt forse stressrisico's vermoeden als de personeelscapaciteit goed is gepland maar er toch volgens het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) sprake is van de beleving van werkdruk. Dat zegt iets over de organisatie van het werk en de onderlinge verhoudingen op het werk. Daar kan je inhoudelijk achter komen door teams de oefeningen van Plezier in Uitvoering te laten uitvoeren.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Het ziekteverzuim is een afspiegeling van het werkplezier, maar dat is de uitkomst van een MTO natuurlijk ook. Het geeft een beeld van meningen, verwachtingen en oordelen van het personeel over een scala onderwerpen. In de meeste van die onderzoeken komen het dagelijks werk, de werksfeer, de arbeidsomstandigheden, de ontwikkelingsmogelijkheden, de werkdruk en waardering (beloning) voor de medewerkers, het management en de organisatie aan bod. Het is nuttig om van tijd tot tijd zo'n onderzoek te doen. Het is een barometer voor het werkplezier. Bedrijven en organisaties die hoog scoren op werkplezier en medewerkerstevredenheid zijn bijna uitzondering succesvol.

Tips voor een succesvol medewerkerstevredenheidsonderzoek

1. Bepaal het doel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
2. Beschrijf wat je precies wilt meten. Alleen de tevredenheid of meer?
3. Bedenk goed of je een globale impressie (organisatiebreed) of een diepgaand beeld per divisie of afdeling wilt.
4. Zorg voor draagvlak binnen de organisatie bij het begin, tijdens en na het onderzoek.
5. Kondig, voor een hoge respons, het onderzoek vooraf aan en communiceer het belang van het onderzoek duidelijk.
6. Betrek leidinggevenden en teammanagers bij de opzet van het onderzoek. Hun toewijding is essentieel wanneer je met de resultaten aan de slag wilt.
7. Geef ook de OR of PVT invloed bij de totstandkoming van de vragenlijst.
8. Waarborg anonimiteit, zodat medewerkers zich vrij voelen om hun échte mening te geven.
9. Houd de vragenlijst beknopt, beperk je tot essentiële vragen en gebruik ook open vragen.
10. Maak een onderscheid tussen werkbeleving en tevredenheid over de interne diensten.
11. Kies een geschikte methode voor het onderzoek. Schriftelijk onderzoek en onderzoek via internet zijn het meest geschikt.
12. Zorg voor toegankelijke, uitnodigende en specifieke rapportages voor ieder organisatieonderdeel en vermijd dikke mappen.
13. Communiceer na het onderzoek de uitkomsten, geef aan wat het vervolgtraject is en houd de organisatie op de hoogte van de vorderingen.
14. Focus niet alleen op verbeterpunten maar breng ook positieve uitkomsten onder de aandacht.
15. Meet periodiek, maar niet te vaak. Doorgaans is een jaarlijkse frequentie voldoende.
16. Betrek medewerkers bij het opstellen van verbeteringen.



11

- 1 Waarom werkplezier?
- 2 Wat levert plezier op?
- 3 Hoe worden we een professioneel topteam?
- 4 Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier?
- 5 Hoe geef je leiding aan werkplezier?
- 6 Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen
- 7 Hoe pak je het aan?
- 8 Is praten over werkdruk verboden?
- 9 Hoe meet je vooruitgang?
- 10 Kleur je plan
- 11 Hoe hou je het vast?

KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Hoe hou je het vast?

Hoe voorkom je dat werken aan plezier een korte opwelling is? Hoe hou je bereikte vooruitgang vast?

Sta met regelmaat (spreek af wanneer en hoe vaak) stil bij werkplezier. Dat kan makkelijk en snel door tijdens teamoverleg een oefening te doen uit Oefeningen Samen. Bijvoorbeeld oefening 11: Energiebarometer. Zo hou je makkelijk en snel een vinger aan de pols.

Doe daarnaast met regelmaat een risico-inventarisatie en -evaluatie.

Natuurlijk zijn ook de gegevens uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Een goede maat- en raadgever.

Als je dat eens per één of twee jaar doet, bouw je een set van gegevens op die je kunt vergelijken in de tijd.

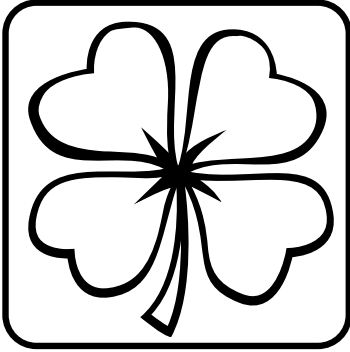
Zo heb je snel door of er nog plezier in uitvoering van het werk is.

Veel succes!



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien



KINDEROPVANG

TEAM

ZELF

LEIDING

Meer weten of hulp nodig?

Meer weten of hulp nodig?

Kom je er niet uit of wil je persoonlijke of teambegeleiding?

Neem dan contact op met een FCB Adviseur.

T 030 298 53 50

E gezondwerken@fcb.nl

Meer informatie

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken

Koningin Wilhelminalaan 3

3527 LA Utrecht

T 030 298 53 50

F 030 298 53 33

E gezondwerken@fcb.nl

I www.fcb.nl

Bronnen

Plezier in Uitvoering is gebaseerd op een combinatie van vele methoden en bronnen. Waar mogelijk zijn ze vermeld.

Twee belangrijke bronnen in het bijzonder

- De papieren versie van Plezier in Uitvoering (auteur: onder meer Vincent Vrooland)
- Werkdruk in de hand (auteur: Aukje van den Bent)

Colofon

Concept en tekst

Arboriginals

Vorm

Puur Ontwerp

Publicatienummer

2011.046



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien