



# PLEZIER IN UITVOERING

---

voor leidinggeevenden






# WELKOM BIJ PLEZIER IN UITVOERING!

**Welke functie je ook hebt, hoe lang of veel of vaak je ook werkt... Het is goed om na te gaan hoe het zit met jouw werkplezier en werkdruk. Geef en krijg je genoeg energie? Ben je in balans? Doe je je werk nog met dezelfde bezieling die je had toen je startte?**

Plezier in Uitvoering helpt je om hier antwoord op te krijgen. En om je een stap te laten zetten om meer plezier uit je werk te halen. De methode zit boordevol leuke en uitdagende oefeningen die je in je dagelijkse werk makkelijk kunt toepassen.

Plezier in Uitvoering bestaat uit drie onderdelen: voor de **Leidinggevende**, voor **Jezelf** en voor **Teams**. Want werkplezier maak je voor een groot deel zelf en voor een groot deel samen.

-  **1. Plezier in Uitvoering voor Leidinggevenden** geeft je inzicht in je handelen en handvatten om anderen of je team te ondersteunen in hun werkplezier.
-  **2. Plezier in Uitvoering voor Jezelf** helder waar jij je werkplezier uithaalt en wat je moet of kunt veranderen om werkdruk te verminderen. Door het aanbrengen van de juiste balans zit je lekkerder in je vel en ervaar je meer plezier in je werk.
-  **3. Plezier in Uitvoering voor Teams** vol leuke, laagdrempelige en aansprekende team-oefeningen. Door deze samen te doorlopen ervaar je dat de teamspirit groeit en de werksfeer verbetert.

De werkboeken zijn gratis te downloaden op [FCB.nl](http://FCB.nl) (kijk bij jouw branche onder ARBO).

## veel Plezier in uitvoering!



**PLEZIER IN UITVOERING**  
laat je werkplezier groeien

werkgevers en werknemers  
samen werken aan ontwikkeling



## INHOUD

1. Waarom werkplezier? 4
2. Wat levert plezier op? 5
3. Hoe worden we een professioneel topteam? 6
4. Hoe herken je (gebrek aan) werkplezier? 8
5. Hoe geef je leiding aan werkplezier? 9
6. Van willen naar kunnen, van moeten naar mogen! 12
7. Hoe pak je het aan? 14
8. Is praten over werkdruk verboden? 17
9. Hoe meet je vooruitgang? 18
10. Hoe hou je het vast? 20



# 1. WAAROM WERKPLEZIER?

Een positieve insteek (zoals bij deze methode Plezier in Uitvoering) gaat ervan uit dat we ons, als individu, leidinggevende 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 kracht 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. Niet repareren, maar stimuleren.  
Oftewel: Plezier in Uitvoering!

### 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 leidinggevend en teamleiders is bekend dat ze een hoger dan gemiddelde werkdruk hebben en/of ervaren. En dan komt dat project ook nog eens op je bord....

De tips en trucs om werkplezier te laten groeien, zijn voor leidinggevend niet anders dan voor andere medewerkers. Doorloop dus vooral ook de methode Plezier in Uitvoering voor Jezelf. 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 je daaraan houden. 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 veel plezier!

## WERKDrukCHECK

Hoe staat het met de werkdruk van jezelf en je team? Doe de online werkdrukcheck.

Kijk op [FCB.nl](http://FCB.nl)

bij je branche onder ARBO.



## 2. WAT LEVERT PLEZIER OP?

Waarom zou je als leidinggevende werkplezier bevorderen? Zijn er geen serieuzere en belangrijkere zaken te doen? De mens of het kind 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. Je bent als collega's een goed team, je steunt elkaar, werkt goed samen. De mensen waarmee je werkt worden goed vooruitgeholpen en hebben een mooie dag. En dat allemaal door de vakkundige en gedreven inzet van medewerkers. Van professionals.

Toch is er ook veel gebrek aan werkplezier. En deze gevolgen zijn direct merkbaar en zichtbaar. Ontevreden werknemers, meer personeelsverloop, hoger verzuim, lage productiviteit, mindere kwaliteit van werk en ontevreden opdrachtgevers.

Volgens de statistieken ervaart één op de drie werknemers in Nederland een 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 verlagen, zijn de opbrengsten direct duidelijk.



Opbrengsten  
Plezier in  
Uitvoering



- Tevredener en gemotiveerdere werknemers
- Meer tevredenheid bij de mensen waarmee je werkt
- Minder personeelsverloop
- Lager verzuim
- Hogere productiviteit
- Meer kwaliteit van werk
- Betere afstemming en communicatie over het werk
- Betere exploitatie





# TIPS voor motiverend leiding geven

.....

- Ontwikkel samen met je team 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 schild voor de ruis van hogere managementlagen
  - Stel je gezaghebbend maar dienend en bescheiden op
- .....

## 3. 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. Maar hoe kun je het werkplezier een slinger geven? Wat kun je doen, of wat moet je juist 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 mens 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.

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 leidinggevendenden. 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



### 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 zelfstandigheid. Dat wil een professional graag, omdat hij/ zij een vakmens is. En 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 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 te maken van hun eigen zienswijzen en tekortkomingen
- Blokkades weg te nemen en ruimte voor verandering te bieden, zodat mensen voortdurend in beweging blijven



### Beter samen

De sociale omgeving binnen jouw 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.

Leidinggevend en vervullen een sleutelrol in het vormen van de cultuur. Bied je ruimte voor werkplezier? Stimuleer je dialoog en zelfstandigheid? 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?

Omcirkel wat het beste bij jou past.

**Openheid** - **Geslotenheid**

**Vertrouwen** - **Controle**

**Kwaliteit** - **Kwantiteit**

**Betrokkenheid** - **Anonimiteit**

**Proactief** - **Reactief**

**Autonoom** - **Afhankelijkheid**

**Samenwerken** - **Individualisme**

**Respect** - **Achterdocht**

**Vrijheid** - **Opricht**



## 4. 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.

### ➔ Plezier in uitvoering voor Teams:

In Plezier in uitvoering voor Teams tref je oefeningen om met je team de stand van werkplezier en werkdruk te inventariseren.

### ➔ Plezier in uitvoering voor Jezelf:

Sta ook stil bij je eigen plezier- en werkdruksignalen. Doe zelf ook de oefeningen uit het eerste deel: Plezier in Uitvoering voor Jezelf.





# 5. HOE GEEF JE LEIDING AAN WERKPLEZIER?

Een positieve, op motivatie en ontplooiing gerichte stijl van leidinggeven leidt zowel tot groei van vakmanschap als werkplezier.

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 hand liggende en realiseerbare zaken, zoals:



- Zelfrooster 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 zelfstandigheid, ontwikkeling en sociale steun. Dat komt dus overeen met de principes die Weggeman (zie hoofdstuk 3) en andere organisatievernieuwers bepleiten. En dat kun je met Plezier in Uitvoering bereiken.

## Plezier in Uitvoering

Plezier in Uitvoering geeft medewerkers, leidinggevend en teams handvatten om die hulpbronnen te ontdekken en te mobiliseren.

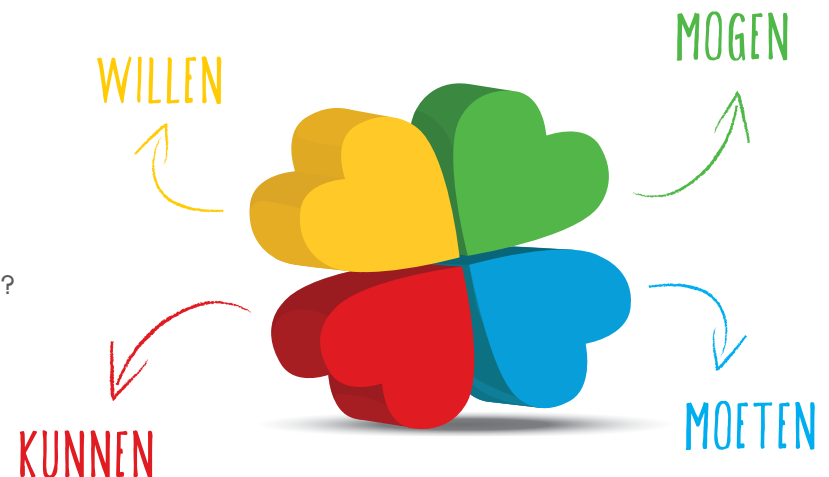
De methode steunt op twee peilers: dialoog en positieve balans.

## 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.

- **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.



# Moeten: Werklast

.....

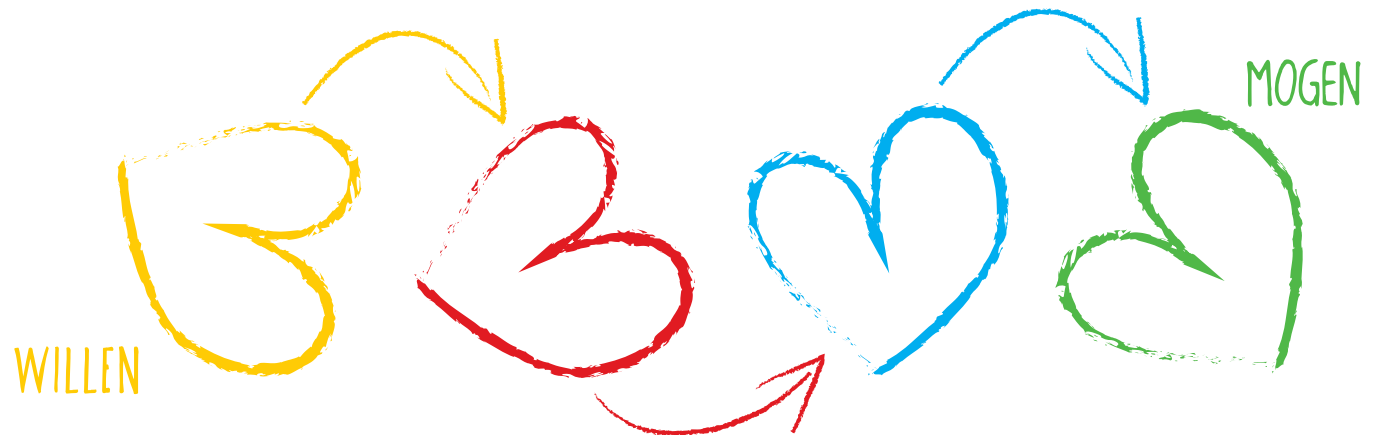
In het deel Plezier in Uitvoering voor Jezelf lees je dat 'moeten' twee componenten heeft: wat moet je van jezelf en wat moet er van de organisatie? Op dat laatste heb je als leiding invloed. Wat zijn de afgesproken taken van medewerkers? Die vormen de zogeheten werklust. Is die werklust reëel? Zowel per persoon als voor het hele team?



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').

## Dialogoog

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 voor Teams biedt tal van groepsoefeningen die je daarvoor kunt doen.



## Dialogoog 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 Plezier in Uitvoering voor Jezelf) waar energiebronnen en -vreters zitten in het werk. Doe dat vooral ook zelf! Doe dat vervolgens samen met je team (Plezier in Uitvoering voor Teams). 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.

# In gesprek met jezelf - dialoog met elkaar

## Wat kun je aan jezelf doen?

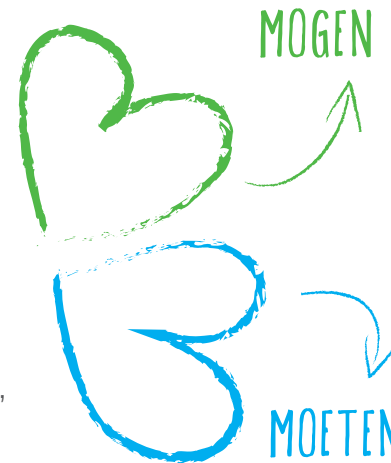
**Willen** en **kunnen** gaan over persoonlijke wensen en vaardigheden. Het zegt iets over de draagkracht. Bij de klaverbladen van Plezier in Uitvoering ligt de nadruk op ieders persoonlijke drijfveren. Met het werkboek 'Plezier in Uitvoering voor Jezelf' kan iedere medewerker en ook jij als leidinggevende 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 zelfstandigheid. Mensen die voelen dat ze controle over hun werk hebben, zijn beter in staat hun emoties te reguleren. Ze ervaren meer werkplezier. Bij stress is namelijk altijd sprake van controleverlies, waar we ons niet bij neer willen leggen.

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.



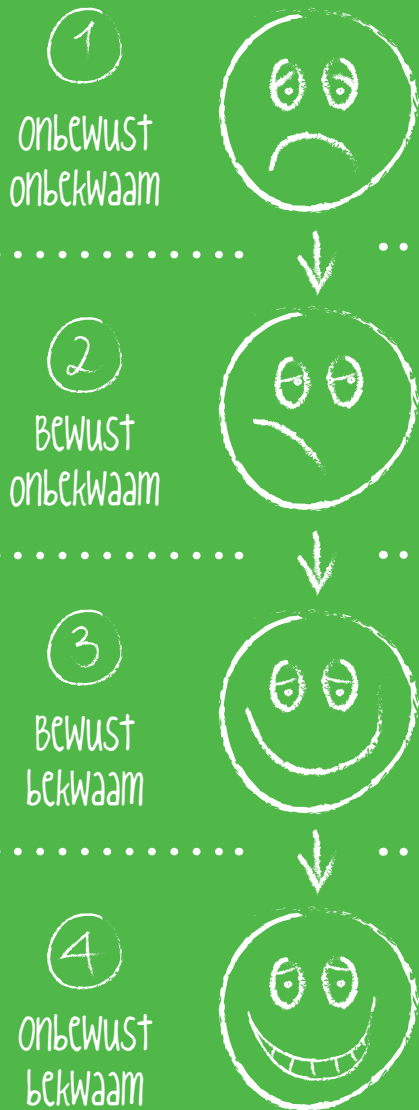
# Hoe is dat te organiseren?

.....

Veel oorzaken van werkdruk zijn tegen te gaan door medewerkers meer regelmogelijkheden te geven. Meer zelfstandigheid 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.





## 6. VAN WILLEN NAAR KUNNEN, VAN MOETEN NAAR MOGEN

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

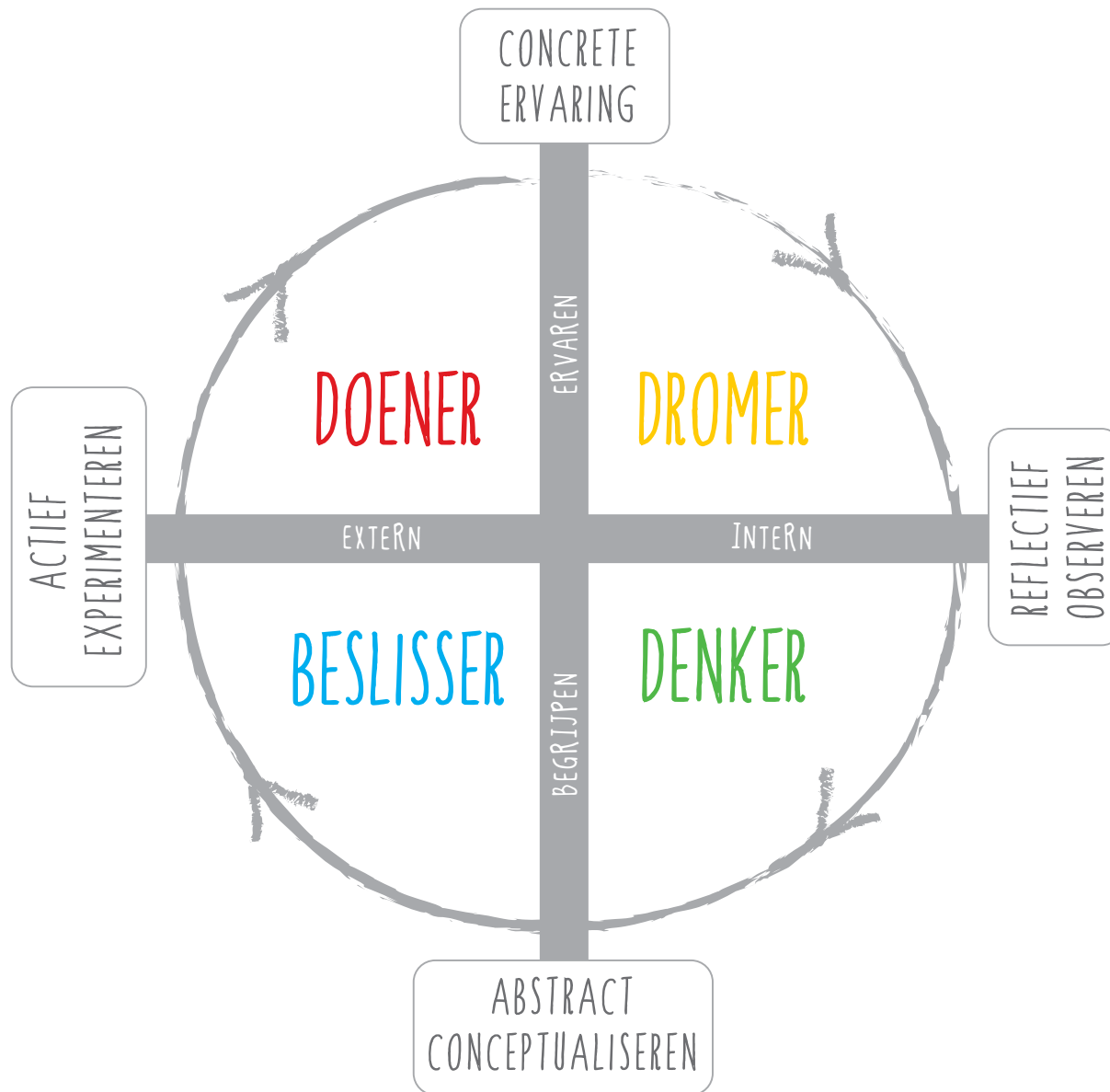
Een dialoog aangaan. Dat klinkt makkelijk, maar zo eenvoudig is het nog niet. Het is meer dan uitwisselen van meningen en argumenten. Het is openstaan voor elkaar. Echt open. Luister. Laten binnenkomen. Snappen en voelen wat die ander bedoelt. Echt bedoelt. En er dan wat aan toevoegen. Zo ontstaat gezamenlijk 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 Plezier in Uitvoering voor Teams tref je oefeningen om zo'n manier van communiceren te bevorderen.

### 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 wordt afgestraft. Ben je er van bewust dat niet iedereen in hetzelfde leerstadium zit.

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

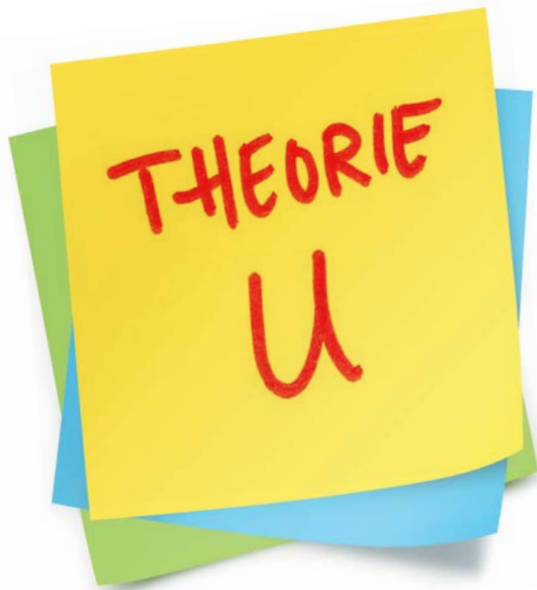


# LEER - STIJLEN

.....

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 en weer een ander doet het nog eens anders.

➔ **INTERNET TIP!** De leercyclus van Kolb geeft je inzicht in leerstijlen, zowel van jezelf als van je medewerkers.



# 7. HOE PAK JE HET AAN?

Als je van A naar B wilt, lijkt een 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. 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.

## VOORBEREIDING

- Lees deze hele methode voor leidinggevenden goed door.
- Lees (en doe!) het deel Plezier in Uitvoering voor Jezelf.
- Lees het deel Plezier in Uitvoering voor Teams.
- Introduceer Plezier in Uitvoering in een teamsessie.

## INTRODUCTIE

Medewerkers 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.

- Ieder teamlid leest het deel Plezier in Uitvoering voor Jezelf en doet de persoonlijke oefeningen. Zo onderzoekt iedereen hoe het met zijn/haar eigen werkplezier, energiebronnen en -vreters zit.
- Vervolgens kies je samen één of twee startoefeningen uit het deel Plezier in Uitvoering voor Teams. 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.



## INZICHT

Als iedereen echt goed begrijpt wat er aan de hand is, kom je waar schijnlijk 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. Ook hiervoor biedt het deel Plezier in Uitvoering voor Teams 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.

## IDEEEN

Als de voorgaande stappen goed zijn doorlopen ontstaan de ideeën vaak vanzelf. In het deel Plezier in Uitvoering voor Teams staan brainstorm-werkvormen.

## 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 werkbaar 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 Plezier in Uitvoering voor Teams) 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.

VEEL PROJECTEN GAAN OVER HETZELFDE: GOED WERK EN EEN GOEDE TOEKOMST VOOR MENS EN ORGANISATIE. DENK PRAKTISCH: EEN KEER PER MAAND EEN VERBETERSESSIE OVER EEN ACTUEEL THEMA IS HAALBAARDER DAN TELKENS WEER EEN NIEUW PROJECT. SLUIT DUS AAN BIJ WAT ER LEEFT.





# 8. IS PRATEN OVER WERKDruk VERBODEN?

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 beste 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 een dialoog over werkdruk?

Hanteer in gesprekken de volgende uitgangspunten:

- **(H)erken wat er is**  
Werkdruk en werkplezier zijn heel persoonlijk. Een discussie over welles of nietes of een definitiediscussie 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.

# 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. Veel langdurig verzuim is altijd een aanleiding om in actie te komen.
- Een ander praktisch meetpunt is de **lijst met langdurig en frequent zieken**. Bespreek die lijst 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. Daar kan je inhoudelijk achter komen door teams de oefeningen van Plezier in Uitvoering voor Teams of Jezelf te laten uitvoeren.

## 9. 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').**

Het verzuimcijfer (en dan met name de frequentie) is een indicator voor het werkplezier. Verzuim zegt iets over de arbeidsvreugde van mensen. Hoe hoog is het verzuim in jouw organisatie? Vergelijk het eens met het branchegemiddelde. Heb je gegevens per team? Vergelijk die eens met het organisatiegemiddelde.

### **Werkdruk**

Werkdruk en stress zijn moeilijker 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 werklust structureel te hoog is, keldert het werkplezier.

### **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 medewerkers 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 vaak zeer succesvol.**

# TIPS voor een succesvol MEDEWERKERTEVREDENHEIDSONDERZOEK

1. Bepaal het doel van het onderzoek.
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 locatie 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.
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 (tips en tops).
15. Meet periodiek, maar niet te vaak. Doorgaans is een jaarlijkse frequentie voldoende.
16. Betrek medewerkers bij het opstellen van verbeteringen.



## 10. HOE HOUD JE HET VAST?

Hoe voorkom je dat werken aan plezier een korte opwelling is? Hoe hou je de bereikte vooruitgang vast? Sta met regelmaat (spreek af wanneer en hoe vaak) stil bij werkplezier. Dat kan makkelijk en snel door tijdens een teamoverleg een oefening te doen uit Plezier in Uitvoering voor Teams. Bijvoorbeeld oefening 11: Energiebarometer. Zo hou je makkelijk en snel een vinger aan de pols. En voer met regelmaat (bij voorkeur ieder jaar) een risico-inventarisatie en -evaluatie uit. 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 het werk is.

veel succes en vooral veel (werk)plezier!



# TIP



KIJK OP

[WWW.FCB.NL](http://WWW.FCB.NL)

BIJ JE BRANCHE EN KLIK OP ARBO.  
DAAR VIND JE DE RISICOMONITOR EN  
NOG VEEL MEER HANDIGE HULPMIDDELEN.  
MEER WETEN?

MAIL [GEZONDWERKEN@FCB.NL](mailto:GEZONDWERKEN@FCB.NL)





### Een uitgave van

FCB  
Koningin Wilhelminalaan 3  
3527 LA Utrecht

---

t. 030 - 298 53 50

f. 030 - 298 53 33

---

[www.fcb.nl](http://www.fcb.nl)  
[gezondwerken@fcb.nl](mailto:gezondwerken@fcb.nl)  
twitter [@fcb.nl](https://twitter.com/fcb.nl)

### Colofon

**Methode** - Arboriginals en FCB

**Redactie en coördinatie**

PUUR tekst & communicatie

**Ontwerp vorm en inhoud** - colourful tribe

**Druk** - Almedeon

werkgevers en werknemers  
samen werken aan ontwikkeling