

# Arbeidsvreugde

## Werken met plezier en goed presteren

De afgelopen jaren hebben nieuwe instrumenten voor de ontwikkeling van competenties en arbeidsmarktcommunicatie hun intrede gedaan. Bovendien is moderne technologie beschikbaar gekomen: in huis of bij insourcers. Toch blijft het een uitdaging de ontwikkeling van mens en organisatie bij elkaar te brengen. Hoe zeven bronnen van arbeidsvreugde daarin kunnen ondersteunen leest u in dit artikel.

### VISIE

Kees Kouwenhoven



#### 'Hoe verbinden we medewerkers langer en meer gemotiveerd aan onze organisatie?'

De markt voor arbeid gedraagt zich soms grilliger dan de markten voor producten en diensten. Op dit moment is er weer een periode van schaarste op de arbeidsmarkt. De macht is verschoven in de richting van de medewerker. Organisaties doen enorm hun best om nieuwe talenten aan te trekken. Bovendien is er veel aan gelegen medewerkers te motiveren zich langer aan de organisatie te verbinden en daarmee het verloop te verlagen.

Daarnaast dwingen demografische ontwikkelingen de regering en organisaties tot maatregelen die ervoor zorgen dat mensen tot een hogere leeftijd aan het werk blijven. Van HR wordt dus verlangd aan te geven hoe mensen ook op hogere leeftijd met plezier kunnen werken en goed kunnen presteren.

#### 'Hoe kan de strategische ontwikkeling van de organisatie hand in hand gaan met de ambities van de medewerkers?'

Voor de realisatie van een succesvolle strategie is een goede match tussen de drijfveren en competenties van de medewerkers en de doelen van de organisatie cruciaal.

Enerzijds vraagt het management van HR om de gekozen strategische richting te vertalen in de ontwikkeling van de benodigde competenties en ambities van medewerkers.

Anderzijds wordt verwacht dat HR inzicht heeft in de drijfveren en competenties van de medewerkers en kan adviseren over de strategische mogelijkheden die daaruit voortvloeien. HR wordt in toenemende mate aangesproken op de rollen van 'business partner' en 'employee champion'.

Kernvragen voor HR zijn daarom hoe je inzicht verwerft in de drijfveren van medewerkers en hoe je die kunt beïnvloeden.

We willen in dit artikel beschrijven hoe zeven bronnen van arbeidsvreugde daarin kunnen ondersteunen. We schetsen de gebruiksmogelijkheden van de bronnen als taal en we belichten de achterliggende visie. Tot slot vertalen we dit naar concrete personeelsinstrumenten die naast kennis en vaardigheden ook betrokkenheid, inzet en passie ontwikkelen.

### Twee aanvullende perspectieven

We kunnen twee perspectieven op werk onderscheiden. Vanuit organisatieperspectief wordt 'werk' beschreven in termen zoals strategie, structuur, winst, productiviteitscijfers, competentie management, beloningssysteem. Het geeft aan hoe we ons organiseren, wat de collectieve ambities zijn, wat de werkprocedures zijn en wat de waarden en normen in de organisatie zijn. Voor dit perspectief is zeer veel collectieve 'taal' beschikbaar in beleidsnotities, procedures en handboeken. Ter inspiratie zijn er internetsites en boekenkasten vol over het inrichten en besturen van organisaties, met duidelijke voorbeelden en voorschriften over hoe je iets het beste kunt doen.

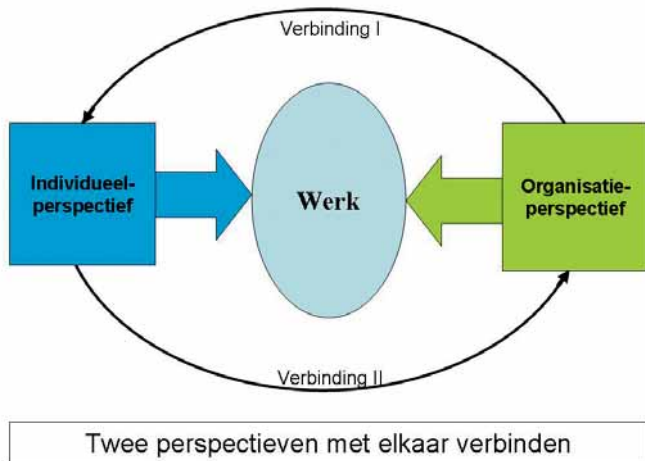
Vanuit individueel perspectief beschrijft iemand hoe het werk persoonlijk wordt beleefd. Daarbij kan het gaan over 'mijn werkplek', 'mijn team', conflicten, persoonlijke uitdagingen, vervelende klussen enzovoort. Voor dit perspectief is weinig collectieve 'taal' beschikbaar. Hoe leg je aan elkaar uit 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. Een complicerende factor is dat één bepaalde werksituatie door iedereen anders wordt waargenomen. De één kan een leidinggevende als duidelijk en direct ervaren terwijl een ander dezelfde leidinggevende als onbeschouwd kan ervaren.

### Verbinden van de twee perspectieven

In het begin van dit artikel stelden we de vragen hoe je medewerkers langer en meer gemotiveerd aan de organisatie kunt verbinden en hoe je de ontwikkeling van mens en organisatie in lijn kunt brengen. Bij de beantwoording van deze vragen is het cruciaal om de twee perspectieven met elkaar te verbinden. In dat geval ontvangt de medewerker grote 'opbrengsten' van de organisatie en zal dus langer willen blijven. De organisatie krijgt inzet, prestaties en passie. Zo ontstaat een 'wederzijdse aantrekkelijkheid'. Per saldo zal de ontwikkeling van mens en organisatie dan met elkaar in lijn zijn.

Voor een succesvol collectief is het van belang dat de beide verbanden niet alleen 'verstandelijk' worden gemaakt. Ook de persoonlijke betrokkenheid, passie en motivatie moeten gaan stromen. Pas dan kan elk individu arbeidsvreugde ervaren en het collectief echt tot zijn recht komen.

Het scheppen van de verbindingen stelt eisen aan HR. Om verbinding I uit figuur 1 tot stand te brengen is het cruciaal dat de ontwikkeling van de organisatie zodanig wordt geformuleerd én gecommuniceerd dat alle medewerkers het begrijpen. Dit is geen eenvoudige opdracht. Elk individu heeft zo zijn eigen beeld van wat de organisatie als collectief nastreeft. Dat klopt vaak maar zeer gedeeltelijk met hetgeen de dominante coalitie nastreeft. Een extra complicerende factor is dat strategieën en doelstellingen vaak in een taal met veel abstract jargon worden gegoten. Hoe het ook zij, voor het scheppen van verbinding I is het cruciaal dat elk individu de strategie van de organisatie kan vertalen en concretiseren voor de 'eigen' werkplek: 'what is in it for me', wat vraagt dit van mij, wil ik in de 'speelveld' meedoen?



Figuur 1: het scheppen van verbindingen.

Het tot stand te brengen van verbinding II vraagt van elke medewerker een bewustwording van het eigen perspectief op het werk: wanneer floreer ik, waarop loop ik vast, waar neem ik verantwoordelijkheid voor, zit ik in een slachtofferrol, over welke competenties beschik ik, wat moet ik nog ontwikkelen? Vanuit dit beeld kan de brug worden geslagen naar het organisatieperspectief: in welke mate kan ik daarin 'werken met plezier en goed presteren', neem ik persoonlijk verantwoordelijkheid voor het organisatieperspectief, hoe passen mijn ambities en competenties daarin? Wat heb ik nodig om in het gewenste organisatieperspectief te floreren?

Ook verbinding II tot stand brengen is geen sinecure. Niet iedereen is zich bewust van zijn eigen perspectief op het werk, laat staan om dit te expliciteren voor anderen. Bovendien is de brug slaan naar een veelal abstracte strategie niet zo eenvoudig.

HR kan een sturende rol spelen bij het scheppen van de verbindingen I en II uit figuur 1. Ten eerste kan ze de taal van arbeidsvreugde aanreiken. Aan de hand van de zeven bronnen van arbeidsvreugde kunnen medewerkers en managers het individuele perspectief accuraat verwoorden. In praktijkschetsen komt de methode verder aan bod en worden resultaten en lessons learned belicht.

Ten tweede kan HR een visie formuleren die het scheppen van de gewenste verbindingen ondersteunt.

Ten derde kan HR hiervoor instrumenten ontwikkelen. Elk van de drie mogelijkheden komen hieronder aan de orde.

### De zeven bronnen van arbeidsvreugde

Van medewerkers tellen dus niet alleen kennis en vaardigheden,

Tabel 1: de zeven bronnen van arbeidsvreugde

#### 1. Fysiek welbevinden



Deze levensbron vormt een fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt.

Voorbeelden: veiligheid (zowel fysiek als psychisch); gezondheid; comfortabele en aantrekkelijke werkomstandigheden; inkomenszekerheid (ook op langere termijn); lekker ' bezig zijn'.

#### 2. Collegialiteit



Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met mensen (collega's, leidinggevenden, klanten, leveranciers) die u op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen.

Voorbeelden: voor elkaar inspringen, teamgeest, elkaar aanspreken maar ook vergeven, afspraken nakomen, samenwerken, bestrijden van pesten en ander asociaal gedrag.

#### 3. Waardering en vertrouwen



Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die u ervaart en uit vertrouwen dat u krijgt om uw eigen ideeën in uw werk kwijt te kunnen. U geeft vorm aan uw behoefte aan autonomie. Waardering krijgen voor uw werk en voor wie u bent.

Voorbeelden: beslissingsruimte; vrijheidsgraden om uw werk zelf vorm te geven, zelfstandigheid, ondernemerschap, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

#### 4. Goede prestaties



Deze krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat, wanneer u aantrekkelijke resultaten en effecten van uw werk ziet: het gevoel dat u competent bent en succes hebt.

Voorbeelden: productiedoelstellingen halen; succesvol zijn: een moeilijk project goed afsluiten, een nieuw systeem onder de knie krijgen, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

#### 5. Groei



Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen.

Voorbeelden: opleidingen volgen; uitdaging in uw werk; uw nieuwsgierigheid volgen; anderen zien opbloeien door uw hulp en inzet.

#### 6. Werken met hart en ziel



Deze inspiratiebron ontspringt uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie u bent. Uw authenticiteit vormgeven. Doen wat u echt wilt en waar u goed in bent. Uw diepste verlangens realiseren en bij uw creativiteit komen.

Voorbeelden: echt kiezen voor wat u belangrijk vindt; ervoor zorgen dat u geconcentreerd en met focus kunt werken zodat u 'flow' ervaart.

#### 7. Hogere zingeving



Deze lichtbron ontstaat wanneer uw werk er toe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, leerlingen of patiënten zijn, maar ook enkele mensen in uw omgeving of 'iets dat groter is dan uzelf': een veilige stad, uw werkomgeving, de gemeenschap.

Voorbeelden: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, zorgen voor anderen door te verplegen, schoon te maken, producten te ontwerpen die de levensvreugde verhogen; vrijwilligerswerk; bestuursfuncties in stichtingen en verenigingen.

maar ook betrokkenheid, passie en motivatie. Voor het inzetten van deze kwaliteiten is het cruciaal is dat elke medewerker zich persoonlijk verbonden voelt met de koers van de organisatie.

En daarom introduceren we de zeven bronnen van arbeidsvreugde (zie tabel 1 voor een typering). Deze bronnen zijn ontdekt door aan meer dan duizend mensen te vragen wat ze als vreugdevol in hun werk ervaren, wanneer ze floreren. De antwoorden geven een duidelijk patroon te zien: zeven clusters van ervaringen die mensen spontaan noemen. Daarbij komen zowel de werkplek en de collega's naar voren als de passie en betrokkenheid. Ieder gebruikt zijn eigen termen en uitdrukkingen. Maar hoe divers die ook zijn, we kunnen ze altijd rangschikken onder de zeven bronnen.

De taal van de zeven bronnen is geschikt om het individuele perspectief te verwoorden en om het organisatieperspectief uit te drukken. Zo ontstaat de verbinding tussen het individuele en organisatieperspectief.

### In het proces van verbinding maken leveren de zeven bronnen van arbeidsvreugde de volgende kwaliteiten:

- Het centrale thema is 'werken met plezier en goed presteren' waardoor het versterken van de verbinding in een positief daglicht komt te staan.
- De bronnen zijn direct gekoppeld aan de dagelijkse werkzaamheden (ook goede prestaties vormen een onderdeel).
- Grote herkenbaarheid op alle functieniveaus: mensen leggen direct de relatie naar hun eigen werkbeleving en kunnen er hun eigen werkbeleving mee typeren.
- De taal kan gemakkelijk 'collectief' worden gemaakt.
- De bronnen bieden alle ruimte voor grote verschillen in individuele beleving.
- Het 'hart' komt aan het woord zodat ook de passie, verlangens en drijfveren naar voren komen.
- Door zeven invalshoeken voor verbinding aan te reiken wordt het beeld van de werkbeleving rijker dan bij spontaan opschrijven (spontaan worden veelal drie tot vijf bronnen genoemd). Bovendien zorgt de combinatie van zeven invalshoeken voor een stevige verbinding van het individu aan de organisatie.
- Ze helpen de brug te slaan met het organisatieperspectief doordat het proces van 'halen en brengen' of anders gezegd van 'goed werkgeverschap en goed werknemerschap' ermee kan worden verwoord. De wederzijdse aantrekkelijkheid krijgt gestalte: het individu wordt er beter van en de organisatie realiseert betere resultaten.

### Visie: vraaggestuurd personeelsmanagement

Om succesvol aan 'werken met plezier en goed presteren' te kunnen werken wordt ten eerste van HR (en het management) verwacht dat ze duidelijk aangeeft wat de gewenste (strategische) ontwikkeling van de organisatie is. Daarmee wordt het toekomstige 'speelveld' geschetst waarin medewerkers wordt gevraagd te 'spelen'. Cruciaal is dat deze beleidskaders ruim genoeg zijn en niet als een keurslijf ervaren worden. Tegelijk moet elke medewerker zich een duidelijk beeld kunnen vormen van hetgeen de kaders voor de persoonlijke werksituatie betekenen. Op basis daarvan kan iedereen de eigen beleving van de kaders onder woorden brengen en aangeven wat er nodig is om persoonlijk te floreren binnen de aangegeven kaders. Zo kan iedereen ook met hart en ziel kiezen voor het aangereikte speelveld.

Ten tweede zal HR medewerkers actief het woord moeten geven om het individueel perspectief te achterhalen. Via panels, werkoverleg en dergelijke komen medewerkers aan het woord. HR zal

minder vanuit de eigen discipline bedenken wat de doelgroepen willen. Daarmee wordt het personeelsmanagement meer vraaggericht: medewerkers worden uitgedaagd aan te geven wat ze nodig hebben om te floreren. Bovendien zal HR ze aanmoedigen om daarvoor verantwoordelijkheid te nemen en er zelf voor op te komen.

Ten derde zal HR minder gaan denken in systemen en meer in 'beschikbare ruimte', zodat kan worden ingespeeld op individuele verlangens. Dat betekent bijvoorbeeld denken in termen van maatwerk met ruimte voor subjectiviteit en minder angst voor het scheppen van precedentes. Daarnaast zal HR voor een beperkt aantal onderwerpen aangeven wat vast staat. Denk bijvoorbeeld aan een autoregeling waarvan niet mag worden afgeweken.

Ten vierde zullen HR-professionals en managers zich moeten ontwikkelen om dit allemaal mogelijk te maken. Ze zullen de taal van de zeven bronnen van arbeidsvreugde moeten leren spreken. Daarmee kunnen ze zowel een aansprekend organisatieperspectief formuleren als ruimte geven voor het individueel perspectief van elke betrokkene.

Ook aan medewerkers worden nieuwe eisen gesteld. Van hen wordt gevraagd om zich echt te verdiepen in de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Strategie is geen 'ver van mijn bed show' maar persoonlijke realiteit. Ze zullen de arbeidsvreugdetaal leren spreken. Aan de hand daarvan brengen ze hun eigen wensen en drijfveren onder woorden en gaan ze er actief achteraan om daar invulling aan te geven. Ze nemen verantwoordelijkheid voor 'werken met plezier en goed presteren'.

Tabel 2: Vraaggestuurd personeelsmanagement

#### HR en management

1. Kaders voor de ontwikkeling van de organisatie duidelijk maken voor individuele medewerkers (vraag en aanbod van de organisatie).
2. Medewerkers actief het woord geven (vraag en aanbod van de medewerkers).
3. Maatwerk bieden met ruimte voor subjectiviteit.
4. HR-professionals en management ontwikkelen gericht op het scheppen van verbindingen en de HR-instrumenten aanvullen.

#### Medewerkers

1. Goed kennis nemen van de gewenste ontwikkeling van de organisatie.
2. Eigen wensen en bijdrage duidelijk formuleren.
3. Verantwoordelijkheid nemen voor 'werken met plezier en goed presteren'.



Het in tabel 2 gepresenteerde 'vraaggestuurd personeelsmanagement' vult de klassieke HR-strategie op een aantal punten aan. De 'vraag' van de organisatie was altijd al onderdeel van het HR-beleid. We voegen nu ook de 'vraag' van de medewerker toe. Wanneer floreert deze? Daarbij richten we ons zoveel mogelijk op de individuele medewerker omdat in de praktijk blijkt dat de individuele perspectieven scherp kunnen verschillen. Overigens kunnen de zeven bronnen ook worden benut voor het in kaart brengen van de 'vraag' van doelgroepen (bijvoorbeeld leeftijdsgroepen).

Bovendien voegen we aan de klassieke HR-strategie heel expliciet het onderwerp passie en motivatie toe. Daarbij komt meer dan voorheen nadruk te liggen op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en de faciliteiten die nodig zijn om daar invulling aan te kunnen geven.

### Toepassing in HR-instrumenten

Het persoonlijke ontwikkelplan (POP) is een van de personeelsinstrumenten waarin de relatie tussen individueel en organisatieperspectief wordt gelegd. Medewerkers geven aan welke persoonlijke ontwikkeling ze willen doormaken in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie. Leidinggevendenden geven aan wat ze van de medewerker verwachten en welke persoonlijke wensen zullen worden ondersteund. Dit proces lijkt zo logisch en waardevol dat het in veel cao's en personeelshandboeken is vastgelegd. In de praktijk komt er van de POP's echter bedroevend weinig terecht.

Veel medewerkers ervaren het instrument als iets wat vanuit de organisatie wordt opgelegd: vaste procedures en formulieren. Door de koppeling aan competentie management wordt aan hen gevraagd om in de taal van de organisatie hun wensen aan te geven. Bovendien richten de acties zich vooral op opleiding en carrièreontwikkeling. In veel gevallen is dit voor de medewerkers een overmaat aan organisatieperspectief. Ze kunnen hun ei niet kwijt. Veel leidinggevendenden vragen zich bovendien af wat al die persoonlijke ontwikkeling gaat opleveren voor het succes van het collectief.

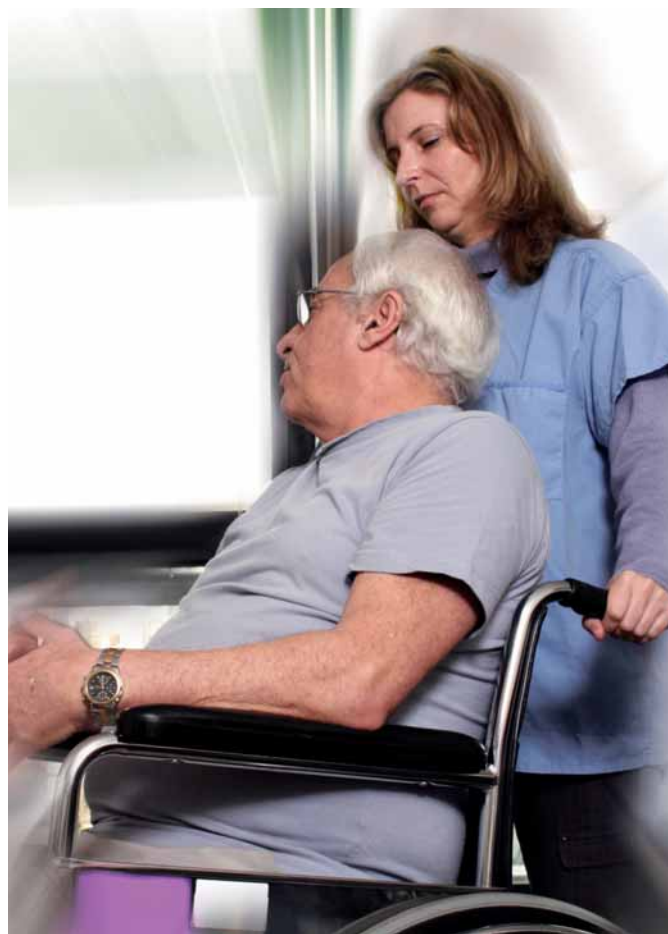
Een deel van de obstakels kan worden weggenomen door de mensen kennis te laten maken met de zeven bronnen van arbeidsvreugde. Dat wil zeggen: hen verleiden om met de bronnen als taal de uitwisselingsrelatie tussen individu en collectief onder woorden te brengen. De medewerker krijgt de volgende vragen:

- Wat heb je van de organisatie nodig om te floreren?
- Wat breng je in voor het succes van het collectief?

Op deze manier ontstaat een persoonlijk beeld van de gewenste uitwisselingsrelatie. Wat komt een medewerker 'halen' en wat komt hij 'brengen'? De zeven bronnen bieden een rijke taal waarin elke medewerker voor zichzelf tot uitdrukking kan brengen wat voor hem cruciaal is voor 'werken met plezier en goed presteren'. Zo wordt de intrinsieke wens gevoed om een persoonlijk plan te ontwikkelen.

Bovendien wordt van de medewerker gevraagd om ook zelf verantwoordelijkheid te nemen: wat ga jij zelf oppakken en welke ondersteuning heb je nodig? Op deze manier wordt het persoonlijke plan 'leuk' en voor elk individu zeer relevant. Voor de leidinggevende wordt ook beter duidelijk tot welke bijdrage de ontwikkeling van de medewerker gaat leiden.

Wat betreft de bestaande systemen is het een praktisch voordeel dat veel van de modellen gehandhaafd kan blijven. We hoeven alleen de zeven bronnen van arbeidsvreugde eraan toe te voegen.



Groei als bron van arbeidsvreugde:

**'Anderen zien  
opbloeien door uw  
hulp en inzet'**

Naast de POP kunnen de zeven bronnen van arbeidsvreugde ook voor andere personeelsinstrumenten worden ingezet. Denk bijvoorbeeld aan re-integratie waarbij een medewerker diens persoonlijke drijfveren in kaart brengt en deze matcht met de mogelijkheden binnen de organisatie. Met oudere medewerkers kan bijvoorbeeld het gesprek worden aangegaan hoe ze tot hun 65e kunnen 'werken met plezier en goed presteren'.

### Ten slotte

Aan de hand van het gedachtegoed rond arbeidsvreugde kan HR een visie en bijbehorende instrumenten ontwikkelen waarmee medewerkers langer en meer gemotiveerd aan de organisatie kunnen worden verbonden. Bovendien kan HR hiermee bijdragen aan het in lijn brengen van de ontwikkeling van mens en organisatie.

**Kees Kouwenhoven is consultant, coach, en auteur van het boek De zeven bronnen van arbeidsvreugde; Methode voor werken met plezier en goed presteren, VM Uitgevers 2005.**