

Plezier op het werk

Arbeidsvreugde meten en verbeteren

De meeste mensen brengen meer tijd door met collega's dan met hun partner. Leuke collega's en een prettige werksfeer worden dan ook steeds belangrijker gevonden. Een pleidooi voor meer plezier op de werkvloer én een methode om dit te meten.

TEKST DANIËLLE ARETS



Foto's: Gerard Heft

Dik Troost en Kees Kouwenhoven proberen van elke werkdag een feestje te maken.

'Zeven bronnen van arbeidsvreugde' heet de methode die Kees Kouwenhoven bedacht heeft om arbeidsvreugde in bedrijven en onderwijsinstellingen te meten en te verbeteren. Het is ook de titel van zijn boek over dit thema, die refereert aan 'Zeven eigenschappen van effectief leiderschap', de bestseller van managementgoeroe Steven Covey. Wil Kouwenhoven daarmee suggereren dat arbeidsvreugde momenteel minstens zo bepalend is voor het goed functioneren van een organisatie als goede managers?

Geluksgevoel

Kouwenhoven, opgeleid als integraal personeelsadviseur, gooide negen jaar geleden het roer om en stortte zich op onderzoek naar arbeidsvreugde op de werkvloer. "In onze welvaartsmaatschappij moet werk ook bijdragen aan het geluksgevoel. Bovendien zorgt werkplezier voor een lager verzuim en betere prestaties. In mijn eigen werkveld was er wel veel aandacht voor gezond en veilig werken, maar nauwelijks voor plezierig werken." Op basis van talrijke gesprekken over plezier op de werkvloer ontdekte Kouwenhoven dat er stevast een zevental aspecten zijn te onderscheiden die te maken hebben met arbeidsvreugde:

1. Fysiek welbevinden

Of je het werk veilig en gezond kunt verrichten en bovendien voldoende inkomenszekerheid hebt.

2. Collegialiteit

Het genieten van het samenspel met collega's, maar ook de samenwerking tussen een leerkracht en zijn leerlingen of een teamleider met zijn team.

3. Vertrouwen en waardering

Voor veel mensen de belangrijkste bron; veel communicatiestoringen vloeien voort uit gebrek aan vertrouwen of waardering.

4. Goede prestaties

Hierbij gaat het niet alleen over het genieten van de eigen prestaties maar ook van de prestaties van een team of een klas.

5. Groei

Zelfgroeï, maar ook anderen helpen groeien.

6. Werken met hart en ziel

Authentiek in je werk zijn.

7. Hogere zingeving

In welke mate doet het werk ertoe voor een ander?

Alle bronnen spelen volgens Kouwenhoven in meer of mindere mate een rol bij arbeidsvreugde. Natuurlijk zijn er verschillen: die hangen vaak samen met leeftijd en sociale klasse. Zo scoren 55-plussers over het geheel genomen hoog op bron zeven. "Hogere zingeving is voor deze groep heel belangrijk. De laatste jaren van je werkende leven wil je het gevoel hebben dat je werk echt iets bijdraagt aan de wereld." Gek genoeg scoort dezelfde doelgroep uit de zorgsector juist laag op de behoefte aan zingeving. Ook zijn er verschillen in prioritering tussen leidinggevenden en hun personeel. Waar voor leidinggevenden goede prestaties vaak primair zijn, is voor het personeel juist vertrouwen en collegialiteit (bron twee en drie) cruciaal.

Langs de meetlat

Kouwenhoven werkt samen met een aantal freelance 'zeven bronnen coaches' voor zowel grote bedrijven als voor onderwijsinstellingen. Gezien het tekort aan (gemotiveerd) onderwijzend personeel, mag duidelijk zijn dat plezier op de onderwijsvloer hoge prioriteit heeft. Maar waar beleidsmakers de oplossing zoeken bij een hogere salariëring, denkt zeven bronnen coach en interim-manager Dik Troost dat ontevredenheid meer gerelateerd is aan gebrek aan vertrouwen en waardering.

"Als interim-manager wissel ik gemiddeld twee keer per jaar van organisatie. Meestal wordt ik ingezet bij instellingen waar een negatief klimaat heerst. Zelden wordt salaris aangehaald als oorzaak van het probleem. Daarentegen passeren in teamgesprekken wel alle zeven bronnen uit de methode van Kouwenhoven de revue. Het is een zeer bruikbare methode om de meetlat langs een organisatie te leggen." Uit onderzoeken die Kouwenhoven en zijn coaches inmiddels hebben verricht, is een omvangrijke database opgebouwd. Daardoor kan een organisatie vergeleken worden met het landelijk gemiddelde. Troost: "Dat gemiddelde is voor mij als coach of als manager niet zo belangrijk, maar voor een instelling kan het wel een trigger zijn om een probleem bij de kraag te vatten."

Koffiekamer wordt bijzaak

De zeven bronnen methode wordt vooral ingezet bij teamsessies. Alle medewerkers vullen een vragenlijst in. Daaruit rolt een teamrapportage. Kouwenhoven: "De vragenlijst en onze rapportages hebben een positieve insteek. Ik geloof niet in het focussen op problemen; daarmee creëer je vaak ontevredenheid. In onze teamworkshops scheppen we een klimaat waarin we mensen aansporen zelf een actieplan op te stellen. Zo kwam in een recente sessie op een school het gebrek aan onderlinge communicatie aan de orde. Volgens een aantal leerkrachten zou de communicatie al verbeterd kunnen worden door een gezamenlijke koffiekamer in te richten. Met een dergelijk concreet actieplan in het vooruitzicht kan al een geheel nieuw klimaat ontstaan. De koffiekamer zelf is dan soms maar bijzaak."



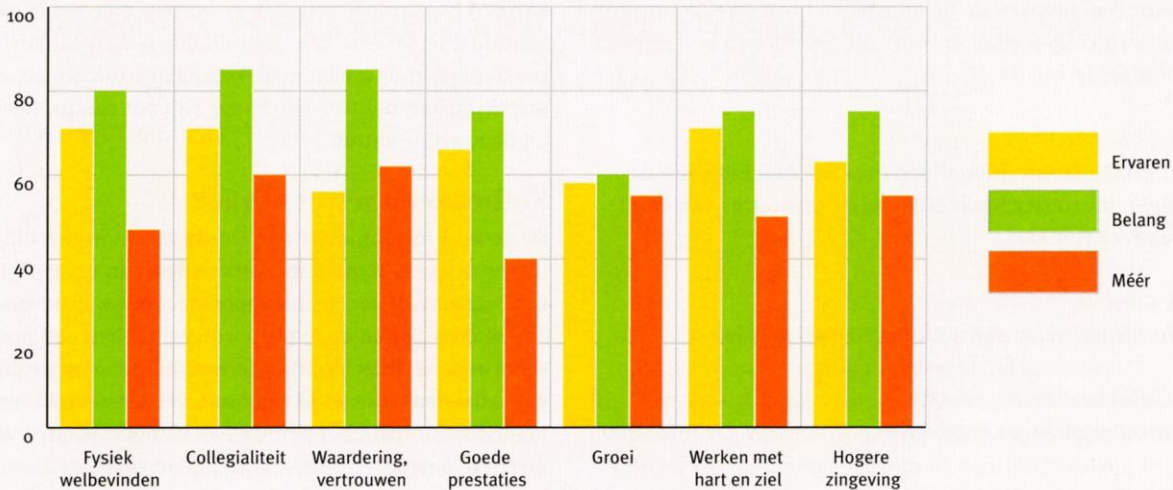
"Er is heel veel taal om over organisaties te praten, maar er zijn nauwelijks termen om over individuele beleving te praten."

Troost vindt dat de methode zich ook goed leent voor individuele functioneringsgesprekken. "Er is heel veel taal om over organisaties te praten, maar er zijn nauwelijks termen om over individuele beleving te praten. Ik denk dat de methode een goede terminologie aanreikt om het gesprek hierover te voeren. Medewerkers kunnen op basis van de vragenlijst het gesprek voorbereiden en zich afvragen wat ze nodig hebben om te floreren en wat ze zelf kunnen meebrengen om bij te dragen aan een positief klimaat op de werkvloer." ...

Score-overzicht zeven bronnen methode

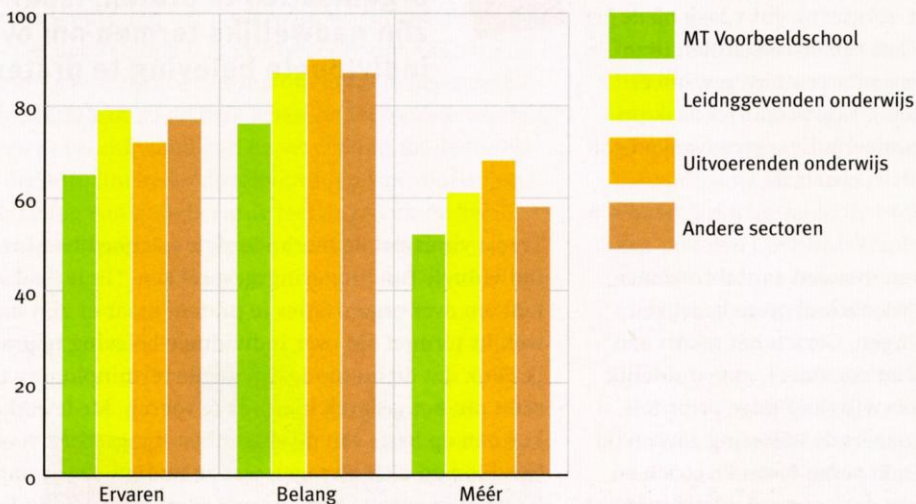
In **tabel 1** een overzicht van de totaalscores van een managementteam (MT) dat de vragenlijst heeft ingevuld. 'Ervaren' staat voor de mate waarin deelnemers aan het onderzoek de arbeidsvreugde van de betreffende bron daadwerkelijk in hun werk ervaren. 'Belang' impliceert in hoeverre de deelnemers belang hechten aan de arbeidsvreugde van de betreffende bron. 'Méér' geeft aan in welke mate de deelnemers

méér van een bepaalde bron wensen te ervaren. Opvallend is dat de MT-leden op het belang van 'Groeï' laag scoren en bij 'Goede prestaties' niet veel méér wensen. Ook vraagt in het MT de bron 'Waardering en vertrouwen' om aandacht: die scoort het laagste op 'ervaren', maar het hoogste op 'belang' en 'meer' gewenst.



In **tabel 2** zijn de totaalscores voor de zeven bronnen methode opgenomen. De scores van het MT van de Voorbeeldschool zijn naast de scores van andere groepen gezet. Het MT van de Voorbeeldschool scoort laag op alle onderdelen. 'Uitvoerenden in het onderwijs' vinden bijvoorbeeld arbeidsvreugde veel belangrijker. Bovendien scoren ze veel hoger dan de MT-leden op het onderdeel 'Ik wil méér

arbeidsvreugde'. De database geeft ook aan dat mensen in andere sectoren (overheid, bedrijfsleven) meer arbeidsvreugde ervaren en daar een groter belang aan hechten dan de MT-leden van de Voorbeeldschool. Op basis van dit rapport is met de MT-leden een indringend gesprek gevoerd over de eigen werkbeleving en die van de medewerkers.





De zeven bronnen methode wordt vooral ingezet bij teamsessies.

Elke dag een feestje

Ook Troost en Kouwenhoven proberen van elke werkdag een feestje te maken. Troost: "Voor mij is bron drie absoluut cruciaal om goed te kunnen functioneren. Als mijn opdrachtgevers denken dat ik als interim-manager goed ben ik het oplossen van een crisissituatie, moeten ze me het vertrouwen en de ruimte geven om het probleem volgens mijn eigen inzichten aan te pakken." Kouwenhoven houdt een dagboekje bij. "Ik wil mezelf eerlijk blijven aankijken. Ik schrijf op waar ik van geniet en bedenk van tijd tot tijd hoe ik daar meer van kan krijgen."

Voorlopig biedt de zeven bronnen methode voor de coaches plezierige vooruitzichten. Kouwenhoven: "Er wordt momenteel veel onderzoek gedaan naar geluk, waardoor de methode verder kan worden bijgesteld. We zijn nu bezig met de implementatie van werkvormen waarmee leerkrachten de methode ook in de klas kunnen inzetten. Want je kunt je niet vroeg genoeg bewust worden van het feit dat je iedere dag fluitend naar je werk kunt gaan." <