

WERK GELUK.

GELUK(KIG) AAN HET WERK IN OVERHEID, ONDERWIJS, ZORG & WELZIJN EN CULTUUR

WERK GELUK.

DEZE PUBLICATIE IS EEN UITGAVE VAN DRIESSEN HRM

WOORD VOORAF.

Bezoekers oprecht welkom heten bij het gemeenteloket, kinderen enthousiast vertellen over het kofschip voor de klas, ouderen met liefde ondersteunen bij het aantrekken van hun kousen in een verzorgingshuis of mensen een onvergetelijke avond bezorgen in het theater. Mensen die werken voor de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn of cultuur maken elke dag het verschil.

Om dit vol overgave te doen, helpt het om gelukkig te zijn in je werk. Met werkgeluk is het in de publieke sector - gelukkig - positief gesteld. In deze publicatie leest u hoe gelukkig medewerkers in de publieke sector zijn. Wat maakt hen gelukkig in het werk? En hoe kunt u als werkgever hieraan bijdragen? Antwoord op deze en andere vragen geven we aan de hand van een grootschalig onderzoek dat Kantar TNS in opdracht van Driessen HRM heeft uitgevoerd.

Samen met vooraanstaande hoogleraren Ruut Veenhoven en Meike Bartels duiken we dieper in het wetenschappelijk onderzoek rondom geluk. Om vervolgens stil te staan bij de invloed van architectuur op ons geluksgevoel en ons werk, hoe mobiliteit van werknemers werkgeluk bevordert en de invloed van geld op geluk. Verdiepend in de sectoren overheid, onderwijs, zorg & welzijn en cultuur spreken we medewerkers, HRM'ers en leidinggevendenden over werkgeluk. Ook geven we per sector het woord aan een specialist. We gaan in op het bevorderen van geluk in het publieke domein (Ruut Veenhoven), hoe leraren gelukkig voor klas staan (Jacqueline Boerefijn), hoe anders organiseren in de zorg geluk bevordert (Jaap Peters) en hoe cabaretier Rob Scheepers humor gebruikt als ingrediënt voor geluk.

Wij hopen dat dit boek over werkgeluk u mag gidsen in het vergroten van uw werkgeluk en dat van uw medewerkers. Veel leesplezier gewenst!

Heeft u nog tips, vragen of suggesties? Laat het ons dan weten.



**YVONNE DE JONG &
PIETER PHILIPPART**
hoofdredactie 'Werkgeluk'

01

07 Wat is geluk?

02

11 Expert aan het woord | Prof. dr. Ruut Veenhoven
Werk maakt gelukkig

03

15 Gelukkig aan het werk? | *Onderzoek Kantar TNS*

04

25 Architectuur voor ons geluk |
Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus

05 OVERHEID

38 Kofi Annan opvolgen bij de VN | *Lucien Roijé*

42 Zelf verantwoordelijk voor geluk |
Luchtverkeersleiding Nederland

44 Overheid zorgt voor (on)gelukkige burgers |
Prof. dr. Ruut Veenhoven

06

49 Expert aan het woord | Prof. dr. Meike Bartels
Het zit in onze genen

07 ONDERWIJS

54 Autonomie brengt je verder | *Tera Brugmans*

58 Onderwijs voor een gelukkige toekomst |
Stichting Flore

60 Meer ruimte voor geluk in het onderwijs |
Jacqueline Boerefijn

08

65 Expert aan het woord | Marc Oonk
Medewerkers de ruimte geven

09 ZORG & WELZIJN

70 Het juiste vak uitoefenen in een organisatie
die bij je past | *Astrid Vermaseren*

74 De regie in eigen handen | *Dimence Groep*

76 Anders organiseren voor meer (werk)geluk |
Jaap Peters

10

81 Expert aan het woord | Arjan van 't Veer
Maakt geld gelukkig?

11 CULTUUR

86 Kinderen laten ontdekken | *Colinde Wennekes*

90 Werken voor applaus | *Parktheater*

92 Humor als ingrediënt voor geluk | *Rob Scheepers*

12

97 Visie Driessen HRM | Jeroen Driessen
Het gelukkige konijn

13

101 Over Driessen HRM

14

108 Colofon



01

ACHTERGROND

WAT IS GELUK?

Geluk is voor iedereen anders. Toch zijn er vaste patronen en betekenissen die we toekennen aan geluk. En hoewel de discussie over het meten van geluk zo nu en dan weer oplaait, zijn wetenschappers het erover eens dat je geluk kunt meten door er simpelweg naar te vragen. Maar als we weten wat geluk is, weten we dan ook wat werkgeluk is? En kunnen we dit ook zo gemakkelijk meten?

Het woord geluk heeft vanouds twee betekenissen: 'in goede levensomstandigheden verkeren' en 'plezier in het leven hebben'. In de eerste betekenis hangt geluk samen met materiële waarde, oftewel welvaart. In de tweede betekenis gaat het meer om de subjectieve beleving van geluk. Anders gezegd: geluk is de mate waarin iemand zijn 'overall'-oordeel over zijn leven positief beoordeelt.¹

Behalve het verschil tussen welvaart en subjectieve ervaring, kan er een classificering gemaakt worden tussen interne en externe invloed op geluk. Geluk wordt beïnvloed door de externe omgeving (leefbaarheid) en het individu kan van deze externe omstandigheden wel of geen gebruik maken (intern). Deze twee factoren samen, de één extern en de ander intern, kunnen leiden tot een subjectief gevoel van geluk, ook wel levensvoldoening².

Metten van geluk

Het meten van geluk is al jaren een onderwerp van discussie. Aanvankelijk zocht men het in indirecte methoden, zoals diepte interviews en Rohrschach-achtige tests. Na enige aarzeling werd er ook op de man af gevraagd naar het oordeel over het eigen leven als geheel. Die laatste methode bleek dezelfde informatie op te leveren. Sindsdien wordt in grootschalig enquête-onderzoek vaak gevraagd naar 'levensvoldoening' en 'geluk'. Een gangbare vraag luidt: 'Alles bij elkaar genomen, hoe gelukkig zou u zeggen dat u bent? Zeer gelukkig, redelijk gelukkig, niet zo gelukkig of ongelukkig?'²

In Nederland beantwoorden mensen die vraag over het algemeen positief. Deze antwoorden blijken redelijk consistent en niet al te gevoelig voor sociale wenselijkheid. We kunnen dus aannemen dat geluk te meten is door ernaar te vragen en dat de antwoorden op overeenkomstige vragen naar

geluk kunnen worden vergeleken tussen landen.¹ Zelfrapportages van levensvoldoening (of geluk) zijn dus redelijk vergelijkbaar.^{1,2}

Van geluk naar werkgeluk

Niet alleen geluk in het leven, maar ook streven naar geluk op het werk heeft positieve effecten tot gevolg. Het is gebleken dat gelukkige medewerkers betere evaluaties krijgen, meer energie hebben, productiever en gedreven zijn.³ Ook blijkt dat gelukkige medewerkers meer tevreden met hun werk zijn dan ongelukkige medewerkers.⁴ Maar wat zijn voorspellers van werkgeluk en hoe zijn deze te meten? Het blijkt dat de absolute hoogte van inkomen geen tot een kleine correlatie vertoont met de subjectieve beoordeling van werkgeluk.¹ De eerlijkheid van inkomen, of beter gezegd: het subjectief beoordelen van deze eerlijkheid, is een grotere voorspeller van werkgeluk dan de absolute hoogte van het inkomen.⁵ Ook goede relaties, eerlijkheid, zelfsturing (empowerment), uitgedaagd worden, het gevoel dat je werk ertoe doet en een goede fysieke werkplek zijn volgens hetzelfde onderzoek belangrijke voorspellers.

Bronnen:

1. Veenhoven, R. & Timmermans, D. (1998). Welvaart en geluk. *Economische Statistische berichten (ESB)*, 628-631.
2. Veenhoven, R. (2002). Het grootste geluk voor het grootste aantal. *Sociale Wetenschappen*, 4, 1-43.
3. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive effect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
4. Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1-24.
5. Marks, N. (2015). De geluk en werk index 2015. *Happiness Works (Happinesatworksurvey.nl)*.



“MENSEN
DIE WERKEN
ZIJN GELUK-
KIGER DAN
MENSEN
DIE NIET
WERKEN”

RUUT VEENHOVEN Emeritus hoogleraar sociologie en 'The Godfather of Happiness studies'

EXPERT AAN HET WOORD - PROF. DR. RUUT VEENHOVEN

02 WERK MAAKT GELUKKIG.



'The Godfather of Happiness studies'. Wikipedia hanteert deze metafoor om prof. dr. Ruut Veenhoven te omschrijven. Van origine socioloog, maar inmiddels al 40 jaar expert op het gebied van geluk. De emeritus hoogleraar neemt ons mee langs de serieuze geluks-wetenschap. Hoe meet je geluk? Wat is bepalend voor geluk? En hoe hangen levensgeluk en werkgeluk samen? Weinig facetten van geluk zijn nog niet onderzocht door Ruut Veenhoven.

We ontmoeten Ruut Veenhoven op de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Een indrukwekkende campus met moderne architectuur en levendige groenvoorzieningen. Een typische plek waar je je gelukkig voelt. "Geluk in de zin van levensvoldoening is vrij gemakkelijk te meten. Je kunt er expliciet naar vragen en mensen weten hierop het antwoord. Het is net zo iets als hoofdpijn. Dit is ook een subjectieve waarneming die gemakkelijk te meten is." Jarenlang doet Ruut Veenhoven al wetenschappelijk onderzoek naar geluk. Toch is hij de laatste die er gewichtig over zal doen.

Piramide van Maslow nog steeds actueel

Vanuit een ingetogen kamer op de tiende verdieping kijkt Ruut Veenhoven uit over het geluk op de campus. "Geluk hangt in sterke mate af van bevrediging van je aangeboren behoeften. Net als andere dieren heeft de mens behoefte aan slaap, eten, drinken en warmte. Met andere sociale dieren hebben we van nature ook behoefte aan saamhorigheid en waardering. Veenhoven: "We hoeven niet allemaal de top-aap op de rots te zijn, maar we willen ook niet onderaan de ladder staan. Maslow noemt dat allemaal 'gebreksbehoeften' en meent dat 'groeibehoeften' pas gaan spelen als we gebrek voorbij zijn. Als je honger hebt maal je niet om zelfactualisering."

Lekker bezig zijn

Anders dan Maslow ziet Ruut Veenhoven zelfactualisering niet als iets uniek menselijks. "Dieren hebben ook een drang om hun vermogens te gebruiken; de kat blijft op muizen jagen, ook al staat er een volle voerbak

bij de verwarming. Wel specifiek menselijk is dat we graag ons verstand gebruiken, want onze biologische specialisatie zit in 'dat grote hoofd'. We willen lekker bezig zijn, vooral met ons verstand. Arbeid is een belangrijke manier om deze basisbehoefte te bevredigen." Hij vervolgt zijn verhaal: "Werk heeft daardoor iets weg van sport. De werkdruk, de concurrentie, het houdt ons lekker aan de gang. We werken niet alleen om geld en aanzien. De vrijetijdsmaatschappij die in de jaren '60 werd voorspeld gaat er niet komen."

Wat laat het onderzoek zien? Mensen die werken zijn gelukkiger dan mensen die niet werken. Sterker nog, mensen die fulltime of meer werken zijn gemiddeld gelukkiger dan mensen die parttime werken. Volgens Ruut Veenhoven hangt dit wel sterk samen met de Westerse meerkeuzemaatschappij. Voor landen waarin veel werken geen keuze maar pure noodzaak is, geldt dit minder.

Het meten van werkgeluk

Ons werkgeluk is van invloed op ons levensgeluk, maar het werkt ook omgekeerd; als je voldoening schept in je leven als geheel straalt dat ook af op je werk. Dat maakt het lastig om metingen van werkgeluk te interpreteren: als je veel gelukkige mensen in dienst hebt kan een hoge score op arbeidstevredenheid verhullen dat de arbeidsomstandigheden eigenlijk niet zo best zijn. Omgekeerd geldt dat ook: als je veel ongelukkige mensen in dienst hebt hoeft een lage score op arbeidstevredenheid niet te betekenen dat er veel mis is. Professor Veenhoven: "Als je echt wilt weten wat de arbeidsomstandigheden doen met je medewerkers moet je het verschil tussen geluk op het werk en privé meten. Dat kan met dagboeken, waarbij mensen aangegeven wat ze op een dag gedaan hebben en hoe ze zich bij de verschillende activiteiten gevoeld hebben."

De gelukkigste beroepen

Autonomie op het werk draagt niet alleen bij aan werkgeluk, maar heeft meestal ook nog een positief effect op de levensvoldoening. In beroepen als machinist of piloot vinden we veel gelukkige mensen. Zorg en welzijn is de sector met de gelukkigste medewerkers en ook de rest van de publieke sector valt op. Daar zijn mensen gelukkiger dan in de private sector. Ruut Veenhoven geeft aan dat mensen in de publieke sector werken voor iets van maatschappelijke betekenis. "We hebben allemaal behoefte aan zingeving. Dit is misschien niet zo sterk als de behoeften uit de piramide van Maslow, maar zingeving en identiteit zijn consequenties van het feit dat we kunnen

denken. Mensen vinden het prettig om te weten wie ze zijn en hoe hun inspanning bijdraagt aan de maatschappij." Een andere verklaring die de professor geeft zijn de sociale competenties. "Mensen die werken in de publieke sector hebben doorgaans sterkere sociale competenties. Dit draagt bij aan hun algeheel geluksgevoel."

Geluk faciliteren in uw organisatie

"Ja!" antwoordt Ruut Veenhoven zonder enige twijfel als we hem vragen of organisaties moeten inzetten op het geluk van medewerkers. "Leidinggevenden en HRM'ers hebben direct invloed op het geluk van hun medewerkers. Allereerst door het bieden van goede arbeidsomstandigheden en door ervoor te zorgen dat de taken voldoende uitdaging inhouden, zonder mensen te overvragen. Verder kun je mensen ook stimuleren om zelf wat leukers van hun leven te maken, net zoals veel organisaties al doen op het vlak van gezondheid. Er zijn allerlei cursussen en zelf-help tools om je levensvaardigheden te versterken en om erachter te komen waar je jezelf het beste bij voelt." Dat kan onder meer met de 'Gelukswijzer', een website die Veenhoven heeft ontwikkeld samen met zorgverzekeraar VGZ. De insteek daarvan is om deelnemers meer zicht te geven op hun eigen geluk, zodat ze beter geïnformeerde levenskeuzes kunnen maken (www.gelukswijzer.nl). "Dit soort methoden zijn niet geschikt voor mensen die doodongelukkig zijn, maar kunnen mensen wel van een 6 naar een 7 helpen."



Dit artikel is gebaseerd op een representatief landelijk onderzoek onder 486 werkenden in de publieke sector en 196 werkenden in de private sector, uitgevoerd door Kantar TNS in opdracht van Driessen HRM.

ONDERZOEK

03 GELUKKIG AAN HET WERK?

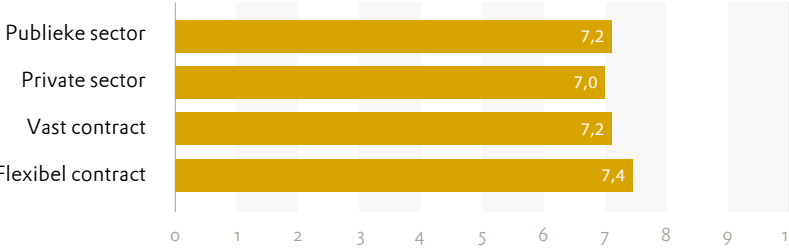
In de publieke sector werk je niet zomaar. Werken in de publieke sector doe je met een doel. Vaak maatschappelijk van aard. Wij vroegen ons af of dit van invloed is op het geluksgevoel van medewerkers. Wat betekent geluk in je werk precies? Ervaren medewerkers in de publieke sector een andere mate van werkgeluk dan medewerkers in de private sector? En is er een verschil tussen medewerkers met een vast of flexibel contract? Veel vragen, maar te weinig antwoorden. Kantar TNS zocht het voor ons uit.

Meer geluk in de publieke sector

Het onderzoek laat zien dat werkenden in de publieke sector gelukkiger zijn dan werkenden in de private sector. Medewerkers in de publieke sector beoordelen hun werkgeluk met een 7,2 en medewerkers in de private sector met een 7,0. Zowel het algemeen geluksniveau als het werkgeluk ligt bij medewerkers in de publieke sector hoger. Dit is niet geheel verrassend, aangezien meer onderzoeken naar geluk laten zien dat mensen die werken in de publieke sector gelukkiger zijn.

Werkenden binnen de publieke sector voelen zich over het algemeen meer gerespecteerd en uitgedaagd op hun werk, komen na een dag werken met een meer voldaan gevoel thuis en ervaren meer ruimte om zich te kunnen ontwikkelen dan medewerkers in de private sector. Ook hebben zij vaker het gevoel dat hun werk ertoe doet, zien ze hoe hun werk bijdraagt aan de maatschappij en hebben ze het gevoel dat ze in hun werk vaker iets kunnen betekenen voor anderen.

01 RAPPORTCIJFER WERKGELUK



Flexibel contract leidt tot meer werkgeluk

Het onderzoek laat zien dat binnen de publieke sector medewerkers met een flexibel contract gelukkiger zijn in hun werk dan medewerkers met een vast contract. Medewerkers met een flexibel contract beoordelen hun werkgeluk met een 7,4, medewerkers met een vast contract geven een 7,2. Verder geven flexibele medewerkers vaker aan dat, als ze opnieuw konden kiezen, ze weer voor hun huidige baan zouden gaan (68%). Onder de vaste medewerkers ligt dit met 58% beduidend lager.

02 VERSCHILLEN TUSSEN MEDEWERKERS MET EEN VAST EN FLEXIBEL CONTRACT IN DE PUBLIEKE SECTOR



Flexwerkers komen na een dag werken met een meer voldaan gevoel thuis, zijn trotser op de organisatie waarvoor ze werken, ervaren minder hiërarchie, vinden de organisatiecultuur prettiger en zijn meer tevreden over hun werkdruk dan medewerkers met een vast contract. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat flexwerkers vaak kort cyclisch werken. Wellicht is het geluksgevoel bij het starten aan een nieuwe uitdaging hoger dan het geluksgevoel na een aantal jaren?

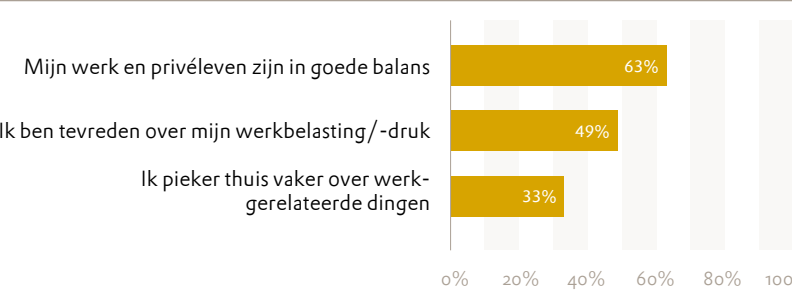
Flexwerkers geven daarentegen aan vaker in hun privé-tijd te werken en ervaren meer onzekerheid over het behouden van hun baan. Als het gaat om gevoel van gelijkheid hebben flexibele medewerkers het gevoel dat hun arbeidsvoorwaarden (incl. salaris) minder in verhouding staan tot hun werkzaamheden dan medewerkers met een vast contract.

Balans tussen werk en privé

Meer waardering, een lagere werkdruk en een beter salaris verhogen het werkgeluk, aldus werkenden in de publieke sector. Vooral werkdruk springt eruit. Bij slechts 49% is dit in balans. Uit de cijfers blijkt overigens dat de werkdruk niet per se van invloed is op de werk-privé balans, aangezien 63% van de respondenten die goed in orde vindt. Hoewel de werkdruk door velen als hoog wordt ervaren, neemt gelukkig niet iedereen het werk mee naar huis. Gemiddeld piekert 33% thuis over werk-gerelateerde zaken.

Binnen de publieke sector zijn vrouwen en flexwerkers meer tevreden over hun werk-privébalans dan mannen en medewerkers in vaste dienst. Werkenden in de private sector ervaren minder balans tussen werk en privé en piekeren thuis vaker over het werk.

03 WERK-/PRIVÉBALANS IN DE PUBLIEKE SECTOR



De relatie op de werkvloer

De aanwezigheid van leuke collega's is bepalend voor het ervaren van werkgeluk. In de publieke sector is maar liefst 81% tevreden over de relatie met collega's, waarbij de tevredenheid onder vrouwen nog hoger is (83%). Opvallend is dat medewerkers met een flexibel contract, die toch vaker wisselen van baan, meer tevreden zijn over de relatie met hun collega's dan medewerkers in vaste dienst. Over de relatie met hun direct leidinggevende is 68% van de medewerkers in de publieke sector tevreden, vrouwen zijn meer tevreden (70%) dan mannen (61%). Over het algemeen daalt de tevredenheid over de relatie met leidinggevendens naarmate medewerkers ouder worden.

Geen zorgen, uw medewerkers zijn gemotiveerd en bereid om hard te werken

Zit het in onze aard? Zowel medewerkers in de publieke sector (83%) als medewerkers in de private sector (78%) zijn gemotiveerd om hard te werken voor positieve resultaten van hun organisatie. Autonomie in het werk hangt sterk samen met werkgeluk. Dit is wellicht een verklaring waarom veel mensen die werken in de publieke sector gelukkig zijn. Maar liefst 71% van de medewerkers in de publieke sector krijgt namelijk voldoende ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen. Het merendeel van de medewerkers is trots op de organisatie waarvoor ze werken en heeft het gevoel dat hun kwaliteiten benut worden.

04 BETROKKENHEID EN AUTONOMIE OP HET WERK IN DE PUBLIEKE SECTOR

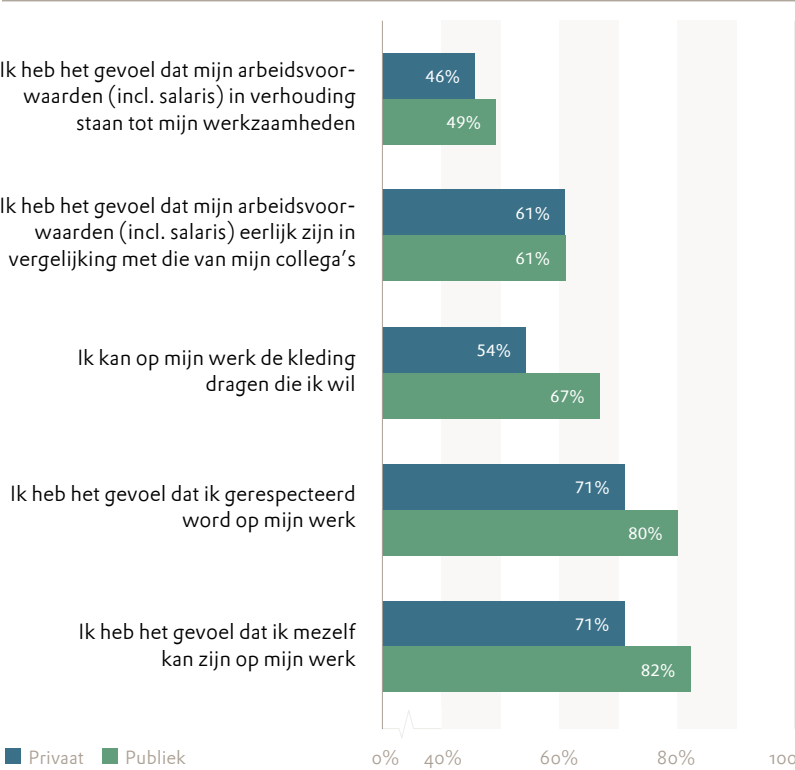


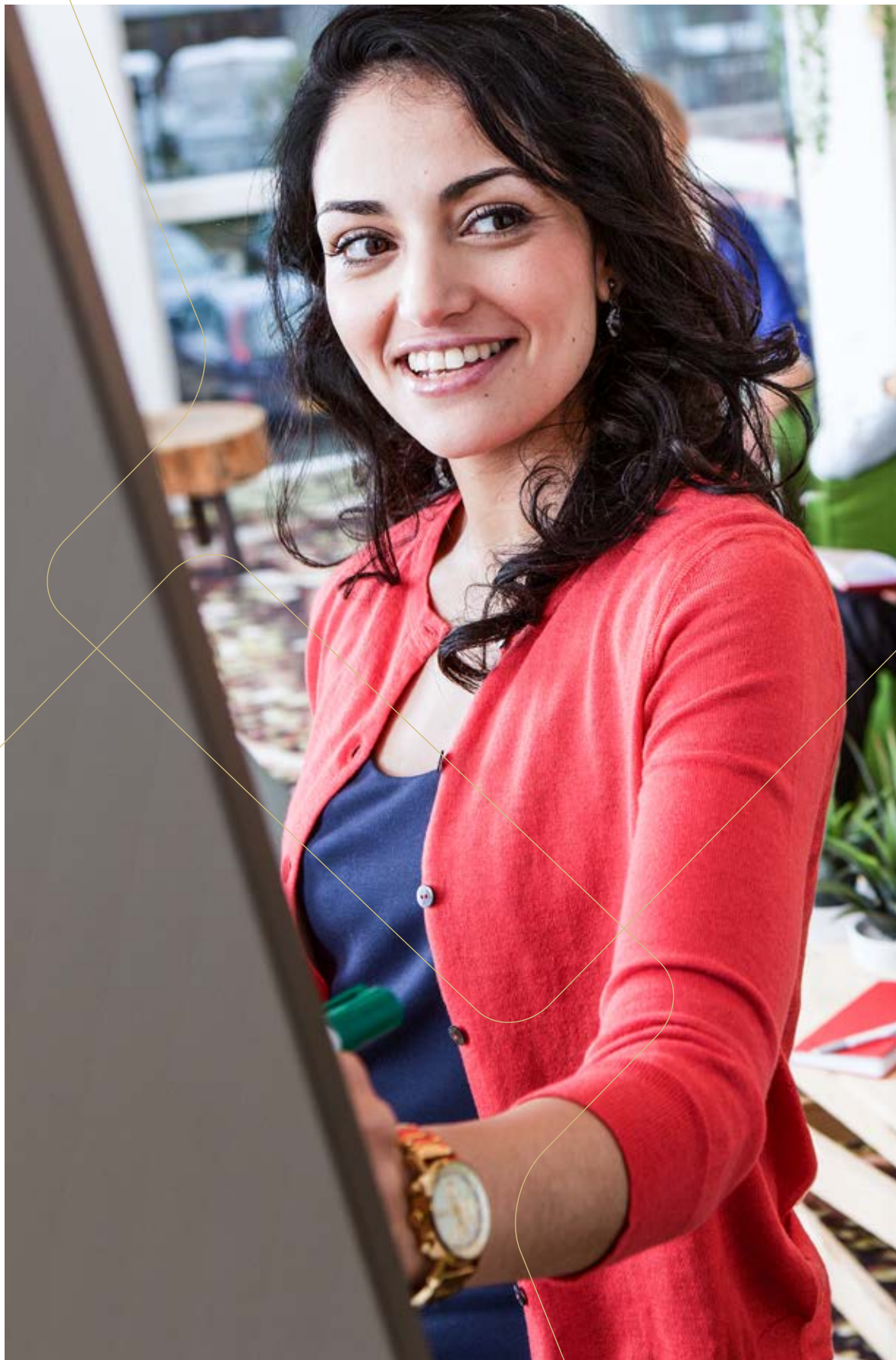
Zorg voor eerlijkheid en respect op het werk

Ook respect is een belangrijke voorspeller van werkgeluk. Over het algemeen voelen medewerkers in de publieke sector zich zeer gerespecteerd op hun werk (80%). Medewerkers tussen 25 en 34 jaar voelen zich het meest gerespecteerd (91%), maar naarmate men ouder wordt neemt dit percentage af. Bij 45-plussers is dit nog 77%.

Binnen dit domein zien we opvallende verschillen tussen de publieke en de private sector. Vooral 'jezelf kunnen zijn' en 'kleding dragen die je wilt' springen eruit. Medewerkers in de publieke sector (82%) hebben significant meer het idee dat ze zichzelf kunnen zijn op hun werk ten opzichte van de private sector (71%). Binnen de publieke sector kan 67% op het werk de kleding kunnen dragen die ze willen. In de private sector is dit slechts 54%.

05 EERLIJKHEID EN RESPECT OP HET WERK

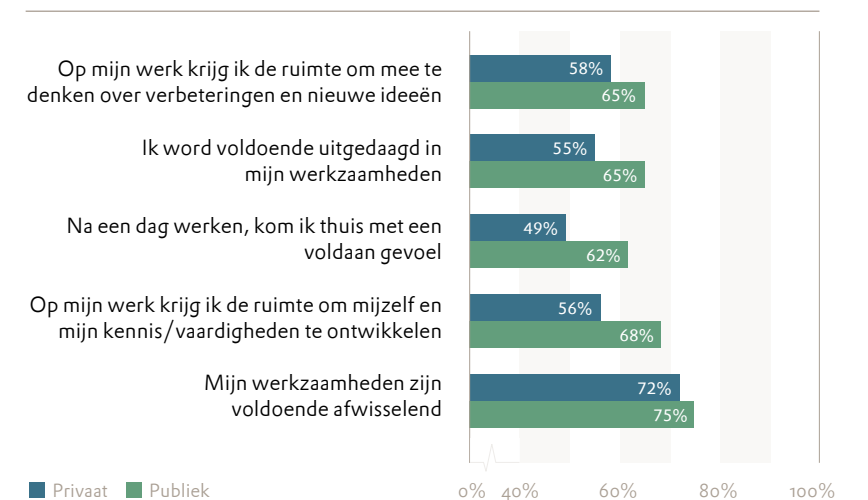




Uitdaging gevraagd

Het ervaren van uitdaging is belangrijk om gelukkig te zijn in je werk. Werkenden in de publieke sector (65%) voelen zich meer uitgedaagd in hun werk dan werkenden in de private sector (55%). Het merendeel van de medewerkers in de publieke sector vindt hun werk afwisselend (75%), komt thuis met een voldaan gevoel (62%) en krijgt de ruimte om mee te denken over verbeteringen en nieuwe ideeën (65%). Ook is er voldoende ruimte om kennis en vaardigheden te ontwikkelen (68%). Opvallend is dat de verschillen tussen de publieke en private sector soms erg groot zijn.

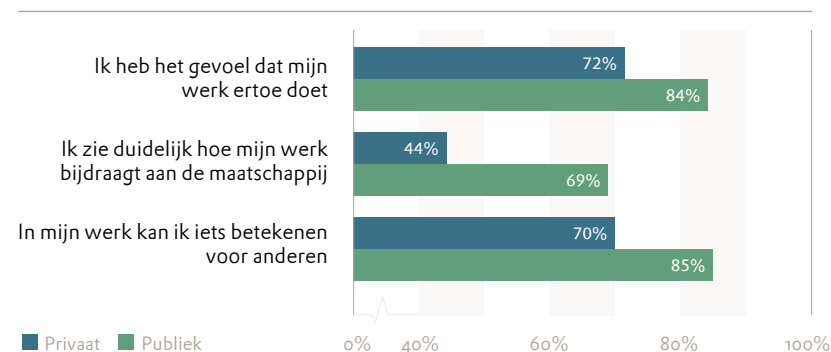
06 UITDAGING IN HET WERK



Waardevol werk

Uniek aan de publieke sector is dat de mensen die er werken iedere dag het verschil maken voor anderen. En dat blijkt uit de cijfers. Maar liefst 85% van de medewerkers in de publieke sector heeft het gevoel in hun werk iets te kunnen betekenen voor anderen. Ter vergelijking: in de private sector is dit met 70% significant lager. Maar daar houdt het niet op. Werkenden in de publieke sector hebben meer dan werkenden in de private sector het gevoel dat hun werk ertoe doet, dat hun werk bijdraagt aan de maatschappij en dat het werk iets voor de maatschappij betekent. Stuk voor stuk elementen die bijdragen aan werkgeluk.

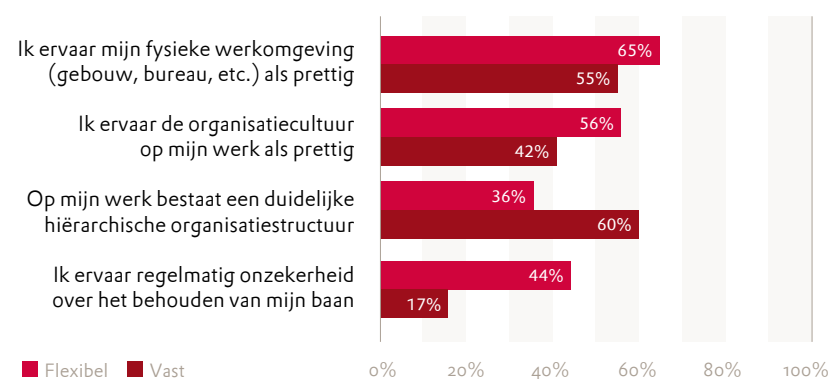
07 BETEKENIS VAN WERK



Werkomgeving

Binnen de publieke sector ervaren medewerkers met een vast en flexibel contract opvallende verschillen waar het gaat over hun werkomgeving. Flexibele medewerkers ervaren de fysieke werkomgeving en de organisatiecultuur als prettiger en ervaren minder hiërarchie in de organisatiestructuur dan vaste medewerkers. De verschillen zijn groot. Ook als we kijken naar baanzekerheid. Flexibele medewerkers zijn een stuk onzekerder (44%) over het behouden van hun baan dan vaste medewerkers (17%). Deze onzekerheid zien we ook bij jongeren (50%). Naarmate men ouder wordt, neemt de onzekerheid af (20%).

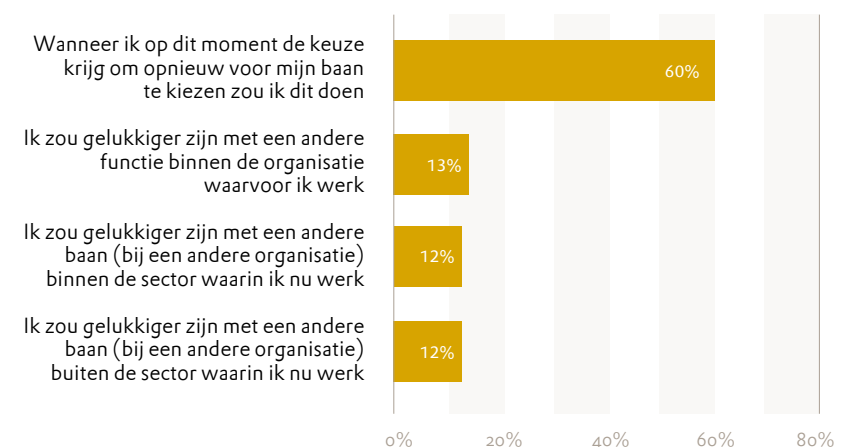
08 WERKOMGEVING IN DE PUBLIEKE SECTOR



Meerderheid kiest opnieuw voor huidige baan

Het merendeel van de medewerkers in de publieke sector zit goed op hun plek. Slechts 13% ambieert een andere functie binnen de huidige organisatie en 12% zou gelukkiger zijn bij een andere werkgever binnen of buiten de sector. In de publieke sector zou 60% opnieuw kiezen voor hun huidige baan, in de private sector is dit slechts 47%.

09 TEVREDENHEID OVER HUIDIGE BAAN IN DE PUBLIEKE SECTOR



Hoe kunt u bijdragen aan werkgeluk van medewerkers?

Om het werkgeluk van uw medewerkers te vergroten, is het belangrijk om te weten welke stappen u het beste als eerste kunt zetten. Voor medewerkers in de publieke sector blijkt het kunnen benutten van eigen capaciteiten en kwaliteiten de belangrijkste indicator voor het ervaren van werkgeluk. Daarnaast vinden medewerkers in de publieke sector thuis-komen met een voldaan gevoel, de relatie met de leidinggevende en het krijgen van uitdaging en respect erg belangrijk. Wilt u aan de slag met werkgeluk? Houd dan bovenstaande aspecten binnen uw organisatie tegen het licht. Door aan de juiste knoppen te draaien investeert u in gelukkige medewerkers, die iedere dag het verschil maken.

ACHTERGROND

04 ARCHITECTUUR VOOR ONS GELUK.

Architectuur is overal om ons heen. Het is bepalend voor onze leef-omgeving en ons welbevinden. Maar draagt architectuur daadwerkelijk bij aan ons gevoel van geluk? En wat is dan precies architectuur die ons gelukkig maakt? We gingen erover in gesprek met Fred Schoorl, directeur van de Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA).

Architectuur speelt volgens Fred Schoorl een belangrijke rol bij maatschappelijk urgente thema's. Hij noemt bijvoorbeeld klimaatverandering, de vluchtelingenproblematiek of sociale ongelijkheid. "Voor de opvang van statushouders hebben wij met vijftig architectenbureaus meegedacht met gemeenten, corporaties en eigenaren van leegstaand vastgoed over een mogelijke oplossing." Daarbij draagt volgens de BNA-directeur het vakmanschap van architecten bij aan oplossingen. "Het bieden van een thuisgevoel was belangrijker dan alleen een dak boven hun hoofd. Statushouders waren op dat moment hulpbehoevend en kwetsbaar. Architecten hebben hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een humane opvang." Zo hebben ze nagedacht over oplossingen om binnen de kaders van budgetten en beschikbare plekken, toch aan de behoeften van de vluchteling te kunnen voldoen. "Dit deden architecten door te luisteren naar de statushouders. Er bleek behoefte aan privacy, groen en ruimtes voor reflectie. Aan deze wensen zijn we zoveel mogelijk tegemoet gekomen, zodat ze zich prettiger voelen in de opvang."

Gebouw van het jaar draagt bij aan geluk

De BNA wil architectenbureaus versterken die toegevoegde waarde leveren voor zowel de opdrachtgever als de samenleving. Daarom organiseert de BNA jaarlijks de prestigieuze verkiezing 'Gebouw van het jaar'. Fred Schoorl noemt de bijdrage die een gebouw levert aan het geluksgevoel van mensen bij de verkiezing als een belangrijke pijler. "Ondanks dat geluk een metawaarde is, proberen we dit concreet te maken met duurzaamheid, functionaliteit en sociaal welbevinden. Als je op die registers hoog scoort, dan kom je aan geluk. De BNA wil een opdrachtgever die trots is op het ontwerp en mensen die zich er prettig voelen. Daarom is er ook een juryprijs en een publieksprijs bij de verkiezing." Aan de hand van vijf voorbeelden bespreekt Fred Schoorl de architectuur van geluk.



01 PARKEERGARAGE - KATWIJK AAN ZEE

De winnaar van 2016 is de ondergrondse parkeergarage in Katwijk aan Zee. Het gebouw, dat zowel de publieks- als de juryprijs heeft gewonnen, is bijna onzichtbaar in de duinen en staat in de nieuwe Nederlandse traditie om 'te bouwen met natuur' als antwoord op de stijgende zee-

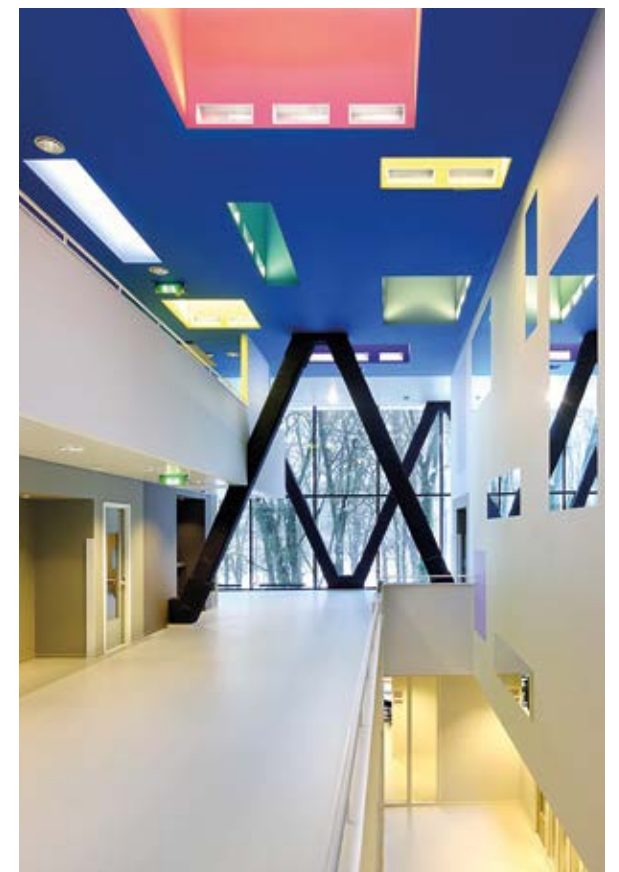


spiegel en een kwaliteitsrijke kust. De jury roemt de landschappelijke inpassing die het dorp met de zee verbindt. Volgens Fred Schoorl voelen mensen zich in deze parkeergarage prettig en veilig. "Het is prachtig om te zien hoe er rekening is gehouden met de context en de behoefte van mens en natuur."



02 GROOT KLIMMENDAAL - ARNHEM

Ook benoemt Fred Schoorl 'Groot Klimmendaal' van Stichting Arnhems Revalidatiecentrum, winnaar Gebouw van het jaar in 2010. "De architectuur is helemaal gericht op het herstel van de mensen. Een duidelijk stimulerende omgeving die destijds door de jury werd omschreven als een verbluffend en uniek stukje vakmanschap met een fenomenale omgang met omgeving, licht en het gevoel van geluk."





03 DE HALLEN - AMSTERDAM

“Sociale leefbaarheid speelt een belangrijke rol in het geluk van mensen. Dat architectuur hierin van toegevoegde waarde kan zijn zie je in de Hallen in Amsterdam”, vertelt de BNA-directeur. De Hallen was een dood en verwaarloosd monument met 15 jaar mislukte plannen. Na de renovatie en



herindeling is het weer het werkende hart van Amsterdam-West. De omgeving profiteert sterk mee en nu al is er sprake van ‘het Hallenkwartier’. In het eerste jaar werden De Hallen al bezocht door 2 miljoen bezoekers.

04 ENERGIEHUIS - DORDRECHT

“Een ander voorbeeld van focus op het geluk van burgers en het vergroten van de sociale leefbaarheid is het Energiehuis in Dordrecht (winnaar publieksprijs 2014). Het prikt in de stad als een acupunctuurnaald van de samenleving”, legt Fred Schoorl enthousiast uit. Hier is de voormalige energiecentrale uit 1905, die vroeger de regio van energie voorzag, na dertig jaar leegstand nieuw leven ingeblazen. Het is geworden tot een cultureel bolwerk met onder andere een poppodium, muziekschool en jeugdtheaterschool. De vijf multifunctionele concertzalen (mét daglicht), veertig kleine zalen en horeca weten mensen te verleiden, want bezoekers uit de hele regio stromen toe. Fred Schoorl: “Geluk gaat niet alleen over jezelf, maar ook over geluk van anderen. Architecten zijn hiervoor mede verantwoordelijk en dit moeten ze dan ook nastreven.”





05 NIOO KNAW - WAGENINGEN

Als lichtend voorbeeld van geslaagde kantoorarchitectuur noemt Fred Schoorl het ontwerp van NIOO KNAW in Wageningen (winnaar houtarchitectuurprijs in 2012). "Hout is in dit ontwerp de vereenzelviging van de duurzaamheid die dit gebouw in al zijn elementen ademt, zonder ook maar enige concessie te doen aan de esthetische kwaliteit." Volgens de jury heeft dit geleid tot een nieuw pronkstuk in de Dutch Design-traditie waarbij hout zich manifesteert in uitzonderlijke, hoogstaande architectuur. Fred Schoorl voegt daaraan toe dat het een kantoor is waar mensen staan te juichen om te werken. "De warme materialen en het hout zorgen ervoor dat mensen zich goed voelen. Dat het voor medewerkers als een voorrecht voelt om er te werken."

Kantoor is meer dan een werkplek

Werkgeluk is volgens de voorman van Nederlandse architecten in sterke mate afhankelijk van de omgeving. "In succesvolle kantooromgevingen zie je licht, sfeer en functionaliteit moeiteloos integreren. Kantoren zijn daarnaast steeds minder uitsluitend een werkplek en steeds meer informele verblijfs-ruimtes waar je kunt werken, eten, overleggen, netwerken, ontspannen of sporten. Architecten moeten zich daarvan bewust zijn. De omgeving is namelijk sterk van invloed op de gemoedstoestand van mensen." Maar welke architectonische kernmerken maken mensen dan ongelukkig? Volgens Fred Schoorl dragen lage plafonds, kleine kamers en weinig licht niet bij aan werkgeluk. "Ook zie je vaak dat er over openbare ruimtes goed nagedacht wordt, terwijl de werkplekken ongeïnspireerd zijn."

Over BNA

Bijna 1.200 architectenbureaus zijn verenigd in de BNA, Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus. De BNA is een netwerk dat modern, creatief ondernemerschap bevordert, met als drijfveer de kracht van architectuur voor de leefomgeving.

05 OVERHEID.
ONDERWIJS
ZORG &
WELZIJN
CULTUUR

“Oprechte interesse,
fantastisch toch?
Daar krijg ik
energie van!”

LUCIEN ROIJÉ Gemeente Maastricht

OVERHEID - MEDEWERKER

KOFI ANNAN OPVOLGEN BIJ DE VN.

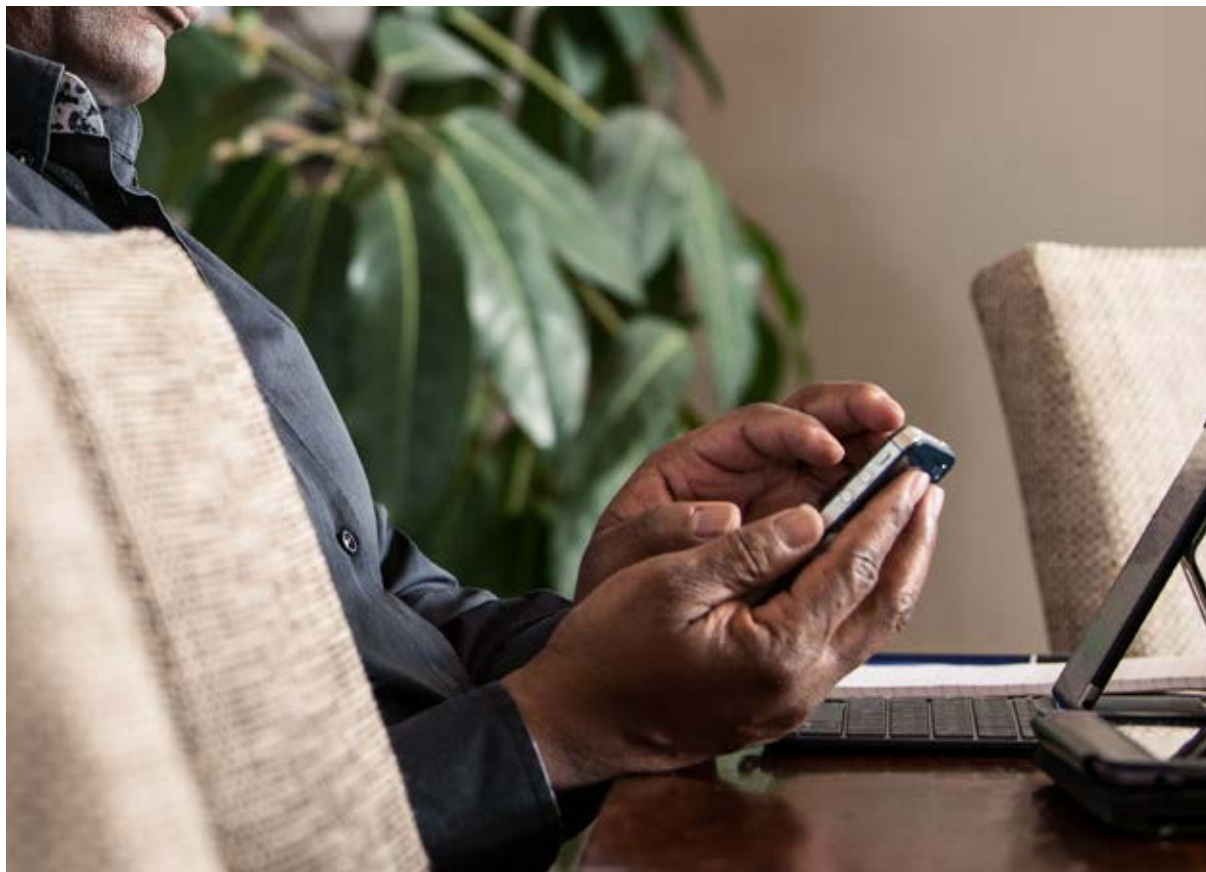
Als secretaris-generaal van de Verenigde Naties was Kofi Annan een enorme bron van inspiratie. Lucien Roijé, beleidsmedewerker bij Gemeente Maastricht, wilde niets liever dan hem opvolgen om zo bruggen te slaan tussen lidstaten en conflicten op te lossen. Misschien waren zijn dromen wat onrealistisch, maar volgens Lucien moet je ambities hebben.

Na gezondheidsproblemen richt de in Suriname geboren Lucien zich nu op veiligheid en leefbaarheid binnen de gemeente Maastricht. Als je Lucien spreekt, raak je bijna gehypnotiseerd door zijn enthousiasme over het publieke domein. De 53-jarige beleidsmedewerker werkt al meer dan 25 jaar voor de overheid. Via de provincie Noord-Holland en de gemeente Amsterdam is hij 'door de liefde' in Limburg beland. "De gemeente Maastricht is een stuk kleiner dan de gemeente Amsterdam, maar zeker niet minder professioneel", volgens Lucien.

Het belang van de manager

Geluk in zijn werk haalt Lucien uit intermenselijk contact, openheid en eerlijkheid. Ook autonomie is belangrijk voor zijn werkgeluk. "Bij de gemeente Maastricht is daar ruimte voor. Ik ben een professional en ben in staat om verantwoordelijkheid te dragen. Mijn manager vertrouwt hierop." Gevraagd naar een voorbeeld noemt Lucien een presentatie voor de





Raad en burgers. "Mijn manager vertrouwt me en gaat niet mee om me te controleren. De volgende ochtend belt hij me wel direct om te vragen hoe het is gegaan. Oprechte interesse, fantastisch toch? Daar krijg ik energie van!" Hij vervolgt: "Maar als het niet goed was gegaan had hij me ook gesteund. Dat zijn managers waar ik gelukkig van word. Een manager die achter je staat en waar de deur altijd openstaat als er iets is."

Ongelukkig aan het werk

Lucien heeft in het verleden te maken gehad met minder prettige ervaringen op de werkvloer. "Je probeert erboven te staan, maar dat is niet altijd eenvoudig. Dan is het beter om te kiezen voor geluk en iets anders te zoeken. Qua salaris ging ik er fors op achteruit, maar geld is ook niet alles." Inmiddels heeft Lucien dit achter zich gelaten en nog steeds voert hij de regie over zijn loopbaan. Met zijn 53 jaar beseft hij dat hij

niet meer aan het begin van zijn carrière staat. "Maar er zijn genoeg jongeren die zich wel op dat punt bevinden. Als overheid hebben wij de taak om jongeren ervaring op te laten doen." Als ervaren beleidsmedewerker speelt hij graag een rol in het laten groeien van jongeren. "En zelf kun je hier ook veel van leren. Denk bijvoorbeeld aan digitale veiligheid, daar weet ik veel minder van. Zo vul je elkaar aan."



OVERHEID - ORGANISATIE

ZELF VERANTWOORDELIJK VOOR GELUK.



Een continue stroom van vliegtuigen stijgt op, landt en taxiëert voor de deur van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) op Schiphol. Het is één van Europa's drukste luchtverkeersknooppunten. Een organisatie die dag in dag uit alles in het werk stelt om haar medewerkers op de top van hun kunnen te laten presteren.

Maar verwacht niet dat dit betekent dat de medewerkers gepamperd worden. "Bij Luchtverkeersleiding Nederland is alles goed geregeld, maar de medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen geluk." Een interview met Bert Harperink, senior HRM expert en Marcel Habraken, manager bedrijfsrestaurant.

Verstoord dag- en nachtritme

Bij de luchtverkeersleiding werken veel hoogopgeleide professionals. De operationele medewerkers werken onregelmatige diensten en hebben een verstoord dag- en nachtritme omdat de organisatie 24/7 operationeel is. "Het bedrijfsrestaurant heeft een centrale plek in de organisatie. Het restaurant moet voor de medewerkers als een huiskamer voelen. Een plek waar je op ieder moment van de dag een hapje

kunt eten en tot rust komt. Want hier werken mensen ook met Kerst en Nieuwjaar", aldus Marcel Habraken. "Het is aan ons om te zorgen dat er een sfeer is waar mensen zich prettig en misschien zelfs wel gelukkig voelen."

Geluk is subjectief

Bij Luchtverkeersleiding Nederland is een derde van de medewerkers daadwerkelijk luchtverkeersleider. De rest is een schil om de luchtverkeersleiders heen. "Luchtverkeersleiders willen ongestoord hun werk doen. Goed functionerende systemen en een comfortabele stoel zijn voor hen belangrijk. Na twee uur intensief aan het werk te zijn geweest moeten ze verplicht ontspannen", aldus Bert Harperink.

Geluk is heel persoonlijk. Luchtverkeersleiding Nederland doet er alles aan om de beïnvloedbare delen zo goed mogelijk te regelen. "Onze medewerkers hebben mooie werkplekken en ruimtes

om te ontspannen. We betrekken mensen bij veranderingen, bieden ruimte tot ontwikkeling en dagen mensen telkens opnieuw uit. Dat is onze verantwoordelijkheid als werkgever. Maar dan is de medewerker zelf aan zet. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor plezier in hun werk en werkgeluk."

"Dit geldt ook voor de medewerkers in het bedrijfsrestaurant", vult Marcel Habraken aan.

"In het bedrijfsrestaurant werken mensen die zich willen ontwikkelen. Ze volgen workshops en proberen te groeien in hun werk. Hierin faciliteren wij graag. Anderen hebben die behoefte niet en willen iedere dag om half zes thuis zijn voor de soep en de aardappelen. Ook hier moet ruimte voor zijn." En volgens senior HRM expert Bert Harperink is die ruimte er: "De medewerkertevredenheid ligt hier ruim boven het landelijk gemiddelde."



OVERHEID - VISIE

OVERHEID ZORGT VOOR (ON)GELUKKIGE BURGERS.



Burgers zijn significant gelukkiger in landen waar de publieke sector goed functioneert. Als ambtenaar neemt u dagelijks beslissingen die van invloed zijn op het geluk van burgers. Maar op basis waarvan maakt u die keuzes? En hoe beïnvloeden deze keuzes het geluksgevoel van burgers? Prof. dr. Ruut Veenhoven, drs. Akshaya de Groot en prof. dr. Frank van Oort pleiten voor een overheid die geluk van de burger laat meewegen in haar beslissingen.

Volgens Ruut Veenhoven is de belangrijkste taak van de overheid het zorgen voor geluk van een zo groot mogelijk aantal mensen. En dat is belangrijk, want gelukkige burgers zijn betere burgers. Ze vertonen minder antisociaal gedrag, betalen beter belasting, zijn politiek betrokken en minder extreem. Tijd dus om op geluk te sturen.

Investeer in geluk

Als voedsel en veiligheid grotendeels gewaarborgd zijn, dan komt automatisch de vraag: waar investeren we nu in? De overheid draait aan verschillende schijven. Ruimtelijke ordening, (geestelijke) gezondheidszorg, milieu, duurzaamheid, infrastructuur en recreatie. Deze investeringen maken burgers gelukkiger.

Of niet. Volgens de onderzoekers zou de overheid er goed aan doen om rekening te houden met de invloed van bepaalde keuzes op het geluk van burgers.

Neem groenvoorziening. Als nu blijkt dat burgers gelukkig worden van bomen, planten en gras, dan zou een gemeente hierin kunnen investeren. Een ander voorbeeld is volgens de onderzoekers de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ). De afgelopen jaren is hierop flink bezuinigd. "Onverstandig", aldus de onderzoeker. "De GGZ levert een belangrijke bijdrage aan het geluk van de samenleving met zorg voor mensen die potentieel het welzijn van een grotere groep aantasten. Probleem is dat de GGZ niet zo'n sterke lobby heeft als bijvoorbeeld de Hartstichting."

Geluksbeleid

In werkelijkheid is het geluksbeleid nog bijna nergens op gang gekomen. Daarom is op initiatief van Ruut Veenhoven en zijn collega's de masterclass 'Sturen op geluk in het publieke domein' ontwikkeld met als doel ambtenaren hierbij te helpen. Beleidsmakers moeten weten wat de consequenties zijn van beleid op het geluk van de burger. Maar verwacht niet naar huis te gaan met een 'recept voor geluk'. Professor Veenhoven vervolgt: "Dat bestaat namelijk niet. Iedere situatie is anders en investeren in geluk verschilt dan ook per keer." Per gemeente of per wijk kan een eigen beleid voorgesteld worden. In de ene buurt is behoefte aan een speeltuin en in de andere aan een park of openbaar vervoer. Onderzoek naar geluk helpt hierbij. Zo blijkt onverwacht uit onderzoek dat geluk even sterk samenhangt met passieve als met actieve sportbeoefening. "Goed om te weten bij de beoordeling van subsidieaanvragen voor tribunes", aldus Ruut Veenhoven.

Gelukkige samenlevingen

Dat de overheid een belangrijke rol speelt in het maatschappelijk geluksgevoel staat volgens Ruut

Veenhoven vast. "Burgers zijn significant gelukkiger in landen waar de publieke sector goed functioneert. Dit is het sterkste correlaat dat we gevonden hebben, nog sterker dan welvaart. Al is een goed functionerende overheid natuurlijk afhankelijk van belasting. Belasting die mogelijk is door welvaart." Maar Ruut Veenhoven gaat nog een stapje verder; "De gelukkigste burgers wonen in landen waar de belastingdruk het hoogst is, zoals de Scandinavische landen." Aan de andere kant blijkt dat liberale individualistische samenlevingen gelukkiger zijn dan collectivistische samenlevingen. Sturen op geluk in het publieke domein vraagt dus om balans.

Over 'Sturen op geluk in het publieke domein'

Drs. Akshaya de Groot, prof. dr. Frank van Oort en prof. dr. Ruut Veenhoven verzorgen de masterclass 'Sturen op geluk in het publieke domein' van de Erasmus Happiness Economics Research Organization (EHERO), onderdeel van de Erasmus Universiteit. Deze masterclass is speciaal ontwikkeld voor raadsleden, politici, bestuurders, beleidsmakers en (zelfstandig) beleidsadviseurs binnen de landelijke, provinciale of gemeentelijke overheid en (semi)publieke instellingen.

www.eur.nl/esaa



**“ER IS
GEEN WEG
NAAR GELUK:
GELUK IS
DE WEG”**

BOEDDHA Spiritueel leider

“WAAROM IS DE EEN GELUKKIGER DAN DE ANDER?”

MEIKE BARTELS Hoogleraar genetics en wellbeing & geluksprofessor

EXPERT AAN HET WOORD - PROF. DR. MEIKE BARTELS

06 HET ZIT IN ONZE GENEN.



Wij Nederlanders maken ons er regelmatig schuldig aan; ons focussen op het negatieve. ‘Bah, wat is het slecht weer vandaag’ of ‘Goh, die jeugd van tegenwoordig’. Toen Meike Bartels, hoogleraar genetics en wellbeing aan de Vrije Universiteit Amsterdam haar proefschrift over gedragsproblemen bij kinderen bijna afrondde, bedacht ze dat het ook anders kon.

“In mijn onderzoeken kwam ik erachter dat 25 tot 30% van de kinderen die ik bestudeerde met gedragsproblemen te maken had. Dat betekent dat het merendeel het eigenlijk heel goed doet.” Deze bevinding was het omslagpunt voor Meike Bartels, tegenwoordig in Nederland en daarbuiten ook wel bekend als ‘geluksprofessor’. Rustig vervolgt ze: “Na dit inzicht ben ik me op geluk gaan storten, met als hoofdvraag: waarom is de één gelukkiger dan de ander?”

Genen en omgeving

Op basis van onderzoek aan de hand van gegevens uit het Nederlands Tweelingen Register vond Meike Bartels dat verschillen in geluk tussen mensen voor 40% verklaard worden door verschillen in genetische aanleg. “Welke genen dat zijn, daar zijn we hard naar op zoek”, aldus Meike Bartels. “Inmiddels hebben we drie genetische varianten gevonden die een deel van de verschillen verklaren. Maar alles bij elkaar opgeteld is dat nog geen 1%.” Het bewijs is dus geleverd, maar het heeft nog geen klinische waarde. “We gaan nu verder op zoek naar de honderd of misschien wel duizend genetische varianten die het verschil verklaren. Daarnaast gaan we ons verder richten op de omgeving.”

Omgevingsfactoren verklaren namelijk de resterende 60% van het verschil in geluk tussen mensen. Hoewel vaak anders wordt gedacht, is het uitkristalliseren van die omgevingsinvloeden moeilijk. Want wat voor de ene persoon belangrijk is, is dat voor de ander helemaal niet. Het samenspel tussen genetica en omgeving maakt dit alles nog complexer. Meike Bartels: “Neem een

op het eerste oog gelijke omgevingsfactor als de zon. Hoewel bijna iedereen houdt van mooi weer, heeft de zon op iedereen een andere impact. Verbrand je gemakkelijk, dan probeer je de zon zoveel mogelijk te vermijden. In zoiets kleins speelt genetica dus een rol." De puzzel is complex en het onderzoek nooit klaar. Maar omdat er tegenwoordig steeds grotere databases zijn, is er veel mogelijk. "En dat maakt de vraag alleen maar interessanter", vindt Meike Bartels.

De wereld gelukkiger maken

Met haar onderzoeken wil ze de wereld een beetje gelukkiger maken, vooral mensen die op het randje van een depressie staan. Uit grote genetische en biologische onderzoeken blijkt namelijk dat geluk en depressieve symptomen elkaar voor een groot deel overlappen. Dat biedt aanknopingspunten, want daardoor kunnen we verbanden vinden die we, wanneer we alleen naar depressie kijken, niet zien. Meike Bartels: "Benader het als een file op de snelweg. Je wilt van punt A naar B, maar kunt eventueel ook omrijden om daar te komen. Sturen op geluk zou best zo'n alternatieve route kunnen zijn."

Maar moeten we de inzichten uit genetica-onderzoek ook niet in breder perspectief plaatsen? "In alles wat ik onderzoek merk ik hoe verschillend mensen zijn. Om meer geluk te creëren is het van wezenlijk belang om deze verschillen te respecteren en toe te passen." In het onderwijs zijn de eerste stappen gezet. Veel scholen geven extra aandacht aan kinderen die voorop lopen, of achter blijven. Volgens de geluksprofessor moeten we dit doortrekken in heel onze maatschappij, want ook in de middengroep zitten mensen met verschillen. Meike Bartels eindigt: "Benut de capaciteiten waar je als persoon blij van wordt en vergoot ze uit. Want geluk zit in ieders genen."



OVERHEID
07 ONDERWIJS.
ZORG &
WELZIJN
CULTUUR

“Ik word heel blij als ik zie dat ik hetgeen ik investeer ook terugkrijg”

TERA BRUGMANS Basisschool De Steenen Kamer



ONDERWIJS - MEDEWERKER

AUTONOMIE BRENGT JE VERDER.

“Ik leer mezelf steeds beter kennen en dat maakt me een gelukkig mens”, vertelt Tera Brugmans. Deze 29-jarige leerkracht is pas onlangs afgestudeerd aan de PABO en nu al fulltime aan het werk bij De Steenen Kamer, een basisschool voor speciaal onderwijs in Zwijndrecht.

Tera is voortdurend bezig om zichzelf te ontwikkelen en neemt hiervoor de tijd. Omdat ze het leuk vindt, maar ook omdat het haar geluk vergroot. “In mijn werk, maar ook privé, ben ik altijd bezig met hoe mensen reageren op anderen of gebeurtenissen en wat de reactie van andere mensen daar weer op is. Ik merk dat deze reflectie me veel leert.”

Leren maakt Tera gelukkig, omdat ze altijd op zoek is naar vernieuwing. “Wanneer ik denk: ‘dit kan ik nu wel’, moet ik gaan oppassen. Dan moet ik op zoek naar een nieuwe uitdaging.” Maar daarvan is op dit moment in haar werk nog geen sprake. Ze leert nog iedere dag en brengt regelmatig nieuwe methodes in de praktijk.

Erkenning en vertrouwen

Naast uitdaging is erkenning erg belangrijk voor de leerkracht. “Ik word heel blij als ik zie dat ik hetgeen ik investeer ook terugkrijg. Dit geldt voor zowel richting de kinderen, mijn collega’s als mijn leidinggevende.” De weg die Tera voor haar studie heeft





afgelegd was lang. Totdat de PABO op haar pad kwam, is ze best een tijd bezig geweest om te zoeken naar een richting die bij haar als persoon past en waar ze dus op langere termijn geluk uit kan blijven halen. Tera: "Het heeft even geduurd tot ik iets vond waar ik zowel met mijn hoofd als hart van overtuigd was. Zeker omdat je na deze keuze jaren in deze richting bezig zult zijn, vond ik het een belangrijke keuze."

Een deeltijdopleiding volgen en daarbij werken is pittig. Dan is het geweldig om, na de investering van een opleiding, direct te mogen starten in een baan die je gelukkig maakt." Het vertrouwen dat haar leidinggevende heeft gegeven is voor Tera van onschatbare waarde bij het ervaren van werkgeluk. "Tijdens de sollicitatieprocedure had mijn leidinggevende nog wat twijfels, maar ik overtuigde haar dat ik het kon. Ze gaf me een kans en achteraf vertelde ze me dat ik mijn belofte meer dan waargemaakt had. Dat was voor mij een prachtig compliment!"

Positieve aandacht voor leerlingen

Haar doorzettingsvermogen en het harde werken dat daarmee gepaard gaat, kan tegelijkertijd een valkuil zijn. "Omdat ik mijn werk goed wil doen, moet ik waken voor mijn eigen werkdruk", zegt Tera. Daarbij benadrukt ze dat dit vooral om haar eigen perceptie gaat. Wanneer ze meer doet dan ze zou moeten, ligt dat bij haarzelf. "Deze werkhouding heeft mij gebracht tot waar ik nu ben, maar het moet niet teveel worden. Gelukkig krijg ik de ruimte om zelf te bepalen wanneer 'goed' 'goed genoeg' is."

Jezelf kunnen zijn en zelf beslissingen mogen nemen beschouwt Tera als een voorrecht. Daardoor kun je jezelf nog beter ontwikkelen. In haar werk probeert ze richting de kinderen op dezelfde manier te handelen. "Door mijn leerlingen positieve aandacht te geven - al is het maar een schouderklopje - en ze te laten weten dat ik op ze vertrouw, help ik ze verder. En dat maakt iedereen gelukkig", besluit Tera met een lach.





ONDERWIJS - ORGANISATIE

ONDERWIJS VOOR EEN GELUKKIGE TOEKOMST.



Iedereen die in het onderwijs werkt is bezig met iets prachtigs en belangrijks: leerlingen begeleiden naar een gelukkige toekomst. Als onderwijsadviseur binnen Stichting Flore

is Siebrand Konst dagelijks bezig om het werk van medewerkers op 28 basisscholen mooier te maken.

Als we het hebben over geluk in het onderwijs, dan speelt vitaliteit een belangrijke rol. Helaas ervaren steeds meer leerkrachten een (te) hoge werkdruk, ook binnen Stichting Flore. Siebrand Konst: "Onze medewerkers zijn gelukkig en we willen ze gelukkig houden, daarom besteden we veel aandacht aan dit onderwerp. Op dit moment lopen er diverse gesprekken om het onderwerp 'werkdruk' in kaart te brengen. Op basis daarvan hopen we tot oplossingen te komen."

Zo'n oplossing ligt bijvoorbeeld in extra ondersteuning door ICT, maar het heeft ook te maken met mindset. "Leerkrachten ervaren een hoge mate van bureaucratie. Wat wij willen doen is het eigenaarschap aan de leerkracht teruggeven", zegt Siebrand Konst. "In het onderwijs werken veel HBO-opgeleide mensen, die moet je stimuleren om zelf beslissingen te nemen en dingen te doen die het verschil kunnen

maken voor leerlingen." Wanneer je mensen uitdaagt en inspireert om hun eigen talenten te ontwikkelen, neemt de werkdruk af en gaan mensen met meer plezier naar hun werk.

Plezier vergroten

Bij Stichting Flore worden hier flinke stappen in gezet. Om meer ruimte te bieden, is het beleid flink uitgedund, zodat scholen, directeuren en leerkrachten zich weer bezig kunnen houden met de 'waarom-vraag'. Siebrand Konst: "Wij kennen weinig ouderwetse teamvergaderingen, maar werken vooral met thema's waarop leerkrachten samenkomen. En die thema's worden niet door de directie opgelegd, maar voorbereid door de leerkrachten die er affiniteit mee hebben." Leerkrachten zijn dus in teams bezig om van elkaar te leren en het idee is dat dit overslaat op de kinderen.

"Bij steeds meer van onze scholen zijn de leerlingen eigenaar van hun eigen ontwikkeling. Niet de leerstof of het systeem bepaalt wat het kind moet leren, maar de leerlingen kiezen samen met hun ouders", aldus de onderwijsadviseur. Dergelijke scholen werken niet met rapporten, maar met portfolio's. In portfolio-gesprekken presenteren de kinderen wat ze hebben gemaakt en gaan vervolgens in gesprek over hun uitdagingen van het nieuwe trimester. Op deze manier wordt het plezier van zowel de leerling als de leerkracht versterkt.

Samenwerken

De Stichting wil leerkrachten uit hun isolement halen. Door meer in teams te werken, is de leerkracht niet langer alleen verantwoordelijk voor zijn klas. "Een voorbeeld is de Pater Jan Smitschool, waar 80 leerlingen samen drie leerkrachten hebben. De leerkrachten maken samen het programma en de kinderen kiezen zelf wanneer ze wat willen leren. Door het maken van een goede verdeling houden de leerkrach-

ten tijd over voor bijvoorbeeld reflectiegesprekken", vertelt Siebrand Konst enthousiast. Deze werkwijze is niet te vergelijken met het traditionele beeld van de leerkracht voor de klas. "Door het onderwijs een gezicht te geven dat meer bij deze tijd past, vergoten we het plezier en werkgelek."

Successen vieren

De medewerkers binnen Stichting Flore zijn gelukkig omdat zij zich verantwoordelijk en betrokken voelen bij hun school. Invloeden van buitenaf, zoals de WWZ en veranderende schooltijden, hebben invloed op dat geluk. "De ontwikkelingen gaan snel en dat is voor leerkrachten vaak lastig", zegt de onderwijsadviseur. "Juist daarom is je goed voelen en plezier beleven zo belangrijk. Er moet gelachen worden, gevierd worden wat je bereikt hebt, maar dat gebeurt in het onderwijs heel weinig. Het onderwijs richt zich nog teveel op fouten. We moeten leren om te zien wat we goed doen en dat vieren."

En dat wordt binnen Stichting Flore dan ook gestimuleerd. "Een mooi voorbeeld is de Familieschool, die een jaar geen tussen schoolse opvang had. De leerkrachten hebben dat zelf opgelost en met het budget dat daaruit overbleef zijn ze - als beloning voor hetgeen ze samen hebben bereikt - met z'n allen een weekend naar Barcelona gegaan om, toepasselijk bij de naam van de school, de Sagrada Familia te bezoeken." Initiatieven als deze komen in het onderwijs weinig voor. Siebrand Konst: "Toch moet je het lef hebben om soms wat extra's uit te geven aan mensen wanneer ze een uitzonderlijke prestatie hebben geleverd. Wil je geluk creëren, dan is dat gevoel van aandacht en waardering zó belangrijk."



ONDERWIJS - VISIE

MEER RUIMTE VOOR GELUK IN HET ONDERWIJS.



Jacqueline Boerefijn heeft een missie: tieners gelukkiger de puberteit laten doorlopen. De Nederlandse jeugd is de gelukkigste van Europa en de OESO landen. In de puberteit

daalt dit geluksniveau. Met 'positief onderwijs' geeft Jacqueline Boerefijn scholen, beleidsmakers, ouders en docenten deskundig advies en helpt hen om pubers gelukkiger te maken.

Het doorgeslagen presteren

Een school is veel meer dan een plek waar leerlingen een diploma halen. Volgens Jacqueline is onze blik te eenzijdig gericht op het cijfer dat een leerling haalt. Sociale, emotionele en intellectuele groei telt minstens net zo zwaar. De docent speelt hierin een belangrijke rol, want nergens is het geluk van een medewerker zo bepalend als in het onderwijs. Om dit te realiseren is ruimte voor geluk van de docent nodig. Het geluksgevoel van een docent heeft namelijk zijn weerslag op hun leerlingen in de belangrijkste fase van hun leven. Gelukkige docenten zorgen voor een sfeer die leidt tot gelukkige leerlingen.

Autonomie van de docent

Uit diverse onderzoeken blijkt dat docenten en zorgmedewerkers het meest gelukkig zijn. Dit heeft

volgens Jacqueline te maken met de instelling van veel docenten. Hun intrinsieke motivatie is heel sterk. Ze halen veel voldoening uit het helpen en verder brengen van hun leerlingen. Maar ook dit kent zijn grenzen. Jacqueline: "De druk op docenten is hoog en het aantal burn-outs neemt toe. Ambitieuze docenten gaan op eigen kosten vier dagen werken om meer tijd te hebben om lessen voor te bereiden. In hun eigen tijd!"

Minder beleidskaders en meer autonomie voor docenten is de oplossing volgens Jacqueline. "Hoog-opgeleide professionals met een sterke intrinsieke motivatie functioneren dan beter. Dit draagt bij aan hun geluksgevoel en goede sfeer in de klas."

Lessen in geluk

Voor het Sociaal Cultureel Planbureau schreef Jacqueline 'Geluk in zes lessen'. Hierin pleit ze voor een ander soort preventieprogramma's voor pubers. "Opvallend aan het enorme aanbod van preventieprogramma's is dat ze vooral probleemgericht zijn. Wijdverbreide voorbeelden zijn: preventie van roken, drinken, drugs, loverboys, obesitas en anorexia, prostitutie en criminaliteit. De negatieve lading van de programma's vertellen niets over wat te doen om gelukkig en gezond te leven", constateert Jacqueline.

Ze vroeg zich af, kunnen we ook les geven in geluk? Jacqueline bedacht en schreef mee aan 'Lessen in geluk', bestaande uit zes lessen, met als doel het welbevinden van leerlingen in de brugklas te stimuleren. Het programma laat leerlingen stilstaan bij de manier waarop hun keuzes het eigen geluk beïnvloeden. Inmiddels wordt er gewerkt aan een vervolgserie voor klas 2.

Ruimte tot ontwikkeling

Leerlingen moeten ruimte krijgen om zich te ontwikkelen van puber tot jongvolwassene. Volgens

Jacqueline is er behoefte aan een balans tussen presteren en ontwikkelen. De druk op presteren en resultaten van leerlingen slaat door. "Onderwijs dat alleen draait om hoge cijfers is te beperkt. De school en de docenten spelen een belangrijke rol in het voorbereiden van kinderen op de 21ste eeuw en de vaardigheden die daarvoor noodzakelijk zijn. Denk aan samenwerken, communiceren, ict-geletterdheid, sociale en culturele vaardigheden, creativiteit, kritisch denken en probleemoplossend vermogen. Om deze vaardigheden te ontwikkelen, moeten jongeren meer ruimte krijgen om puber te zijn. Onaangepast gedrag en ontdekken hoort daar nu eenmaal bij."

Over Jacqueline Boerefijn

Na tien jaar als biologie docente voor de klas te hebben gestaan, besefte Jacqueline Boerefijn dat ze haar onderzoeksterrein wilde uitbreiden. Een master of 'Applied Positive Psychology' aan de University of East London heeft haar wegwijs gemaakt in de mogelijkheden van positieve psychologie. Deze kennis past ze dagelijks toe in haar rol als docent en ze pakt de ruimte om haar boodschap uit te dragen via lezingen, boeken en advies.

www.positiefonderwijs.nl
www.lesseningeluk.nl

**“DE KUNST
IS OM ZULK
LEUK WERK
TE HEBBEN
DAT JE ELKE
MAAND
VERRAST
BENT DAT
JE ERVOOR
BETAALD
KRIJGT”**

LOESJE Nederlandse schrijversbeweging



“GELUK IS
IN VEEL
GEVALLLEN
ECHT WEL
EEN KEUZE”

MARC OONK Directeur Mensiumgroep

EXPERT AAN HET WOORD - MARC OONK

08 MEDEWERKERS DE RUIMTE GEVEN.



Mensen gelukkig(er) maken in hun werk. Dat is wat Marc Oonk doet. Als directeur van Mensiumgroep ondersteunt hij organisaties in de publieke sector op het gebied van zowel interne als externe mobiliteit. Werk waar hij gelukkig van wordt.

Op de vraag hoe we gelukkige medewerkers het beste kunnen omschrijven, neemt hij zichzelf als voorbeeld. “Gelukkige medewerkers, zoals ikzelf, zitten lekker in hun energie, zijn proactief, nemen verantwoording, bouwen voort op een stevig fundament en hebben grip op hun eigen handelen”, vertelt Marc vol enthousiasme.

Eigen regie

Helaas ervaart lang niet iedereen werkgeluk. Door verschillende omstandigheden kunnen mensen de regie even kwijtraken. En dat maakt hen vaak minder gelukkig. Een ongelukkig persoon herken je vooral aan de rol die hij aanneemt, vindt Marc. “Iemand die minder gelukkig is, stelt zich vaker op als slachtoffer. Hij of zij is de controle kwijt en kiest niet langer zelf, maar volgt anderen.”

“Deze personen moeten hun grip terugvinden. En dat begint met perceptie. Zit iemand in een lastige fase en legt hij daarop de nadruk, dan beoordeelt hij alles ‘zuur’. Het verhaal van de roze bril is dus echt waar! Vaak blijkt dat mensen zich laten leiden door dingen waar ze zelf geen invloed op kunnen uitoefenen: het weer, de belasting, een ander. Wij geven mensen inzicht in de dingen waar ze wél grip op hebben en leiden ze van die andere zaken af. Die focus geeft ruimte om de regie terug te pakken.”

Geluk faciliteren

Medewerkers die werkgeluk ervaren brengen een organisatie verder. Vaak zijn ze efficiënter in het aangaan en onderhouden van relaties met collega's en klanten, in het oppakken van signalen en het aannemen van opdrachten. Dat komt omdat ze dingen doen en niet afwachten. “Toch moeten organisaties

niet direct op geluk sturen, maar de verantwoordelijkheid bij de mensen zelf leggen. Faciliteren is natuurlijk wel aan te raden”, vindt Marc.

“Doe dit vooral met aandacht; in de vorm van tijd en kwaliteit met elkaar. Als je kijkt naar redenen waarom mensen kiezen voor een nieuwe baan staan in de top 3: doorgroeimogelijkheden, betere voorwaarden en het niet meer willen werken voor die organisatie. Gek dat weinig mensen kiezen voor een baan vanwege een leidinggevende, maar wel om die persoon vertrekken”, vervolgt Marc. “Als leidinggevende heb je een zeer belangrijke rol, die je optimaal kunt uitspelen door het gericht inzetten van oprechte aandacht.”

Zelf door de wasstraat

Die aandacht geven is altijd mogelijk, maar in de publieke sector zien we (te) vaak dat andere keuzes worden gemaakt. Marc: “Leidinggeven is voor veel leidinggevendenden een restactiviteit geworden, terwijl oprechte aandacht cruciaal is. Vaak leggen we in organisaties de focus op het professionele, maar is human being management niet net zo belangrijk?”

De eerste stap is het nemen van verantwoordelijkheid. “Ga zelf eens door de wasstraat”, beveelt Marc leidinggevendenden aan. “En geef medewerkers de ruimte.” Vaak denken we voor anderen en willen we problemen voor de ander oplossen. Medewerkers hoeven dan niet meer te denken, want het is al voor hen bedacht. En daar zit een belangrijk probleem. “Wil je werkgeluk van medewerkers faciliteren, schiet dan niet in de hulpverleningsrol. Want een hulpverlener gedijt voornamelijk wanneer er slachtoffers in de buurt zijn. Geluk is in veel gevallen echt wel een keuze. Laat die keuze daar waar het hoort. Bij de medewerker zelf.”



OVERHEID
ONDERWIJS
**09 ZORG &
WELZIJN.**
CULTUUR



“Iedereen werkt op zijn eigen manier. Verwonder je over het verschil in inzicht, dan gaat het je niet irriteren”

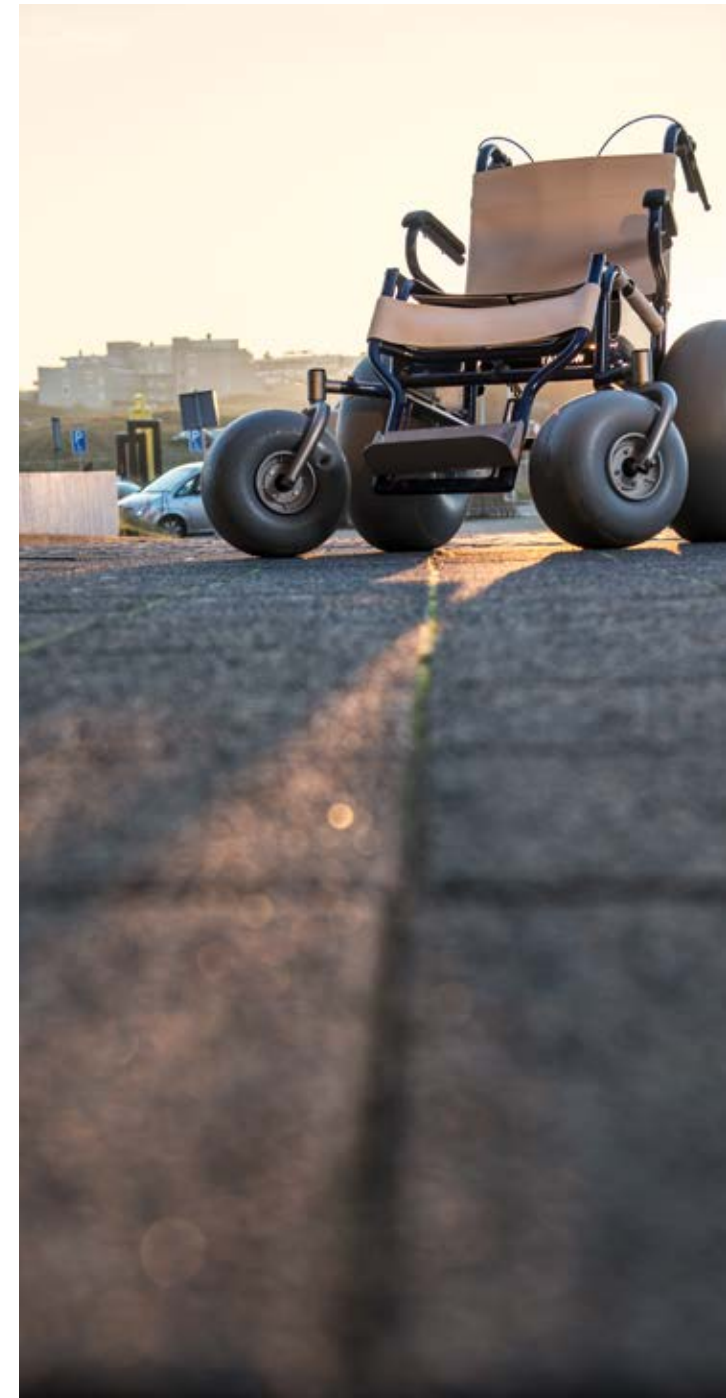
ASTRID VERMASEREN Heliomare

ZORG & WELZIJN - MEDEWERKER

HET JUISTE VAK UITOEFENEN IN EEN ORGANI- SATIE DIE BIJ JE PAST.

Als HRM-professional bij Heliomare is Astrid Vermaseren duidelijk over wat mensen gelukkig maakt in hun werk. Werkinhoud en werkcultuur beïnvloeden in haar ogen voor een groot deel je werkgeeluk. Maar ook de collega's om je heen zijn van onschatbare waarde. We horen Astrid enthousiast haar ideeën rondom (werk)geluk uit de doeken doen.

Op de vraag 'Wat maakt je gelukkig in je werk?' heeft Astrid direct haar antwoord klaar. "Het juiste vak dat bij je past uitoefenen is heel bepalend." Het interessante van HRM vindt Astrid dat je te maken hebt met mensen. "Medewerkers bepalen mede hoe succesvol een organisatie is. Een organisatie, zeker in zorg & welzijn, kan niet bestaan zonder gemotiveerde en tevreden medewerkers. HRM heeft daar een grote rol in." In de eerste plaats vindt ze dat alle basis HRM-aspecten gewoon goed geregeld moeten zijn. Dan kan HRM vervolgens de kans aangrijpen om dat beetje extra te bieden en de motivatie en tevredenheid van de medewerkers naar een hoger niveau te tillen. Het werkgeverschap en de menselijke kant zijn dan optimaal in balans, een win-win situatie voor de organisatie én de medewerkers.





Astrid kan heel gelukkig worden van deze spannende uitdaging. Uiteraard doen zich in haar dagelijkse werkzaamheden ook lastige situaties voor. Datzelfde ideaalplaatje is namelijk meteen ook de keerzijde. "Lukt het niet om die balans te bereiken, dan staat dat het werkgeluk soms in de weg."

Fijne collega's en passen in de organisatiecultuur

Verder vindt Astrid werkgeluk sterk afhankelijk van de collega's waarmee je samenwerkt en of je goed in het team en bij de organisatiecultuur past. Collega's zijn toch de mensen waar je dagelijks mee van doen hebt. "Niet alleen directe collega's beïnvloeden je werkgeluk, maar ook de manager. In eerste instantie natuurlijk je eigen leidinggevende, maar ook andere managers in de organisatie waar je als HRM functioneel mee te maken hebt." Als je het gevoel hebt dat je niet gesteund wordt in je aanpak, dan heeft dit invloed op je werkgeluk. Ook de mate waarin medewerkers flexibel hun uren kunnen bepalen vindt Astrid van be-

lang. Het is heel prettig wanneer de werk-privébalans gunstig geregeld is. Eigenlijk is het vooral de samenhang van dit alles dat bepaalt of het allemaal op z'n plek valt.

Resultaatgerichtheid voor meer werkgeluk

Werken in de publieke sector voelt goed voor Astrid. "Ik ben sociaal ingesteld en dit past in de sector zorg & welzijn." Soms mist ze echter de resultaatgerichtheid van het bedrijfsleven. "In de publieke sector ervaar ik soms dat er in een overleg heel veel besproken is, maar het niet echt concreet wordt." Ze mist soms de efficiency of de kostenbewuste denkwijze die de private sector meer kenmerkt. Natuurlijk zijn er al veel positieve ontwikkelingen gaande op dat vlak, maar er is wat haar betreft nog een slag te maken.

Als afsluiting pikken we nog een mooi motto van Astrid mee: "Iedereen werkt op zijn eigen manier. Verwonder je over het verschil in inzicht met collega's, dan gaat het je niet irriteren."



ZORG & WELZIJN - ORGANISATIE

DE REGIE IN EIGEN HANDEN.



Dimence Groep wil behoren tot de top drie van beste werkgevers en aanbieders van geestelijke gezondheidszorg, welzijn en maatschappelijke dienstverlening

in Nederland. Als werkgever timmeren ze al een aantal jaar behoorlijk aan de weg, kijken altijd naar mogelijkheden en naar de toekomst. Medewerkers werken dan ook graag in deze ambitieuze organisatie en werkplezier scoort ongekend hoog. Wat is het geheim? We gaan in gesprek met Diana Schiele, manager HRM&D.

Diana Schiele valt maar meteen met de deur in huis: "Participatie vanuit de werkvloer vindt de Dimence Groep in het kader van werkgeluk heel belangrijk. Het liefst legt de organisatie de medezeggenschap bij alle 2.750 medewerkers neer." Al sinds 2009 loopt een themaproject dat inmiddels de naam 'Beleid maken we samen' draagt. Zo stimuleert de organisatie medewerkers zoveel mogelijk hun eigen rol te pakken.

Werkbelevingsonderzoek 'Mijn werk in-zicht'

Om te weten hoe de Dimence Groep er als werkgever voor staat, is in 2016 het werkbelevingsonderzoek 'Mijn werk in-zicht' gehouden. Het onderzoek was niet alleen gericht op medewerkerstevredenheid, maar ook breder op verschillende aspecten van

werkgeluk. Anders was bovendien dat het, behalve rapportages op organisatie- en afdelingsniveau, ook persoonlijke rapportages opleverde voor de medewerkers zelf. Geheel gericht op de persoonlijke situatie van de medewerker, bedoeld om actie te kunnen ondernemen, zoals een gesprek met een coach of manager. Zelf de regie in handen hebben, komt zo wederom als kernpunt centraal te staan.

De Dimence Groep is trots op de uitslag van het onderzoek. Medewerkers scoren hoog op passie voor het werk en waarderen de sfeer en cultuur. Plezier in het werk scoort zelfs een 8.1. Volgens Schiele valt dit deels te verklaren door de voorsprong die zorgorganisaties hebben op het gebied van zingeving. Mensen in de zorgverlening hebben een passie voor hun vak en genieten van hun werk.

Naar aanleiding van de persoonlijke rapportages zijn inmiddels ruim dertig medewerkers in gesprek met een coach die speciaal in het kader van dit onderzoek is ingeschakeld. "Daar worden mogelijke vervolgroutes in kaart gebracht, bijvoorbeeld via een loopbaanadviseur. Door mee te denken, te prikkelen en vragen te stellen komen mensen in beweging." Positieve ervaringen dus, die op hun beurt weer volop intern gedeeld worden. "Een enthousiast verhaal in het personeelsblad werkt aanstekelijk voor anderen, waardoor mensen nog meer de regie in eigen handen nemen."

Regie bij de medewerkers

"Niet iedereen is hetzelfde, we kunnen het dus nooit voor iedereen goed doen als we voor één weg kiezen. Het is belangrijk ruimte te bieden om te kunnen luisteren waar mensen blij van worden en om dan vervolgens verschillende kleine initiatieven op te zetten", aldus Diana Schiele.

Managers bij Dimence Groep geven medewerkers bijvoorbeeld zoveel mogelijk ruimte om zelf hun

agenda in te delen. Dit draagt bij aan het werkgeluk. Zeker daar waar het werk dat toelaat. Wanneer dit qua zorgverlening lastig is, wordt in ieder geval gekozen voor een roostermethodiek die zoveel mogelijk rust biedt voor medewerkers. Het basisrooster moet passen bij de zorgvraag en bij de wensen van de medewerkers. "De balans in de driehoek patiënt/cliënt - medewerker - organisatie moet zoveel mogelijk in evenwicht zijn."

Nog een mooi voorbeeld rondom de eigen regie van de medewerkers: vorig jaar ontvingen alle medewerkers een bonusbedrag per persoon om vrij te besteden, als het maar voor het team was. "Een gezellige of educatieve activiteit, dat maakte niet uit. Sommige teams kozen voor een etentje of dagje museum, anderen voor een Escape Room, kookworkshop of extra scholing (via de interne opleidingsafdeling binnen HRM). Maar ook hier maakte weer de eigen keuze het verschil."



ZORG & WELZIJN - VISIE

ANDERS ORGANISEREN VOOR MEER (WERK)GELUK.



Het organiserenproces weer teruggeven aan de professional en weghalen bij de managers. Dat is waar Jaap Peters, organisatiekundige, spreker en auteur van 'Het Rijnlandboekje'

voor staat. "De voorste linie moet kunnen bepalen wat er gebeuren moet, anders kun je 'de cliënt centraal stellen' niet echt serieus nemen."

Geluk gaat volgens Jaap Peters vooral om verbinding met anderen. Zo stuitte Peters vanuit zijn betrokkenheid bij het Ministerie van VWS op zaken die hem aan het denken hebben gezet. "Ouderen ervaren vaak een behoorlijk gebrek aan 'mijn mening doet er nog toe', 'mijn verhaal kwijt kunnen' of 'vooruit kunnen kijken'. Ik zie dit in mijn privé-situatie, maar ook in het algemeen bij bejaarden in Nederland. Hierdoor kunnen ouderen gebrek aan geluk ervaren. Diezelfde zaken kun je vertalen naar werkgeluk. Als elke werkdag er hetzelfde uitziet, je het idee hebt dat je niet gehoord wordt en je alleen maar enorm naar het weekend en je vakantie uitkijkt, ben je dan wel gelukkig in je werk of ben je eigenlijk al afgehaakt?"

Autonomie en zingeving

Het is niet verrassend dat Jaap Peters autonomie en zingeving in het werk als twee cruciale factoren beschouwt.

In een column zette hij onlangs het bekende gezegde 'zonder geluk vaart niemand wel' om in 'zonder autonomie vaart niemand wel'. Jaap Peters: "Ieder mens moet z'n ei kwijt kunnen, dat geldt privé maar zeker ook in het werk. Het is niet meer van deze tijd dat alles achter gesloten deuren bepaald wordt door de toplagen en de staf, maar juist dat iedereen overal bij betrokken is. Ook sociale media spelen hierbij een rol. Iedereen is overal meteen van op de hoogte en dan is het vreselijk frustrerend als je nergens invloed op zou hebben."

Horizontale verbindingen

Jaap Peters stelt dat organisaties er goed aan doen om anders en eenvoudiger te organiseren. Horizontaal dus en voorbij verticale hiërarchische lijntjes. Digitale hulpmiddelen zoals Skype, WhatsApp of Twitter maken dit sinds het begin van deze eeuw mogelijk. Een veel beperktere overhead kan dan volstaan. Jaap Peters: "Het werkt met behulp van digitalisering in de praktijk prima om zonder organisatie van alles te organiseren. Denk bijvoorbeeld aan Uber en Airbnb of aan wat er binnen het verenigingsleven gebeurt via de groepsapp, bijvoorbeeld bij voetbalteams. Mensen kunnen prima hun eigen problemen oplossen."

Voorbeeld uit de praktijk

Enthousiast geeft Jaap Peters een concreet voorbeeld van deze basisprincipes. Als mede-oprichter van Stichting Familiehulp licht hij toe: "Familiehulp heeft op het gebied van huishoudelijke hulp in een aantal gemeenten medewerkers en cliënten overgenomen na het faillissement van TSN Thuiszorg. In één week-end (eind april 2016) is de organisatie 'gekanteld' met 2.300 medewerkers, die in teams van 12 mensen - per postcode - werden gegroepeerd. Teams kregen alle vrijheid om zelf alles te organiseren, er ontstonden direct groepsapps en het werd geregeld."

Voor alle duidelijkheid: Familiehulp functioneert dus zonder managers. Jaap Peters: "De hele manage-

mentlaag ontbreekt in deze organisatie. Dat was geen principekwestie, maar pure noodzaak omdat er geen geld voor was. Het was natuurlijk een gok of het zou werken, maar het blijkt een succes. Voorheen waren er financieel grote tekorten, nu draait de stichting break even. Blijkbaar is het zonder overhead dus wel rendabel te krijgen."

Jaap Peters vertelt met gepaste trots dat het verzuim van 12% gedaald is naar minder dan 2%. Ook medewerkers die min of meer uitgerangeerd waren, zijn inmiddels weer aan de slag. Familiehulp kent geen functiebeschrijvingen, de medewerkers beslissen zelf wat er moet gebeuren, hoe, door wie, hoe lang, wanneer, etc. Collega's lossen alles onderling op. Jaap Peters: "Door de juiste horizontale verbindingen ervaren medewerkers bij Familiehulp autonomie en zingeving in het dagelijkse werk. En dat levert werkgeluk op!"

Over Jaap Peters

Jaap Peters heeft als (co-)auteur een negental boeken en diverse prijswinnende artikelen op zijn naam staan. Als spreker wil hij graag inspireren met een 'sprekend' verhaal (tussen de 100-125 lezingen/workshops per jaar). Als adviseur was Jaap Peters o.a. betrokken bij de oprichting van Stichting Familiehulp en de herinrichting van het Westland.

www.jaappeters.nl



**“ALS HET
GELUK JE
PLOTSELING
VERRAST,
DENK DAN
NIET NA
MAAR GRIJP
HET VAST”**

TOON HERMANS Cabaretier en zanger

“IETS TERUG
DOEN VOOR
EEN ANDER,
DAAR
WORDEN
MENSEN
ECHT
GELUKKIG
VAN”

ARJAN VAN 'T VEER Director of Corporate Affairs van de Nederlandse Loterij

EXPERT AAN HET WOORD - ARJAN VAN 'T VEER

10 MAAKT GELD GELUKKIG?



Je wordt pas echt gelukkig als je anderen gelukkig maakt, horen we vaak. Hoe gelukkig is Arjan van 't Veer dan? De Director of Corporate Affairs van de Nederlandse Loterij geeft aan de lopende band grote geldbedragen weg aan prijswinnaars van bijvoorbeeld de Staatsloterij.

Arjan begeleidt deze 'geluksvogels' in zijn rol als EHBG-er, 'Eerste Hulp Bij Geluk'.

Arjan kiest zijn woorden zorgvuldig als je met hem spreekt over de prijswinnaars. "Het is mooi om de prijswinnaars op weg te helpen en te begeleiden. Ze te vertellen dat het waar is, dat ze écht hebben gewonnen. Dat is een bijzonder moment. Maar zoveel geld winnen heeft een enorme impact op mensen, dat mogen we niet onderschatten. Ik help hen op weg met de verwerking van de eerste emoties en keuzes. En dat geeft heel veel voldoening." Een professioneel team begeleidt de winnaars in de eerste periode op alle vlakken, niet alleen in vermogensbeheer, maar juist ook op persoonlijk gebied. Samen maken we inzichtelijk wat mensen echt willen en wat voor hen daarin het beste is om te doen. "We houden ze een spiegel voor om te achterhalen wat voor hen echt van belang is."

Gelukkig door het hebben van geluk?

"Door de jaren heen hebben we geleerd dat veel geld niet per definitie gelukkiger maakt, maar wel dat men meer kan doen waar je gelukkiger van wordt. Naast de contacten in de eerste periode na ontvangst van de prijs is er eens per jaar een bijzonder moment met winnaars; het miljonairsdiner. Daar geven de prijswinnaars aan zorgelozer te zijn, makkelijker in het leven te staan, meer leuke dingen te doen en minder zorgen te hebben." Arjan vervolgt: "Als je dat aan geluk relateert, wordt men inderdaad vanzelf gelukkiger van het hebben van geluk. Ondanks dat het met toeval is overkomen, zijn dingen die onbereikbaar leken nu bereikbaar. Je kunt nu bijvoorbeeld wel makkelijk naar dat ene familielid in Australië."

Wat volgens de EHBG'er enorm bijdraagt aan het gevoel van geluk is dat men vaker er lekker even tussenuit kan, leuke dingen kan doen en mooie momenten kan delen met elkaar. "Mensen hebben door het geld ruimte om bijvoorbeeld een sabbatical te nemen om voor de kinderen te zorgen of voor een hulpbehoevende buur. Zo doen ze iets terug voor een ander en zijn ze echt van betekenis. Dat geeft de meeste voldoening en daar worden mensen echt gelukkig van. En het geld maakt dit mede mogelijk."

Verschil tussen geld verdienen en geld winnen

Volgens Arjan van 't Veer is er een groot verschil tussen een zelf verdiend fortuin van een ondernemer en een verkregen fortuin door geluk. Ondernemers nemen meer risico om nog meer geld te realiseren, terwijl winnaars van een kansspel zoals de Staatsloterij juist heel voorzichtig zijn. Het gevoel van 'dit is once in a life time' en 'dat overkomt ons vast nooit meer' is sterk. "Winnaars nemen in het algemeen geen grootse meeslepende risico's, maar maken kleine behapbare keuzes. Het niveau van voldoening is anders en niet concreet meetbaar. Ze gaan er anders mee om", aldus Arjan.

Tot slot wil Arjan nog toevoegen dat geld niet zomaar gelukkig maakt. "Geluk is meer dan geld op je bankrekening; het gaat erom dat je er zelf betekenis aan geeft. Het is mooi om mensen daarmee op weg te kunnen helpen. Echter geldt dit voor iedereen, ongeacht hoeveel geld er op je bankrekening staat."



OVERHEID
ONDERWIJS
ZORG &
WELZIJN

11 CULTUUR.



“Positieve feedback brengt je verder en zorgt ervoor dat onnodige spanningen worden voorkomen”

COLINDE WENNEKES De Ontdekfabriek

CULTUUR - MEDEWERKER

KINDEREN LATEN ONTDEKKEN.

Anders dan veel van haar medestudenten, wil Colinde Wennekes na de PABO niet direct aan de slag in het primair onderwijs. De 22-jarige studente werkt al ruim 2,5 jaar bij De Ontdekfabriek. In de voormalige fabriekshal van Philips op het karakteristieke terrein van Strijp-S beleven kinderen en hun ouders de spannendste avonturen. De afwisseling van werkzaamheden bezorgt haar zoveel werkplezier dat ze graag bij deze organisatie wil blijven werken.

Colinde is werkzaam in een managementrol en daarnaast werkt ze een aantal dagen per week als avonturenbegeleider. Deze combinatie past haar precies. Regelen en er zijn voor anderen, terwijl ze als avonturenbegeleider - in het verlengde van haar studie - volop met kinderen in de weer is.

Een dubbelrol die bevalt

Beide rollen brengen haar geluk en daarom wil ze na haar studie graag bij De Ontdekfabriek blijven werken. “Eens wil ik wel echt het onderwijs in, maar nu haal ik mijn voldoening hier.” De variatie spreekt haar aan, geen dag is hetzelfde. Als manager is Colinde het aanspreekpunt voor medewerkers, maar ze regelt ook de roosters, boekhouding en het contact met de scholen. Samen met collega's ontwikkelt ze nieuwe avonturen voor bezoekers van De Ontdekfabriek. “Afgelopen jaar hebben we een nieuw





avontuur voor groep 3 en 4 ontwikkeld: de Beestenbende. Daarbij komt mijn didactische en pedagogische kennis uit het onderwijs goed van pas”, vertelt Colinde.

De kleine bezoekers van De Ontdekfabriek dragen voor een groot deel bij aan het werkgeluk van Colinde. “Je begeleidt de kinderen tijdens een bezoek zo’n drie uur en aan het einde zijn ze zó blij.” Vertederd vertelt Colinde dat ze onlangs na een bezoek van een basisschool van alle kinderen een dikke knuffel kreeg, omdat ze zo’n leuke middag hadden gehad. “Daar doe je het toch voor? Zien dat kinderen nieuwe dingen ontdekken en in aanraking komen met iets wat ze nooit eerder hebben gedaan. Dat maakt mijn werk echt leuk!”

Leren van elkaar

Collega’s maken haar werkgeluk compleet. “Wij hebben hele leuke collega’s en het is hier gezellig”, vertelt Colinde. Ze gaat dan ook altijd met plezier naar haar werk. Veel van haar collega’s hebben naast De Ontdekfabriek nog ander werk en dat inspireert. Je maakt elkaars ontwikkeling mee en ook daar leer je weer van.

Ondanks dat Colinde in haar eigen werkzaamheden zelfstandig is, spelen haar leidinggevenden een belangrijke rol. Colinde: “Voor opdrachten en projecten die ik goed heb afgerond krijg ik echt waardering en dat is natuurlijk prettig.” Maar ook wanneer iets niet naar verwachting is, laten haar leidinggevenden het Colinde weten. Daarmee is ze tevreden. “Positieve feedback brengt je verder en zorgt ervoor dat onnodige spanningen worden voorkomen. Stel dat er iets niet goed is, terwijl ik daar niks van weet, dan kan ik er ook niks mee”, vindt ze.

Cultuur in beweging

Hoewel Colinde pas aan het begin van haar carrière staat, ziet zij zichzelf nog een hele tijd in de culturele sector of het onderwijs werken. Vooral de flexibiliteit in haar werk bevalt haar. Een baan van 9 tot 5 achter een bureau lijkt haar niks. “Ik wil tijdens mijn werk dingen doen, zien en zelf ontdekken. Sectoren als deze zijn in beweging en dat zorgt voor de uitdaging die ik nodig heb.”



CULTUUR - ORGANISATIE

WERKEN VOOR APPLAUS.



Hebben we het over cultuur en geluk, dan hebben we het over het Parktheater. Dit Eindhoven-

hovense theater ademt geluk, net als Antonio Philips en Marjon Ouwens-Reus, die er werken in de functie van 'cijfer(k)raker' en 'virusverspreider geluk'. Het streven? Zorgen voor zoveel mogelijk geluk in Eindhoven en omgeving. En dat begint bij de medewerkers van het theater.

In 2011 won het Parktheater de award voor 'Beste Brabantse Werkgever in non-profit'. "En dat smaakte naar meer", vertelt Antonio Philips enthousiast. "Om te ontdekken hoe we als werkgever nog meer konden bereiken, heb ik de opleiding Chief Happiness Officer aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam (van prof. dr. Ruut Veenhoven, red.) gevolgd. En omdat het zo vernieuwend en belangrijk was, volgde Marjon."

Net even anders

Geluk sijpelt bij het Parktheater door in de hele organisatie. Het belangrijkste uitgangspunt is dan ook dat medewerkers zich 'happy' voelen. Om dat te bereiken doet het Parktheater de dingen net even anders. "Een voorbeeld is het beoordelingsgesprek, dat bij ons al drie jaar niet meer wordt gevoerd, omdat het voor medewerkers vaak als eenrichtingsverkeer voelt. Wij zochten naar meer interactie en hebben toen ons eigen Go

Grow Spel ontwikkeld", vertelt Antonio Philips. Op basis van vier thema's - grow, know, glow en flow - wordt het functioneren van de medewerkers geëvalueerd. Het spel moedigt zowel medewerkers als leidinggevenden aan om echt met elkaar in gesprek te gaan. Ook over passies naast het werk. Want dat zijn de dingen waar medewerkers echt gelukkig van worden. Marjon Ouwens-Reus noemt een mooi voorbeeld: "Een van onze toneeltechnici droomde van een opleiding tot yoga-docent. Wij hebben hem daarin gefaciliteerd, met als voorwaarde eens per week yoga-lessen te geven aan de medewerkers van het Parktheater. Dat heeft hij gedaan, tot hij na enkele jaren een eigen yogaschool startte. Helaas hebben we afscheid moeten nemen van een goede medewerker, maar tegelijkertijd wel iemand écht gelukkig gemaakt. En dat vinden wij prachtig!"

Verrassende samenwerkingen

Het Parktheater wil geluk bieden aan iedereen: medewerkers, artiesten en alle inwoners van Eindhoven en omstreken. "Maar om geluk te kunnen brengen, moet je het wel zelf uitstralen", vindt Antonio Philips. "Onze medewerkers zijn gelukkig omdat ze veel verantwoordelijkheid krijgen. Er zijn geen afdelingen, weinig lagen, veel ruimte voor eigen initiatief en fouten maken mag. Maar ook de aandacht die er is voor de persoon achter de medewerker draagt bij aan het geluk."

En ook dat doet het Parktheater op een bijzondere manier. Medewerkers kunnen iedere dinsdag 'een koffertje' pakken; een moment nemen om collega's te vertellen over je eigen passie. Daaruit ontstaan verrassende nieuwe samenwerkingen, zowel binnen als buiten de organisatie. Antonio Philips: "Een collega had bijvoorbeeld een warme band met Twinkelbel, een winkel in de buurt, waar stralende mensen met een verstandelijke beperking werken en o.a. prachtige serviezen maken. Het idee ontstond om een eigen servies door deze mensen te laten maken en dat bleek

zo goed te passen bij het Parktheater dat het nu in het hele theater, inclusief restaurant wordt gebruikt."

"Maar denk ook aan voorstellingen die via livestreams in de koffiekamers van verzorgingshuizen worden vertoond", vervolgt Marjon Ouwens-Reus. "We brengen het theater naar de mensen die er fysiek niet toe in staat zijn om er te komen. De rode loper en drankjes die door onze eigen medewerkers worden geserveerd maken de beleving compleet. En wat helemaal bijzonder is: 's ochtends gaan de ouderen naar de kapper, omdat ze er netjes uit willen zien voor het theater in de avond!"

Blijven investeren in geluk

Het Parktheater timmert dus flink aan de weg, want geluk bereik je door erin te blijven investeren. Onlangs heeft de Gelukscentrale een onderzoek voor het theater gedaan, een o-meting naar werkgeluk. Nu wordt een tool ontwikkeld, om het werkgeluk ieder kwartaal te kunnen meten. Want alleen als je weet wat er speelt kun je erop bijsturen. Dit geldt overigens ook in relatie tot de artiesten en bezoekers van het Parktheater. "We zijn steeds op zoek naar hoe we er voor iedereen het beste uit kunnen halen", zegt Antonio Philips. In het Parktheater wordt gezegd: "Wij werken voor het applaus. Als mensen klappen voor de artiest, dan zijn wij gelukkig, want indirect klappen ze dan ook voor ons."



CULTUUR - VISIE

HUMOR ALS INGREDIËNT VOOR GELUK.



Mensen die hem van vroeger kennen, kunnen bijna niet geloven dat hij comedian is. Als klein jongetje had Rob Scheepers niet de drang om op het podium te staan. En ook

nu hij regelmatig op de Bühne te vinden is, treedt hij niet graag op de voorgrond. Toch is stoppen met zijn baan in de reclame en volledig gaan voor het theater bestaan de beste keuze die hij ooit heeft gemaakt. Of zoals hij het zelf verwoordt: "Ik geniet me te pletter."

Na vijftien jaar in loondienst gewerkt te hebben in de creatieve sector begon Rob uitdaging in zijn werk te missen. En uitdaging is essentieel om werkgeluk te ervaren, vindt Rob. Hij zei zijn baan op en is zich volledig gaan richten op comedy. En daar heeft hij geen nanoseconde spijt van, zegt hij zelf.

Ultieme vrijheid

Voor de vrijheid die hij heeft gekregen maakt hem gelukkig: zelf de controle hebben over balans in zijn leven. Rob: "Ik vind het heerlijk om mijn eigen uren te bepalen. Zelf kiezen wat ik doe, waar en waarom. Zelden of nooit hoef ik dingen te doen die een opdrachtgever verplicht." Dat werkt ook door in zijn privéleven. Heeft zijn gezin 'last' van een volle week theater, dan kan Rob ervoor kiezen om de week daarna er helemaal voor hen te zijn. "In mijn eerdere

werk was er een grote mate van regelmaat, maar het ontbreken van regelmaat weegt hier niet tegenop. Er is zoveel geluk voor teruggekomen."

Publiek als collega's

Wat Rob zo gelukkig maakt in het theatervak? "Ik vind het heerlijk om mensen mee te nemen in een verhaal en ze een avond lang hun zorgen te doen vergeten, ze ouderwets laten lachen. Dat vind ik fantastisch." Zijn werk helpt hem om belangrijke gebeurtenissen in zijn leven te kunnen plaatsen en relativeren, zoals het overlijden van zijn vader. De verhalen die hij in zijn shows verwerkt zijn bijna altijd autobiografisch. Ze vormen een soort uitlaatklep, misschien wel omdat hij de aanwezigheid van directe collega's als theatermaker mist. "Ik zit alleen in mijn kantoor, dus leg mijn verhalen in plaats van bij collega's bij het publiek neer", vertelt Rob.

Lachen als ingrediënt voor geluk

Uit ons gesprek blijken meer overeenkomsten tussen de relatie die Rob als theater-artiest met zijn publiek heeft en de relatie tussen collega's onderling en medewerkers met hun leidinggevende. Net als dat een artiest het publiek gelukkig wil maken, is dat ook het streven van veel leidinggevendenden richting hun medewerkers. Humor is daarvoor een belangrijk ingrediënt, aldus de cabaretier. "Het maken van een grap in een gesprek haalt zoveel druk van een situatie af. Op het moment dat je samen kunt lachen, heb je het hoogste doel bereikt. Dat is iets wat met geen peptalk of rapport te bereiken is."

Lachen is een universeel iets, een emotie die voor iedereen hetzelfde is. Door te lachen nader je elkaar en doorbreek je een barrière. Je lost er bijvoorbeeld gelaagdheid mee op. Nadat je samen echt hebt gelachen is er geen sprake meer van 'u', maar gaat het ineens over 'je' en 'jij'. Rob: "Humor is ook een manier om te peilen of twee mensen bij

elkaar en bij de cultuur van een organisatie passen. Maak er dus gebruik van, ook in bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken."

Risico's nemen

Het ervaren van geluk is sterk afhankelijk van geloof in jezelf, vindt Rob. In de ontwikkeling die hij de afgelopen jaren heeft gemaakt, is hij tegen de heersende orde ingegaan. "Ik heb de weg gezocht die veel risico met zich meebrengt. Maar ik kom, wanneer het slaagt, ook echt verder", legt hij uit. "Ik ben voor het maken van stappen die buiten je kader liggen. Een tijd geleden moest ik bij een festival last-minute het podium op, dus ik kon me niet voorbereiden. Doodeng was het, maar juist daar heb ik heel veel van geleerd. Ik had kunnen denken 'ik doe het niet', maar ik dacht juist 'we zien wel, als het lukt, dan lukt het'. Volgens mij maakt risico's nemen en datgene doen waarin je kunt vertrouwen op jezelf, en niet afgaan op de beperkende woorden van je omgeving, mensen écht gelukkig!"

Over Rob Scheepers

Rob Scheepers beleefde een stormachtige introductie in de Nederlandse theaters. Naast drie succesvolle en volledig uitverkochte oudejaarsconferenties toert hij nu door Nederland met zijn voorstelling 'Schroot'. Daarnaast is hij columnist, tonprater en was hij een van de vaste leden van het tv programma Padoem Patsss.

www.robscheepers.com

A photograph of two women in a modern office environment. They are seated at a long wooden table, looking at an open document together. The woman on the left is wearing a bright orange blazer over a dark top, and the woman on the right is wearing a green long-sleeved top. They are both smiling. In the background, there is a large wooden cabinet and a potted plant on the left side of the frame. A white text box is overlaid on the top right of the image.

“JE HEBT
EEN BEETJE
GELUK
NODIG OM
GELUKKIG
TE WORDEN”

ARISTOTELES Griekse filosoof

“GELUK
IS EEN
WERKWOORD
EN GEEN
ZELFSTANDIG
NAAMWOORD”

JEROEN DRIESSEN Directeur Driessen HRM

12 HET GELUKKIGE KONIJN.

VISIE DRIESSEN HRM - JEROEN DRIESSEN



Mijn dochters hebben sinds kort een konijn. Stampertje. Stampertje lijkt tevreden. Hij heeft een mooi hok, krijgt iedere dag eten en drinken en wordt geknuffeld. Maar is stampertje gelukkig? Of zijn de konijnen die vrij buiten rondlopen, ondanks de gevaren zoals katten en buizerds, veel gelukkiger? Deze metafoor is tekenend voor geluk. Gelukkig zijn en werkgeluk is een prachtig streven, maar zorg dat je het ultieme geluk nooit bereikt.

Subjectief gevoel van welbevinden

Net als vele anderen, beschouw ik geluk als een subjectief gevoel van welbevinden. Een soort state-of-mind. Ongelukkige momenten of gebeurtenissen kunnen onafhankelijk van een algeheel geluksgevoel bestaan. Als je bijvoorbeeld een dierbare verliest, hoeft dat je algehele geluksgevoel niet in de weg te staan. Ondanks de impact die het op je leven heeft. Geluk is ook sterk gerelateerd aan anderen. Je meet geluk af aan de groep waarmee je je identificeert.

Voor mij zijn twee termen bepalend voor werkgeluk: ‘purpose’ (een doel) en ‘pleasure’ (plezier). Mensen moeten het gevoel hebben dat hun werk ertoe doet, anders gebeurt er weinig. Zonder doel kun je immers niet scoren. Plezier is de tweede pijler, net zo belangrijk. Want scoren zonder er plezier aan te beleven is niet leuk. Dan denk ik weer aan ons konijn. Heeft Stampertje een doel? En waar beleeft hij plezier aan?

Purpose en pleasure in de publieke sector

Het lastige aan purpose en pleasure is dat de begrippen arbitrair lijken, want ze zijn voor iedereen anders. Toch is het tegendeel waar. Om het werkgeluk in de publieke sector te vergroten is het aan het bestuur, management en HRM’ers binnen organisaties om te zorgen dat over het gemeenschappelijke en beïnvloedbare deel is nagedacht. De publieke sector heeft daarin een belangrijk voordeel. Het doel van de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn en cultuur staat buiten kijf; een verschil maken voor

mensen in onze maatschappij. Medewerkers voelen waarvoor ze werken en dit maakt hen gelukkig (medewerkers in de publieke sector zijn gelukkiger dan medewerkers in de private sector red.).

Maar dan komt het plezier. Ik denk dat de publieke sector meer durf moet tonen om plezier in het werk te creëren. Dit betekent dat je niet altijd naar efficiëntie moet kijken. Het argument is te vaak dat er meer met minder gedaan moet worden. Dit is niet de manier om mensen te motiveren, want van efficiëntie is nog nooit iemand harder gaan rennen. Medewerkers moeten 'empowered' worden. Minder directe sturing van bovenaf en meer verantwoordelijkheid bij de mensen. Kijk naar succesvolle start-ups. Die hebben geen geld maar wel een sterke motivatie, en worden gelukkig van wat ze doen.

Geluk als werkwoord

Geluk is dus een werkwoord. Je moet erin investeren en blijven investeren. Op het gebied van werk speelt de werkgever hierbij een belangrijke rol. Bij Driessen staan geluk en werkgeluk centraal in onze bedrijfsplannen. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige klanten. Dit heeft ertoe geleid dat wij door Kantar TNS zijn benoemd tot High Performance Organisation. Een benaming voor organisaties die buitenproportioneel hoog scoren op medewerkertevredenheid en motivatie.

Maar hier schuilt tegelijk het gevaar. Als de tevredenheid doorslaat, remt dat de ontwikkeling. En dan kom ik weer bij Stampertje, ons konijn in zijn warme hok dat alles heeft wat zijn hartje begeert, behalve een doel (purpose) in zijn leven. Het doel dat wilde konijnen wel hebben. Dit vergelijk ik met mezelf en mijn collega's. Wij zijn uitermate gelukkig in ons werk, en hebben tegelijkertijd een doel. Onze gezonde mate van ontevredenheid zorgt ervoor dat we blijven zoeken naar wat beter kan, naar innovatie om voorop te lopen. Het is niet het behalen van het doel dat leidt tot geluk, maar het plezier op de weg ernaar toe.





13

OVER DRIESSEN HRM

MENSEN MAKEN HET VERSCHIL.

Als we het hebben over samenlevingen waar mensen gelukkig leven, dan is een goed functionerende publieke sector een voorwaarde voor succes. Het zorgt voor onze veiligheid, scholing, zorg, innovatie en leefbaarheid. Achter alle organisaties in de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn en cultuur zitten mensen. Mensen die met hun werk dagelijks bezig zijn om de wereld net een beetje mooier te maken. En de manier waarop zij dat doen, bepaalt de kwaliteit van onze samenleving. Daarom willen wij bij Driessen HRM mensen en organisaties in staat stellen om het beste uit zichzelf te halen.

Dit doen we door mens en werk bij elkaar te brengen, toegang te bieden tot een breed scala aan specialisten en HRM-processen overzichtelijker en efficiënter te maken. De combinatie van mens en proces, persoonlijk en professioneel, stelt organisaties in staat om dagelijks het verschil te maken. Dat doen wij voor meer dan 1.100 organisaties en 15.000 medewerkers binnen de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn en de cultuursector.

DRIESSEN UITZENDEN & DETACHEREN.

Organisaties in de publieke sector opereren in een snel veranderende omgeving. Zo'n omgeving vraagt om aanpassingsvermogen, flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties, zodat zij veranderingen om kunnen zetten in kansen. Driessen helpt uw organisatie hierbij door mens en werk te verbinden.

Door onze focus en jarenlange ervaring in de publieke sector kent Driessen de mensen en organisaties in de sectoren overheid, onderwijs, zorg & welzijn en cultuur als geen ander. Omdat wij precies weten wat opdrachtgevers en werkenden in deze sectoren beweegt, kunnen wij de beste match maken. Na die match houdt ons werk niet op. Met goed werkgeverschap als uitgangspunt investeren wij continu in persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze flexibele medewerkers. En als volledig digitaal uitzendbureau zijn onze processen snel en accuraat; zorgeloos geregeld dus.

- *Werving en selectie*
- *Uitzenden*
- *Detacheren*
- *Payroll*
- *Flex- en vervangingspools*
- *Marktplaats externe inhuur*
- *Mobiliteit*

DRIESSEN PROFESSIONALS.

Professionals met de juiste kennis en competenties maken het verschil, nu en in de toekomst. Binnen de publieke sector zien wij dat een toenemende vraag naar schaarse, hoogopgeleide professionals samenvalt met de behoefte aan flexibele expertise voor het uitvoeren van tijdelijke projecten.

Driessen biedt uw organisatie toegang tot een partnernetwerk met schaarse profielen op verschillende domeinen. Daarnaast ontzorgen wij opdrachtgevers en zelfstandige professionals met de administratieve, financiële en juridische zaken rond de inzet van zelfstandige professionals. Daarbij heeft u de regie en staan wij altijd voor u klaar met helder en praktisch advies.

- *Staffing*
- *HRM consultancy*
- *Opleidingen*
- *ZZP-contractmanagement*
- *ZZP-advies*

DRIESSEN ADMINISTRATIE & ADVIES.

De publieke sector is in beweging. Driessen helpt mensen en organisaties om richting te geven aan die beweging door HR-gerelateerde processen efficiënter en overzichtelijker te maken. Kennis van de sector, maar nog belangrijker, van uw organisatie is daarbij van groot belang. Daarom investeren wij in software én in mensen, zodat u altijd de beste oplossing of het beste advies krijgt.

Wij bieden advies en ondersteuning op het gebied van salarisadministratie en e-HRM aan de publieke sector. Als specialist op het gebied van e-HRM verzorgen wij onder andere de personeels- en salarisadministratie, maken HRM-kennissystemen op maat voor uw sector en bieden een compleet geautomatiseerd proces rondom tijdelijke vervanging van personeel. Wij zorgen ervoor dat een efficiënt en overzichtelijk proces meer oplevert dan alleen tijdwinst of kostenbesparing. Daarom richten wij rapportages en dashboards geheel naar uw wens in, zodat u de informatie krijgt die u helpt om richting te geven aan uw organisatie.

- Personeels- en salarisadministratie
- Financiële administratie
- Uitkeringsadministratie
- Salaris consultancy
- AFAS consultancy
- HRM-kennissysteem RAP
- VervangingsManager
- AnalyseManager
- KeuzebudgetManager





ONZE DOCHTER- ONDERNEMINGEN.

Medewerkers bewegen

Mensiumgroep ondersteunt en ontzorgt organisaties binnen de publieke sector bij het begeleiden van medewerkers naar een nieuwe arbeidspositie. Of het nu gaat om een initiatief vanuit de medewerker of vanuit de organisatie: wij hebben alle kennis en ervaring in huis om medewerkers in hun kracht te zetten en te bewegen over hun eigen-, en indien gewenst, organisatiegrenzen heen.

Mensium is een landelijk opererende organisatie, met circa 20 ervaren professionals en adviseurs. Sinds juli 2014 is Mensium een dochterorganisatie van Driessen HRM en is de dienstverlening volledig geïntegreerd met de dienstverlening van Driessen. Het gecombineerde aanbod beslaat het volledige HRM-spectrum, van instroom tot doorstroom en uitstroom.



Werk maken van arbeidsmarktoplossingen

The Solutions Factory brengt mens en werk bij elkaar via digitale arbeidsmarktoplossingen op maat. De ideale persoon voor een project of beschikbare werkplek kan zich zowel binnen als buiten de organisatie bevinden. Om deze persoon snel te vinden zijn inzicht in persoonlijke capaciteiten, kosten en beschikbaarheid noodzakelijk.

The Solutions Factory ondersteunt organisaties in de publieke sector met e-HRM software die HRM-professionals in staat stelt om intern of extern de juiste mens(en) te vinden voor een specifieke vacature, project of opdracht. Met een veelzijdig team van specialisten zorgt The Solutions Factory voor de arbeidsmarktoplossing die het beste werkt.



14 COLOFON.

Met dank aan

Ruut Veenhoven
Fred Schoorl
Lucien Roijé
Bert Harperink & Marcel Verbakel
Meike Bartels
Tera Brugmans
Siebrand Konst
Jacqueline Boerefijn
Marc Oonk
Astrid Vermaseren
Diana Schiele
Jaap Peters
Arjan van 't Veer
Colinde Wennekes
Antonio Philips & Marjon Ouwers-Reus
Rob Scheepers

Visie Driessen HRM

Jeroen Driessen

Onderzoeksbureau

Kantar TNS

Auteurs

Pieter Philippart
Yvonne de Jong
Monetta Driessen

Vormgeving

Studio Driessen HRM

Fotografie

Maarten van der Wal
Nicole Minneboo

'Werkgeluk' is een uitgave van Driessen HRM, 1e druk februari 2017.

Deze uitgave is met grote zorg samengesteld.

Desondanks kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

Schootense Dreef 15
5708 HZ Helmond
Postbus 748
5700 AS Helmond
t. 0492 - 50 66 66
info@driessen.nl
www.driessen.nl

WERKGELUK.

Werkend Nederland is massaal op zoek naar geluk. Gelukkige medewerkers presteren beter, zijn minder vaak ziek, werken harder, zijn flexibeler en staan meer open voor vernieuwing. Maar bovenal is het gewoon fijn als medewerkers gelukkig zijn. In 'Werkgeluk' nemen wij u mee in het geluk dat het werk in de publieke sector brengt. Onderzoek door Kantar TNS en interviews met hoogleraren, medewerkers, HRM'ers, leidinggevend en specialisten binnen de sectoren overheid, onderwijs, zorg & welzijn en cultuur voorzien u van uiteenlopende visies op geluk. Kortom: inspiratie om u en de mensen binnen uw organisatie nog gelukkiger te maken.

goed bekend