DE 12 DINGEN DIE JE MOET WETEN OVER GELUKKIG WERKEN

Gea Peper - Fennande van der Meulen - Maartje Wolff

GELUKKIG WERKEN

Gelukkige mensen functioneren beter, zowel in het 'gewone' leven als op het werk. Aandacht voor gelukkig werken levert medewerkers en organisaties veel op.

Onderzoek toont aan dat werkgeluk leidt tot minder verzuim, minder ongelukken, minder stress, meer plezier, tevreden klanten en een hogere kwaliteit van dienstverlening. Redenen genoeg dus om gelukkig zijn en gelukkig werken op de agenda van elke organisatie te zetten. De vraag die dan logischerwijs rijst is: hoe doe je dat?

In dit boekje gaan het HappinessBureau en Happy Office in op 12 onderwerpen die antwoord geven op deze vraag. Op beknopte wijze geven we een aantal handvatten om met werkgeluk aan de slag te gaan. Er is namelijk niet één succesformule die voor iedere organisatie werkt. Ons advies: breng (een aantal van) deze 12 onderwerpen in de praktijk en ervaar hoe je als organisatie, team en/of medewerker meer geluk op de werkvloer kunt creëren.

Succes en vooral veel geluk!

Fennande van der Meulen,
Gea Peper en Maartje Wolff

Inhoudsopgave

Organisatie

8 **Purpose**
Wat ons drijft? Het hebben van een doel!

12 **Meetbaarheid**
Meetbaar geluk

16 **Aanpak**
Via 'agile' op weg naar een gelukkige organisatie

20 **Cultuur**
Gelukkige gewoontes

Teams

26 **Verbinding**
Goede relaties op het werk

30 **Zelfsturing**
Loslaten is niet hetzelfde als laten vallen

34 **Aandacht**
Complimenten geven

38 **Plezier**
Plezier en optimisme

Medewerkers

44 **Persoonlijk leiderschap**
Ken uzelf

48 **Bevlogenheid**
De meerwaarde van bevlogen medewerkers

52 **Resultaten**
Resultaten behalen en talent inzetten

56 **Heelheid**
Weg met het professionele masker

Getting started

62 **Getting started**
Aan de slag met gelukkig werken

En verder...

68 **Literatuurlijst**

70 **Over ons**

ORGANISATIE

‘People don’t buy what you do, they buy why you do it’

Simon Sinek

Wat ons drijft? Het hebben van een doel!

Wat drijft ons? Wat zet en houdt ons aan de gang? Het hebben van een doel, een bijdrage aan iets dat groter is dan jezelf blijkt daarbij essentieel. Zo ontdekte, onder anderen, Dan Pink, toen hij onderzoek deed voor zijn boek Drive. Hij vertelt daarin over een experiment met Legosteentjes, waarbij deelnemers tegen betaling van een laag (symbolisch) bedrag, een eenvoudig object moesten maken. Het bedrag werd steeds lager, hoe meer objectjes men maakte.

Het proces verliep zo: de deelnemers maakten een object, de onderzoeker zei: ‘prachtig’ en bij een deel van de onderzoeksgroep zette hij het object voor zich op tafel. De deelnemers begonnen vervolgens aan het volgende object. Een ander deel van de onderzoeksgroep zag hoe de onderzoeker óók zei ‘prachtig’, maar voor hun ogen hun net gekluste object uit elkaar haalde en de steentjes terug legde. En ondanks dat beide onderzoeksgroepen evenveel financiële beloning kregen, hield de groep waarvan het object uit elkaar gehaald werd, er veel eerder mee op. Dingen doen die nutteloos zijn, waarvan we niet zien wat het effect of nut is, drijft ons niet echt. Victor Frankl vertelt in zijn boek Man’s search for meaning, over het leven in een concentratiekamp. De mensen die een doel hadden om voor te leven, die wisten wat de zin van overleven was, konden de ontberingen veel beter doorstaan. Het doen van iets zinvols is belangrijk voor de mens.

Waar doen we het voor?

Toch blijkt uit onderzoek dat maar 20% van de leiders van organisaties een goed beeld heeft van de eigen ‘purpose’. Nog minder kan daar goed woorden aan geven. En nog weer minder van hen is in staat om een plan voor het bereiken van hun purpose te geven. Niet verwonderlijk dat ook de purpose van organisaties vaak blijft hangen in holle frases en lege kreten. Een concrete, inspirerend geformuleerde, doelstelling is een krachtig middel

om mensen te betrekken bij de organisatie, gelukkiger te laten zijn en aan de gang te krijgen en te houden. Financiele doelstellingen zijn nodig om het bedrijf te laten bestaan. Er moet winst gemaakt worden en voldoende cash flow om de zaak draaiende te houden. Een purpose gaat echter over een hoger doel dan alleen financieel. Het gaat om het leveren van echte toegevoegde waarde, om dat wat je als organisatie toevoegt aan de wereld. En zeg nou zelf: een doelstellingen als 'meer winst voor de aandeelhouders, kom je daar nou 's morgens opgewekt je bed voor uit?'

Het waarom

Er zijn legio voorbeelden van bedrijven bij wie dat niet zo goed lukt, maar ook een aantal waarbij dat wel goed is gelukt. Simon Sinek vertelt in zijn boek 'Start with Why', over Apple, waar eerst wordt aangegeven waarom ze de dingen doen die ze doen: challenge the status quo. Het is veel leuker om voor een bedrijf te werken dat geen genoegen neemt met de status quo maar méér wil bereiken, dan voor een bedrijf dat computers verkoopt? It says it all...

Tips & tricks:

Hoe kom je tot de formulering van de purpose van je bedrijf?

- Neem de huidige missie en visie eens goed en kritisch onder de loep. Is dit echt wat ons drijft en verbindt? Een goede purpose gaat verder dan een doelstelling op financieel gebied!
- Betrek je collega's erbij, uit alle lagen en geledingen. Samen kom je tot het beste resultaat
- Wees scherp op de formulering en neem geen genoegen met een compromis.
- En hoe visualiseren we de purpose? Welke beelden en symbolen passen daarbij?
- Denk na over de betekenis van de geformuleerde purpose. Welk effect heeft dat op onze klantenservice, ons productaanbod, op hoe we met elkaar omgaan?

Leeslijst:

- 'Start with why' - Simon Sinek
- 'Drive' - Dan Pink

NOTITIES

‘Ik streef naar een geluksindex die zo goed is dat een daling van 2% dezelfde paniek veroorzaakt als een daling van het bbp met 2%’

Maurits Bruel

Meetbaar geluk

Kun je geluk meten? Dat is een vraag die veel klanten stellen, wanneer we met hen praten over gelukkig werken. “Ja, dat kan,” durven wij inmiddels uit eigen ervaring te zeggen. En ook wetenschappers als professoren Robert Cummins (Deakin University - Australië) en Daniel Gilbert (Harvard-Verenigde Staten) delen die mening.

Beter of slechter?

Volgens Robert Cummins kun je geluk meten, wanneer je geluk uitlegt als een gevoelstoestand die min of meer permanent aanwezig is. Elk mens is namelijk geboren met een genetisch bepaalde vaste waarde voor geluk. En dat kun je meten door ernaar te vragen: ‘Hoe gelukkig voel je je op x moment? Ook psychologie professor Gilbert meent dat geluk te meten is. In het artikel ‘The Science behind the smile’ legt hij het principe uit. “Het is niet anders dan het aanmeten van een bril. De opticien houdt een glaasje voor iemands oog en vraagt naar diens ervaring: ‘beter of slechter?’ Door steeds een ander glaasje te gebruiken, verzamelt de opticien subjectieve data waarmee hij uiteindelijk prima de -objectief gezien- juiste sterkte van de benodigde bril of contactlens kan bepalen. Zo is het ook met geluk. Door mensen er regelmatig naar te vragen, krijg je een prima inschatting van hun algemene geluksgevoel.”

Hoe wordt iemand dan gelukkiger? Volgens Gilbert op een zelfde manier als hoe iemand kan afvallen. “Door er gestructureerd en langdurig aan te werken in kleine praktische stappen, die je vaak herhaalt én meet, want dan zie je resultaat en dat motiveert om door te gaan.”

Geluk en werk

Een van zijn conclusies is dat er een significant verband bestaat tussen de werkprestaties van medewerkers en de mogelijkheden die zij op hun werk krijgen om te floreren. Voorwaarden die bijdragen aan een gelukkiger bedrijfscultuur hebben dus invloed op iemands

werkprestaties. Zijn conclusie is dat de prestaties van gelukkige en ongelukkige mensen in de basis niet zo veel verschillen. Wel is er een significant verband tussen de werkprestaties van medewerkers en de mogelijkheden die zij op hun werk krijgen om te floreren. Voorwaarden die bijdragen aan een gelukkiger bedrijfscultuur hebben dus wel invloed op iemands werkprestaties.

Methodieken om werkgeluk te meten

Onderzoeksbureau Soffos meet, aan de hand van een vragenlijst hoe gelukkig iemand zich in zijn werk voelt. Hierbij worden vragen gesteld op zeven dimensies: talentontwikkeling, werkplezier, mentale fitheid, werkklimaat, relaties met collega's, productiviteit en betekenis en persoonlijk leiderschap. Voor meer informatie, zie: **soffos.eu.**

Ervaart iemand zijn werk als saai of stressvol? Hoe trots en vitaal zijn medewerkers? En hoe tevreden is iemand over de aansturing die hij krijgt? De Happiness at Work Survey onderzoekt hoe organisaties scoren op de veertig elementen die het meeste invloed hebben op werkgeluk. De resultaten worden vergeleken met de Nederlandse benchmark. Voor meer informatie zie: **haws.nl.**

Onno Hamburger en Ad Bergsma leggen in hun boek Gelukkig werken uit hoe je je werkgeluk kunt vergroten aan de hand van het 'gelukskompas'. Werk wordt daarbij onderverdeeld in drie aspecten: plezier, voldoening en zingeving. Aan de hand van een aantal stellingen kun je kijken op welke aspecten je tevreden bent en waar ruimte is voor verbetering. Voor meer informatie en de 'Geluksscan' zie: **gelukkigwerken.nl.**

Happy Apps

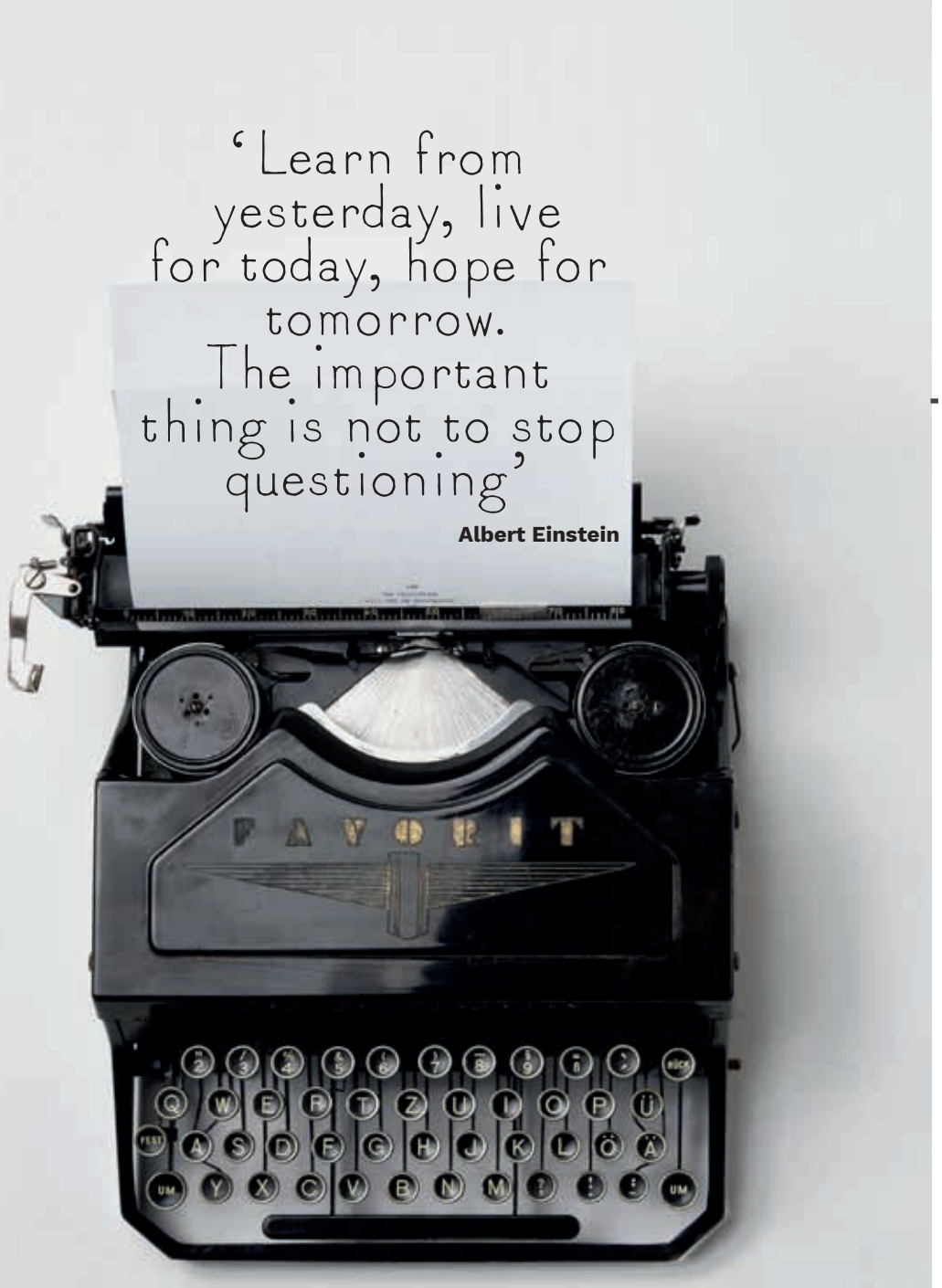
Er zijn verschillende apps en digitale geluksmeters die inzicht geven in iemands geluksgevoel, zowel privé als op het werk.

- **Happy app** van HSK Groep (hsk.nl)
- **HappyWe en HappyWeWork** van Multiply Happiness (multiplyhappiness.nl)
- **Moodicious** van Squarevibe (squarevi.be)
- **Gelukswijzer** van Erasmus universiteit (gelukswijzer.nl)
- **Happy@work** app van Happy@ productions limited (happyat.me)
- **Limbi** (limbi.com)

NOTITIES

Verder lezen?

- **Neem de temperatuur op** - Robert A. Cummins in Geluk: The World Book of Happiness - Leo Bormans
- **Blog Meetbaar Geluk** op www.happyoffice.nl
- **Het rendement van Geluk** - Professor Ruut Veenhoven e.a.
- **Measuring Flourishin**g - the impact of operational definition of the prevalence of high levels of wellbeing (Lucy C Hone e.a.)
- **World Happiness Report** http://www.scp.nl/Geluk



Via ‘agile’ op weg naar een gelukkige organisatie

Elk jaar worden er bij organisaties grote verandertrajecten gestart. Uit onderzoek blijkt dat meer van de helft van de organisaties die grote verandertrajecten zijn gestart niet hun vooropgezette doelstelling hebben gehaald. In bijna 20% van de gevallen zijn de doelstellingen helemaal niet gehaald of zelfs negatief. Hierdoor staat de aanpak van direct alles aanpakken en alles in één keer verbeteren ter discussie. Klein lijkt het nieuwe groot te zijn en maakt ook een stuk gelukkiger. Door te leren van de software-industrie kunnen we het werkgeluk van organisaties en medewerkers vergroten. En de manier waarop we dat doen is via de ‘agile methode’.

Van groot en log naar klein en snel

Als Microsoft een nieuwe versie van Windows ontwikkelt, dan wordt hier door een groot team enkele jaren aan gewerkt. Als het product af is en helemaal is getest, dan wordt het gelanceerd. Als Facebook een nieuwe functie wil toevoegen, dan wordt deze snel ontwikkeld, getest op een beperkte hoeveelheid gebruikers, verbeterd aan de hand van een snelle evaluatie en vervolgens uitgerold over de hele wereld. Microsoft gebruikt de watervalmethode, waarbij er lang wordt gewerkt aan een grote verbetering die vervolgens in één keer wordt ingevoerd. Facebook werkt volgens de agile methode. Ze verbeteren het product continu door middel van kleine veranderingen. En dat is precies de aanpak die je organisatie, team of jezelf naar gelukkiger werken kan brengen.

Wat is de ‘agile methode’?

Agile betekent ‘wendbaar’. Door agile te werken kun je snel en efficiënt inspelen op nieuwe behoeftes en problemen. Je bent op deze manier snel en wendbaar. Deze manier van ontwikkelen wordt

steeds populairder (zie bedrijven als Twitter, Facebook, Google). De agile filosofie is echter ook toe te passen op gelukkig(er) werken. Kort samengevat is de kern van agile werken:
Stap 1. Voortdurend verbeteren
Stap 2. Snel evalueren...en daarna weer naar stap 1.

Je past dit toe door een beeld voor ogen te hebben waar je als organisatie, team of medewerker naar toe wilt. Het mooist is als dit een bedacht en gedragen beeld is waar iedereen bij betrokken is. Daarna bedenk je een manier om dingen te veranderen die je meer richting je doel (gelukkig werken) zal brengen. Na een korte periode evalueer je de resultaten. Blijkt dat de aanpassing gelukkig werken heeft bevorderd? Dan ga je verder naar een ander aspect. Blijkt de aanpassing niet te werken? Dan probeer je iets nieuws. Je hoeft niet de hele organisatie overhoop te gooien, maar maakt constant kleine aanpassingen die je snel evalueert.

Bron: **SoChicken (z.j),** 'Agile Lifestyle Design'

Tips voor 'agile' werken

1. **Houd je team klein**
   Met een klein team kun je meer snelheid maken en ben je in staat flexibeler te reageren.
2. **Stop met alle reguliere vergaderingen**
   Houd de tijd eens bij die je kwijt bent aan reguliere bijeenkomsten. Stop met vergaderen en begin met dingen doen!
3. **Zorg voor frisse input**
   Je hebt frisse input nodig in je team. Jonge professionals kunnen veel waarde en een nieuw perspectief toevoegen.
4. **Zoek innovatieve en flexibele partners**
   Als je team klein is, heb je partners nodig. Partners die innovatief en flexibel zijn.
5. **Streef niet naar perfectie**
   Blijf in beweging en streef niet naar perfecte oplossingen. Terwijl jij bezig bent om de perfecte oplossing te vinden, draait de wereld door en is je oplossing niet meer perfect.

Bron: **T. Haak (2015)** '7 tips voor 'agile' HR'

NOTITIES

Gelukkige gewoontes

Meestal heeft iedereen in een organisatie wel een idee wat de cultuur, het collectieve gedrag, is. Maar om het precies te benoemen valt nog niet mee. Laat staan om er bewust op te sturen. Toch is voor meer werkgeluk, een gelukkige organisatiecultuur een voorwaarde en dat lukt alleen als iedereen zijn bijdrage begrijpt en zich verantwoordelijk voelt.

Werken aan een gelukkige bedrijfscultuur begint met het formuleren van een heldere purpose. Waar staan we als organisatie voor, waarom zijn we op aarde, waar willen we naar toe en hoe gaan we dat bereiken? Wanneer de purpose van de organisatie helder en begrijpelijk op papier staat en met iedereen is gedeeld, kun je aan de slag met het ontwikkelen van het gedrag dat daarbij past.

Dichtbij

Gedrag veranderen start met het opstellen van collectief gedeelde waarden. Hoewel veel bedrijven daar vaak serieus mee aan de slag gaan, zijn de voorbeelden waarbij ze onder het stof liggen legio. Dat komt, omdat ze vaak te nietszeggend zijn en te ver afstaan van de beleving van de medewerkers, die ernaar moeten handelen.

Kernwaarden leiden alleen tot bijpassend gedrag en ingesleten gewoontes als ze actiegericht geformuleerd zijn, dichtbij de mensen staan en ‘beleefd kunnen worden’.

Medewerkers betrekken

Waarden dichtbij de medewerkers brengen, gaat het beste wanneer ze betrokken zijn bij het formuleren ervan. Als mensen namelijk hun persoonlijke waarden kunnen inbrengen, is het bijbehorende gedrag gemakkelijker te begrijpen. En concrete voorbeelden en situaties maken dat het concreet, uitvoerbaar en meetbaar wordt. Dan kunnen mensen hun verantwoordelijkheid nemen. Door ze vervolgens vast te leggen in een ‘protocol’, ‘handboek’ of cultuurboek zorg je dat het blijft leven. Ook als er nieuwe collega’s komen.

Zo doet Zappos dat

Online schoenenwinkel Zappos is een organisatie die succesvol een gelukkige bedrijfscultuur heeft gecreëerd. Hoe hebben ze dat gedaan en hoe onderhouden ze deze cultuur?

Zappos' kernwaarden in 10 stappen

- Tony Hsieh heeft eerst besloten dat hij zich wil committeren aan een waardengestuurde organisatie. Dat betekent geduld hebben ten aanzien van opbrengsten en winst.
- Daarna is Tony gaan uitzoeken wat zijn eigen persoonlijke waarden waren. Dat was moeilijker dan hij dacht. Eerlijk zijn, kijken naar persoonlijke mijlpalen en levensveranderende gebeurtenissen en het boek Tribal Leadership van Dave Logan hebben hem daarbij geholpen.
- Vervolgens is Tony gaan vragen naar de persoonlijk waarden van sleutelpersonen (partners, managers, beïnvloeders). Hij vroeg hen 'aan de hand van welke 4 of 5 waarden geef jij je leven vorm? Kun je die in 1 woord of korte zin beschrijven?'
- De antwoorden is hij in klein comité gaan combineren.
- Daarna is Tony de waarden gaan testen door zijn managers te vragen om feedback. Hij vroeg hen daarbij na te denken welke medewerkers of exmedewerkers bij deze waarden pasten.
- De volgende stap was het vragen om commitment van de managers. Ben je bereid om mensen aan te nemen of te ontslaan op basis van deze waarden?
- Daarna werd van de gehele organisatie feedback gevraagd op de waarden.
- Vervolgens is Tony opnieuw in klein comité de waardeninput gaan combineren.
- Daarna was het moment aangebroken om de waarden naar de gehele organisatie uit te rollen.
- Om vervolgens de waarden te integreren in alles wat Zappos doet.

NOTITIES

Cultuurboek

Een belangrijk hulpmiddel voor hun sterke organisatiecultuur is het cultuurboek. Hierin schrijven alle medewerkers ieder jaar wat volgens hen de Zappos-cultuur is. Die verhalen worden zonder redactie gepubliceerd. Op die manier ontstaat een goed beeld van wat goed loopt en wat verbeterd moet worden. Dit cultuurboek vormt ook een instrument voor het aannamebeleid. Zappos neemt alleen mensen aan die passen in de bedrijfscultuur, dat wil zeggen met dezelfde kernwaarden als het bedrijf.

Verder lezen?

- 'Delivering Happiness' - Tony Hsieh
- 'Tribal Leadership' - Dave Logan

TEAMS

‘Individually, we are one drop. Together we are an ocean’

Ryunosuke Satoro

Goede relaties op het werk

Volgens de overbekende behoeftenpiramide van Maslow zijn onze eerste basisbehoeftes: eten, slapen, veiligheid, enz. Daarna komt de behoefte ergens bij te horen en geliefd te zijn.

De mens maakt onderdeel uit van groepen en gemeenschappen en maar weinigen kunnen gelukkig zijn zonder bij een bepaalde groep te horen. Het is aangetoond dat een sociaal netwerk hebben of steun krijgen uit je omgeving onze immuniteit verbetert, onze kans op hartziektes verlaagt en de mentale achteruitgang remt als we ouder worden.

Als je aan medewerkers vraagt waarvan ze gelukkig worden, scoren onderstaande antwoorden meestal het hoogst:

- leuke collega’s;
- een goede manager;
- humor op de werkplek.

Dit zijn allemaal tekenen van goede relaties, zorgzaamheid en verbinding.

Eenvoudige signalen dat mensen elkaar mogen en goed met elkaar communiceren. Deze goede contacten hoeven niet op te houden bij collega’s en managers, maar kunnen ook van toepassing zijn op klanten, leveranciers, aandeelhouders en de grotere gemeenschap waar de organisatie deel van uit maakt.

Goede relaties op het werk

Het is niet zo dat de hoeveelheid geluk op je werk beperkt is en dat een overschot bij anderen tot een tekort bij jou leidt. Nee, de beste manier om jezelf gelukkig te maken op je werk is om anderen gelukkig te maken, want:

- Anderen gelukkig maken geeft jou een goed gevoel.
- Geluk is besmettelijk. Dus als er meer mensen gelukkig zijn, ervaar je zelf ook meer geluk.
- Als jij anderen gelukkig maakt op

hun werk, is de kans groot dat zij op hun beurt jou weer gelukkig maken.

Leer de mensen op je werk kennen. Je hoeft niet meteen met iedereen vrienden te worden, maar positieve relaties zijn van wezenlijk belang voor geluk op je werk. Er is niet veel nodig om goede relaties op te bouwen en te onderhouden, maar je moet er wel serieus moeite voor doen. Hieronder vind je een aantal tips:

- Doe eens iets aardigs voor een collega
- Zeg goedemorgen en tot ziens
- Toon interesse in anderen – als mensen
- Help je collega('s) een handje
- Creëer gezelligheid
- Laat verbinding de basis voor je werk zijn

Deze zaken lijken zo simpel en triviaal, maar het maakt een enorm verschil voor de onderlinge relaties op kantoor. Mensen voelen zich meer met elkaar verbonden en ze communiceren de rest van de dag beter.

Bron: **A. Kjerulf (2008),** 'Happy Hour is van 9 tot 5'

'If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together'

Afrikaans gezegde

Southwest Airlines

Een organisatie die het belang van verbinding tussen mensen inziet is Southwest Airlines. Ze noemen zichzelf ook wel 'The Love Airline'. Ze nemen mensen aan als ze ten eerste een prettige persoonlijkheid hebben. Hun vaardigheden komen op de tweede plaats: 'Hire for attitude, train for skill'. Voor Southwest is een aardige, zonnige, instelling belangrijker dan diploma's of ervaring. Daardoor is het een prettige werkgever en bovendien een efficiënte en winstgevende onderneming.

NOTITIES

‘Zelfsturing is geen wonderlijk verschijnsel, het is de manier waarop de wereld zichzelf heeft gecreëerd’

Margaret Wheatley en MyronKellner-Rogers

Loslaten is niet hetzelfde als laten vallen

Als er nog niets is, beginnen we met zelforganisatie, totdat we in het proces ingrijpen en elkaar onder controle proberen te houden. Jammer, want met organogrammen, taakomschrijvingen, functies en hiërarchie worden werkplekken niet leuker en mensen niet gelukkiger. Zelfsturing is een manier om het anders te doen.

Succes

Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin diensten of producten tot stand komen. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten. Steeds meer bedrijven zijn geïnteresseerd in de mogelijkheden van zelfsturing. Want, zo blijkt uit verschillende onderzoeken, het leidt tot een hogere kwaliteit, tevredener klanten en trotsere professionals. Ook past het beter bij de huidige samenleving die ook vraagt om methodieken als agile, lean en scrum. Maar waar begin je met het zelfsturend maken van je organisatie en wat zijn de voorwaarden voor succes?

Wederzijds vertrouwen

Er valt veel te leren van het succes van organisaties als Buurtzorg, BSO/Origin, Van Hutten Catering, Pantagonia en Morning Star. Bij al deze bedrijven is de basis wederzijds vertrouwen. Het diepe geloof dat mensen uit zichzelf gemotiveerd zijn en in staat zijn om verantwoordelijkheid te dragen voor het eigen werk. Pas als dat er is, kunnen bestuurders en managers echt loslaten. En dat is niet hetzelfde als alles laten vallen, zelfsturing heeft namelijk ook sturing nodig. Uit Europees onderzoek blijkt zelfs dat zelfsturende teams meer aansturing nodig hebben dan veelal gedacht wordt. Het zo laag

mogelijk neerleggen van verantwoordelijkheden of het sturen op resultaat vraagt alleen om leiderschap waarin de professional centraal staat, vanuit visie, cultuur en heldere kaders. Maar waar begin je met het zelfsturend maken van je organisatie en wat zijn de voorwaarden voor succes?

14 Gouden regels voor zelfsturing

- Wederzijds vertrouwen
- Bestuurders en managers moeten durven loslaten
- Duidelijke kaders (visie, koers, identiteit, doel, kernwaarden, verwachte resultaat)
- Goede communicatie: zelfsturende teams ontstaan door afstemming
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal niet de individuen
- Het team is de 'proceseigenaar': heeft het regelvermogen om het proces te sturen
- Besluitvorming laag in de organisatie gericht op de vraag van de klant
- Leidinggevenden en stafdiensten ondersteunen het team (voorwaardenscheppend)
- Verantwoordelijkheid van het team wordt omschreven als resultaat (vanuit de klant)
- Elk teamlid heeft een uitvoerende en een sturende taak (voldoende basiskennis)
- Taken vertonen onderlinge afhankelijkheid en leiden tot een gemeenschappelijk doel
- Teamleden zijn onderling inzetbaar op meerdere taken (geen statusverschillen)
- Er zijn heldere normen/criteria waarop het functioneren wordt beoordeeld
- Het werk biedt ontwikkelingsperspectief

Verder lezen?

- Reinventing Organizations – Laloux (Lannoo Campus, het eerste huis)
- Dossier Nieuw Leiderschap (Managament Team) op www.mt.nl/581/nieuw-leiderschap
- Teamrollen van Belbin

NOTITIES

Complimenten geven

Complimenten geven is misschien wel de meest effectieve en gemakkelijke manier om mensen gelukkig op het werk te maken, want iedereen kan het, het is gemakkelijk, het kost geen geld en nauwelijks tijd.

Het juiste compliment:

- Is relevant. Uit geen waardering omdat het moet. Er hoort een echte aanleiding voor te zijn.
- Is niet aan tijd gebonden. Uit je waardering zodra er aanleiding voor is.
- Is persoonlijk. Zorg ervoor dat je waardering op maat gesneden is.

Orde van de Olifant

Een paar jaar geleden introduceerde de Kjaer Group (een Deens bedrijf dat auto’s verkoopt in ontwikkelingslanden) de Orde van de Olifant. Dit is een enorme pluchen knuffelbeest dat medewerkers aan elkaar kunnen toekennen. Er hoort een uitleg bij over waarom je de orde verdiend hebt. Je mag de olifant een paar dagen op je bureau zetten. En niemand ziet hem over het hoofd, want hij is meer dan een halve meter hoog.

Andere medewerkers zien de olifant meteen staan en vragen: “Hé, staat de olifant hier? Wat heb je gedaan?” Op deze manier worden de mooie verhalen en de beste tips steeds opnieuw verteld. Dit is een uitstekende en goedkope manier om het leren en gelukkig zijn op het werk te versterken.

Onthoud dat je mensen complimenten kunt geven voor wat ze doen, maar ook voor wie ze zijn.

Royaal zijn met complimenten betekent niet dat je geen kritiek mag geven of fouten maar moet laten passeren. Mensen die geregeld complimenten krijgen voor wat ze goed doen, kunnen zelfs beter tegen kritiek en staan er ook meer open voor.

Manieren om complimenten te geven

Hieronder vind je een aantal uitstekende manieren om complimenten te geven.

- Persoonlijk. Maak het niet te groot: stap gewoon op een collega af, geef je compliment en ga weer aan je werk. Wacht vooral niet tot je een complimentje terugkrijgt. En voeg ook geen "... maar je moet nog wel werken aan je ..." toe. Daarmee verpest je alles.

- Gebruik een symbool, zoals de olifant bij de Kjaer Group. Een symbool dat door iedereen herkend wordt, helpt bij het ontwikkelen van een waarderingscultuur. Als je iets kan bedenken dat verband houdt met je organisatie, heeft dat de voorkeur.

- Gebruik de muren. De muren van de receptie- en vergaderruimte van het Londense innovatiebedrijf ?What If! staan vol met complimenten aan de medewerkers. Ze kunnen allemaal elkaar nomineren voor hun goede daden. De beste daarvan worden vereeuwigd in grote kleurige letter op de muren en plafonds van de drukste plek van het hele kantoor. Zo worden ze door zoveel mogelijk mensen gezien.

- De poncho. Geef iedereen een papier van de flip-over. Maak een gat in het midden en trek het papier aan als een poncho en laat iedereen iets op de rug van elke collega schrijven. Laat mensen opschrijven wat ze aan hem of haar waarderen, leuk vinden of iets waar ze in uitblinken. Geef mensen daarna de tijd om (in stilte) te lezen wat er op de poncho staat en even te genieten van wat er allemaal op staat.

Bron: **A. Kjerulf (2008),** 'Happy Hour is van 9 tot 5'

Meer lezen?

Artikel: 'Een compliment geven? Dat werkt beter dan een bonus'.
http://www.nrcq.nl/2015/10/12/complimenten

NOTITIES

‘Spend more time smiling than frowning and more time praising than criticising’

- Richard Branson

Plezier en optimisme

Het is opvallend dat bedrijven een sterke focus hebben op het negatieve. Wat goed gaat, wordt vaak genegeerd of (te) weinig aandacht aan besteed. Vergaderingen richten zich op problemen, e-mails gaan over misverstanden, een telefoontje betekent een ontevreden klant en veel gesprekken gaan over conflicten. Zo wordt continu het gevoel versterkt dat het niet goed gaat en dat je er niets aan kunt doen. Uiteindelijk geven mensen het op.

Positieve psychologie

Onderzoek van Seligman op het gebied van positieve psychologie laat duidelijk zien dat positieve, optimistische mensen veel meer bereiken dan negatieve mensen. Feiten over optimistische mensen:

- Ze hebben een hogere kwaliteit van leven;
- Ze leven langer;
- Ze presteren beter op hun werk;
- Hebben minder last van depressies;
- Hebben meer vrienden en een beter sociaal leven.

Dit zijn prima redenen om voor positief zijn te kiezen. Het onderzoek van Seligman toont niet alleen aan hoe makkelijk negativiteit en pessimisme aan te leren zijn, het laat ook zien dat je jezelf positiviteit kunt aanleren.

In een arbeidsexperiment overtuigde Seligman een verzekeringsmaatschappij ervan om een groep mensen in te huren die niet de juiste papieren hadden, maar wel allemaal hoog scoorden op hun positiviteit en optimisme. Deze groep medewerkers presteerde beter dan hun minder positieve, maar beter gekwalificeerde collega’s.

‘Pleasure in the job puts perfection in the work’

- Aristotle

Tips voor meer positiviteit

Hieronder vind je een paar eenvoudige dingen die je kunt doen om jezelf en de mensen om je heen positiever te maken.

- Geef eens een complimentje: zie pagina 35
- Houd een 'happiness-at-work' logboek bij (omdat je snel positieve dingen vergeet, automatisch meer op negatieve)

Schrijf aan het eind van je werkdag, vlak voordat je naar huis gaat, vijf dingen op die jou die dag gelukkig of dankbaar hebben gemaakt op je werk. Het mogen grote of kleine dingen zijn. Als het je dag leuker heeft gemaakt, schrijf je het op. Een deadline gehaald? Gesproken met een aardige collega? Gehaktbaldag in de kantine? Alles mag! De meeste mensen onthouden negatieve ervaringen beter dan goede. Het is daarom verstandig om extra aandacht te geven aan de goede ervaringen. Een happiness-at-work logboek biedt een simpele en effectieve aanpak hiervoor.

Positieve vergaderingen

Veel vergaderingen beginnen vaak met een rondje 'actueel'. Vaak leidt dit tot een waslijst van klachten en problemen. Hiermee is de toon vaak gezet en zal dit de vergadering verder negatief beïnvloeden.

Begin daarom een vergadering met een rondje waarbij iedereen antwoord geeft op een van de volgende vragen:

- Wat heb ik gedaan waar ik trots op ben, sinds de laatste vergadering?
- Noem iemand die jou na de laatste vergadering geholpen heeft.
- Waar kijk ik de komende week/maand het meest naar uit?
- Wat is het grappigste wat ik de afgelopen week gehoord heb?

De sfeer van de vergadering zal waarschijnlijk totaal anders zijn als je met iets positiefs begint.

Maak plezier

Lol hebben in je werk is zo belangrijk. En elke baan kan leuk zijn of kun je leuk maken. Zelfs in de meest serieuze situaties kan humor het werk een stuk opvrolijken. Maak ruimte voor plezier op je werk. Laat het idee varen dat je niet professioneel bezig bent als je plezier hebt. Als jij een keer geen puf hebt, gun de anderen dan wel hun plezier. Minstens zo belangrijk is dat je niets moet forceren. Maak je niet te druk over wat wel en niet kan. Plezier komt spontaan en omdat je er voor open staat.

Bron: **A. Kjerulf (2008),** 'Happy Hour is van 9 tot 5'

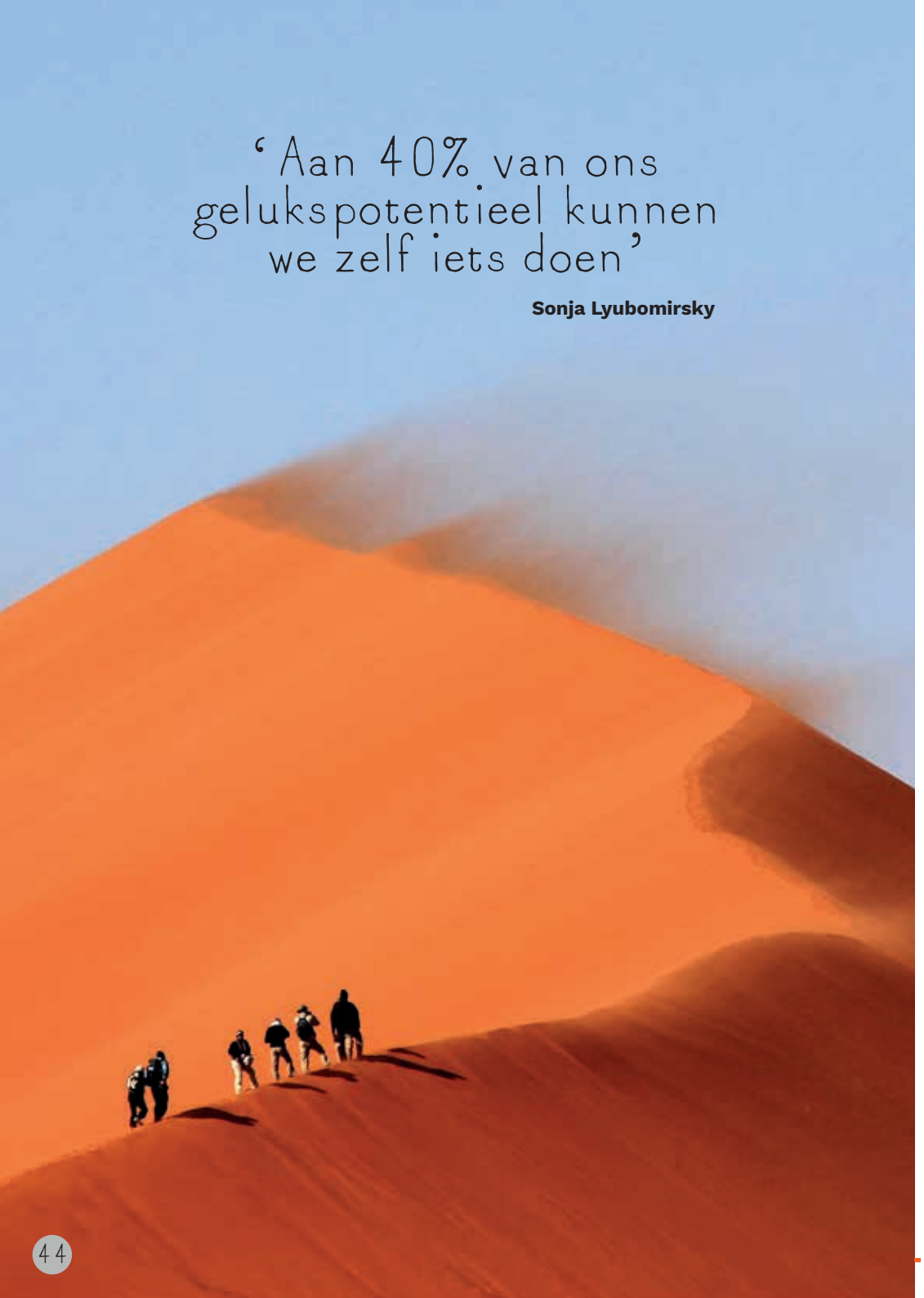
NOTITIES

Filmpje

Bekijk dit filmpje van een South-West airlines steward die de veiligheidsinstructies in het vliegtuig al rappend uitlegt:

'Rapping Flight Attendant'
https://www.youtube.com/watch?v=U_yW1zdQzaY

MEDE-
WERKERS



‘Aan 40% van ons gelukspotentieel kunnen we zelf iets doen’

Sonja Lyubomirsky

Ken uzelf

Gelukkig werken betekent niet dat je elke dag fluitend naar je werk gaat, de hele dag lacht of alleen maar leuke dingen doet. Gelukkig werken gaat over een goede balans tussen positieve en negatieve ervaringen. Vind je die balans niet positief genoeg? Dan kun je daar wat aan veranderen.

Plezier, voldoening en zingeving

Plezier hebben, voldoening krijgen, je verbonden voelen of een zinvolle bijdrage leveren aan een groter geheel; wat vind jij belangrijk in je werk? En wanneer levert jouw werk je dat op? Aan de hand van het gelukskompas, een methodiek ontwikkeld door Onno Hamburger en Ad Bergsma, kun je stap voor stap meer geluk brengen in je werk. Het boek Gelukkig werken vormt daarbij een praktisch handboek. En dat begint met zelfkennis.

Big 5

Persoonlijkheidspsychologen zijn al meer dan honderd jaar op zoek naar een betrouwbare manier om iemands persoonlijkheid ‘te meten’. Tot nu toe blijkt de Big 5-persoonlijkheidstest de betrouwbaarste. Deze deelt je persoonlijkheid in op 5 dimensies: neuroticisme (gevoeligheid voor negatieve emoties), extraversie (energie krijgen van externe prikkels), openheid (openstaan voor nieuwe ervaringen), vriendelijkheid (in hoeverre je geneigd bent tot samenwerken), zelfcontrole (mate van doelgerichtheid). Op **www.jezelf.nl** (Nederlandse mini-Big 5) of **www.jezelf.com** (uitgebreide Engelstalige Big 5) kun je gratis testen hoe jij scoort op deze domeinen.

Gelukkig

Wat zegt je persoonlijkheid over je geluksgevoel? Emotioneel stabiele mensen (lage score op neuroticisme) voelen zich over het algemeen gelukkiger en extraverte mensen scoren gemiddeld gezien ook hoger. De relatie

tussen openheid en geluk is minder sterk, maar uiteindelijk helpt openstaan voor nieuwe ervaringen wel om je gelukkiger te voelen als je van een afwisselend leven houdt. Mensen die hoger scoren op vriendelijkheid, maken gemakkelijker contact en voelen zich vaak meer verbonden, waardoor ze gemiddeld genomen gelukkiger zijn. En tot slot leidt 'doelen bereiken' ook tot meer geluk. Dus mensen die hoog scoren op zelfcontrole zijn over het algemeen gelukkiger.

Bron: **O. Hamburger, A. Bergsma (2011)**, 'Gelukkig Werken'

9 Denkpatronen van gelukkige mensen

Uit wetenschappelijk onderzoek van Sonja Lyubomirsky blijkt dat erfelijke omstandigheden ons geluk voor 50 procent bepalen, externe omstandigheden (relatie, inkomen, gezondheid of woonomgeving) 10% en eigen gedrag en denkpatronen 40%. Lyubomirsky vond de volgende 9 denk- en gedragspatronen die gelukkige mensen hanteren:

1. Ze wijden een groot deel van hun tijd aan familie en vrienden;
2. Ze koesteren hun relaties en genieten ervan;
3. Ze uiten hun dankbaarheid voor alles wat ze hebben;
4. Ze zijn optimistisch over de toekomst; Ze wijden zich serieus aan hun levensdoelen;
5. Ze genieten van het leven en proberen zoveel mogelijk in het nu te leven;
6. Ze proberen hun evenwicht te bewaren in moeilijke situaties;
7. Ze zijn vaak de eersten die anderen een helpende hand bieden;
8. Ze doen wekelijks aan lichaamsbeweging.

Bron: **D. Haijtema (2015)**, 'Leve het Grote Geluk'

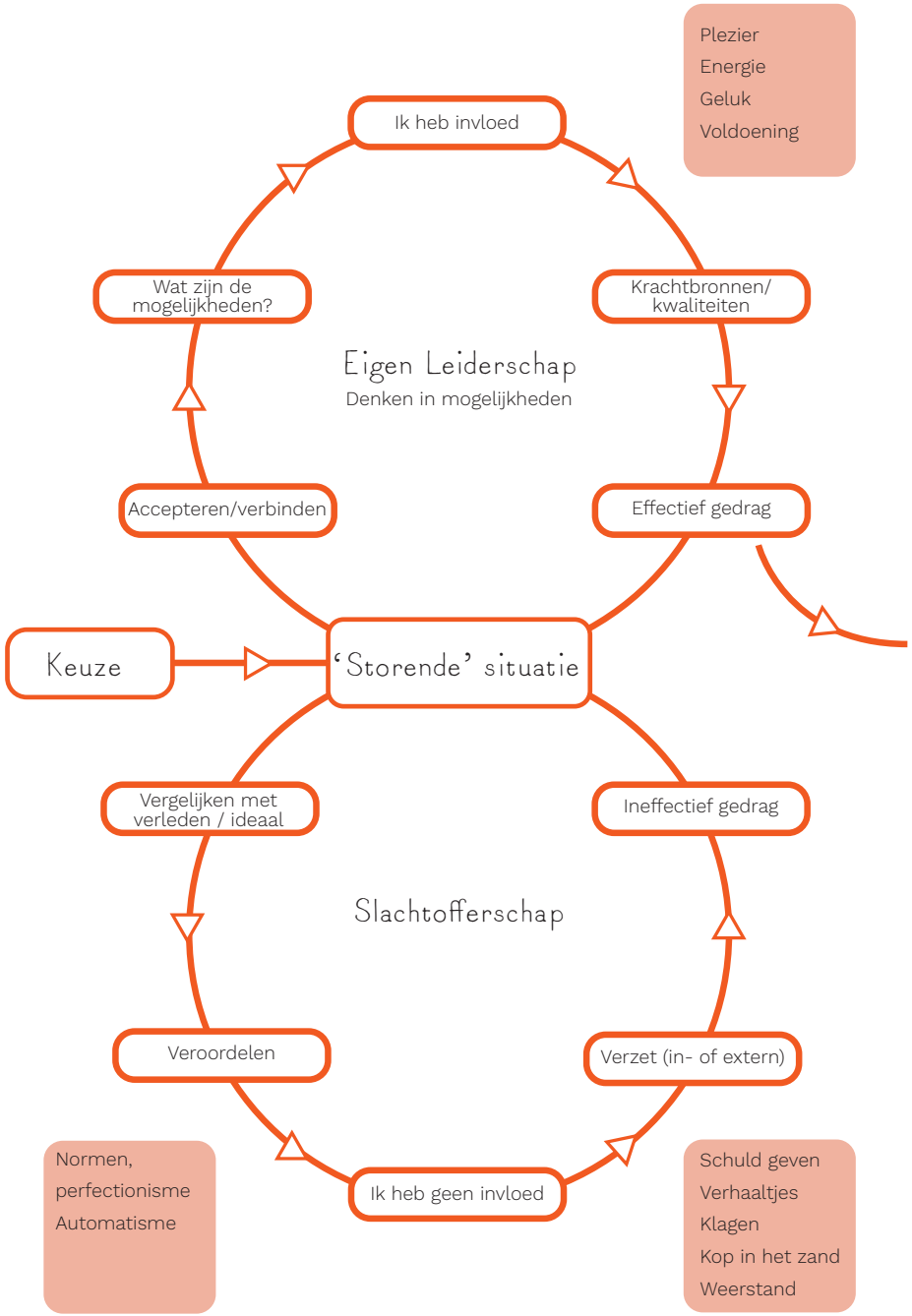
De Cirkel van 8

Gelukkige mensen bewaren hun evenwicht in moeilijke situaties. Hoe doe je dat? De Cirkel van 8 kan helpen door invloed uit te oefenen in lastige situaties. Dit model op pagina 47 maakt inzichtelijk hoe je uit de rol van slachtoffer kunt komen en zelf verantwoordelijkheid kunt nemen.

Verder lezen?

'Gelukkig werken' - Onno Hamburger & Ad Bergsma (Boom/Nelissen)

Cirkel van 8



‘Customers will never love your company until the employees love it first’

Simon Sinek

De meerwaarde van bevlogen medewerkers

Dat bevlogenheid belangrijk is voor organisaties wordt alom geroepen. Waarom is dit zo? Bevlogenheid is een term die aangeeft of een medewerker hart heeft voor het werk. Op het moment dat dit zo is, is er namelijk een grote intrinsieke motivatie om te presteren. Want als je hart hebt voor je werk, wil je het werk graag goed doen - dit zorgt voor kwaliteit - en ben je continu op zoek naar verbetering - dit draagt bij aan zelfontplooiing. En niet onbelangrijk: als je hart hebt voor je werk, voer je het graag uit en heb je volop werkplezier.

Onderzoek van Gallup wijst uit dat bevlogenheid allerlei positieve effecten heeft zoals minder verzuim (-37%), minder ongevallen (-49%) minder kwaliteitsdefecten (-60%) hogere klanttevredenheid (+12%) hogere productiviteit (+18%) en hogere winst (+16%). Het effect is nog groter dan dit: bevlogen medewerkers staan op zo’n positieve manier in hun werk dat dit niet alleen energie oplevert voor henzelf, maar ook energie uitstraalt naar andere medewerkers en naar klanten.

Tien aspecten die bevlogenheid positief beïnvloeden

Waardoor wordt bepaald hoe bevlogen medewerkers zijn? Uit onderzoek van Effectory blijkt dat de volgende tien aspecten de meeste invloed uitoefenen op de bevlogenheid van medewerkers:

- De mate waarin je blij bent met de inhoud van je werk
- De mate waarin je de kans krijgt om te doen waar je goed in bent
- De mate waarin je je werk uitdagend vindt
- De mate waarin je trots bent op de organisatie
- De mate van verantwoordelijkheid in je werk
- De waardering die je krijgt vanuit de organisatie
- De ruimte die je krijgt voor eigen initiatieven

- Je fitheid, dus of je je vitaal en gezond voelt
- De ruimte die je ervaart om in te spelen op klantwensen
- De mate waarin je in staat wordt gesteld om efficiënt te werken

Hoe kun je werken aan de beleving van het werk?

Hieronder volgt een aantal praktische tips hoe je kunt werken aan de beleving van het werk en op die manier de bevlogenheid van medewerkers kunt verhogen:

- Zorg voor een goede match tussen medewerker en werkzaamheden en onderneem actie wanneer een match minder goed blijkt te zijn. In sommige gevallen kan de mismatch opgelost worden door extra aandacht, begeleiding en / of training. In sommige gevallen zal er gezocht moeten worden naar ander werk (binnen of buiten de organisatie).
- Geef aandacht aan medewerkers en zorg ervoor dat zij zichzelf blijven ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door meer uitdaging, ontwikkeling en verandering van functie of taken aan te bieden en een doorgroei pad uit te stippelen.
- Bespreek de grootste frustraties die medewerkers tegenkomen in het werk en bespreek welke oplossingen zij zien. Deze frustraties ontnemen vaak het plezier in het werk. Wanneer ze weggenomen kunnen worden, heeft dit direct effect.
- Bespreek de grootste energiegevers met je medewerkers. Welke werkzaamheden, projecten en uitdagingen geven het meeste plezier (dit kan per individu verschillen)? Wanneer dit bekend is, kan hier rekening mee gehouden worden bij de werkverdeling.
- Zorg voor een goede werksfeer; maak duidelijke afspraken over hoe je met elkaar om wilt gaan en investeer in teambuilding (zoals een uitje, een gezamenlijke lunch of een gezamenlijke training).
- Bespreek in een team, op een open manier, waar iedereen meer en minder energie van krijgt. Vaker dan gedacht blijkt er iemand in het team te zijn die energie krijgt van iets dat een ander juist energie kost. Kijk of er in dat geval een andere werkverdeling mogelijk is.

NOTITIES

Hoe kunnen managers en medewerkers bevlogen blijven werken?

Wat kunnen managers en medewerkers zelf doen om bevlogen aan het werk te blijven? Hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie Wilmar Schaufeli heeft, ondersteund door zijn jarenlange wetenschappelijk onderzoek, een reeks praktische tips voor managers en medewerkers opgesteld:

- Benut zoveel mogelijk je eigen talenten en volg je dromen en passies;
- zorg voor een goede balans tussen werk en privé;
- focus niet alleen op resultaat maar ook op je persoonlijke ontwikkeling;
- wees optimistisch; denk in mogelijkheden in plaats van problemen;
- help en steun anderen op het werk, wees coöperatief;
- vraag regelmatig feedback van anderen; blijf in gesprek met je baas;
- zorg goed voor je lijf; bewegen, slapen en ontspannen;
- stel jezelf uitdagende, maar wel realistische doelen;
- neem initiatief, benut de mogelijkheden die het werk biedt;
- houd het werk uitdagend, ook voor de toekomst.

Effectory (2015), 'Het Verborgen Potentieel van Werkend Nederland'
MT (2015), 'Bevlogen Werken Leer Dan van deze 5 Tips uit de Wetenschap'

‘Happiness lies in the joy of achievement and the thrill of creative effort’

Franklin D. Roosevelt

Resultaten behalen en talent inzetten

We willen allemaal iets bereiken, weten dat ons werk ergens aan bijdraagt en werk doen waar we trots op zijn. Een van onze diepste psychologische behoeften is de behoefte om zelf te kunnen bepalen wat we doen. We worden erg ongelukkig als we ons in een omgeving bevinden waar we overgeleverd zijn aan de omstandigheden en het er niet toe doet wat we doen. Daarentegen voelt het geweldig om iets neer te zetten en resultaten te behalen.

Maak resultaten zichtbaar

Resultaten behalen maakt ons trots en het geeft betekenis aan ons werk. Stel je voor dat je iedere dag moet werken en nooit iets concreets ziet. Het is belangrijk om resultaten zichtbaar te maken, zodat je kunt zien wat je bereikt hebt. Je kunt dat op verschillende manieren doen:

- Houd een to-do-lijst bij en vink de taken af als ze klaar zijn: je ziet per dag of per week hoeveel je gedaan hebt.
- Print een lijst met alle afgeronde taken en hang die op het prikbord van de afdeling. De lijst laat zien hoe iedereen vooruitgang boekt en wat de prestaties zijn.
- Schrijf de resultaten op een whiteboard waar iedereen langs loopt.
- Publiceer statistieken op het intranet.
- Hang een bel op en laat hem rinkelen als iemand een deal sluit.

Soms wordt gedacht dat gelukkige medewerkers niet hard werken. Het tegenovergestelde is juist het geval. De meeste mensen worden pas gelukkig als ze goed werk verrichten en goede resultaten behalen.

Talent inzetten

Uit onderzoek blijkt dat mensen die op hun talenten worden aangesproken beter presteren. Mensen die vooral ingezet worden op taken waarbij zij hun kwaliteiten kunnen benutten, zijn

gelukkiger, ervaren minder snel spanning, voelen zich gezonder en hebben meer energie. Managers die expliciet aandacht hebben voor de kwaliteiten van hun medewerkers zien na verloop van tijd dat het verloop afneemt en dat de productiviteit en klanttevredenheid toenemen.

Medewerker in actie

Niet elke functie is even geschikt om af te stemmen op de kwaliteiten van de medewerker. Dat neemt niet weg dat er altijd ergens ruimte te vinden is om daar mee aan tegemoet te komen. Het is zowel de verantwoordelijkheid van de leidinggevende als de medewerker zelf om na te denken over het zodanig aanpassen van de werkzaamheden dat in ieder geval een deel van het takenpakket een maximaal beroep doet op de kwaliteiten van de medewerker. Dit wordt ook wel 'job crafting' genoemd. Als dit lukt en de medewerker doet waar hij goed in is en waar hij plezier aan beleeft, dan zijn motivatie en werkgeluk het vanzelfsprekende resultaat.

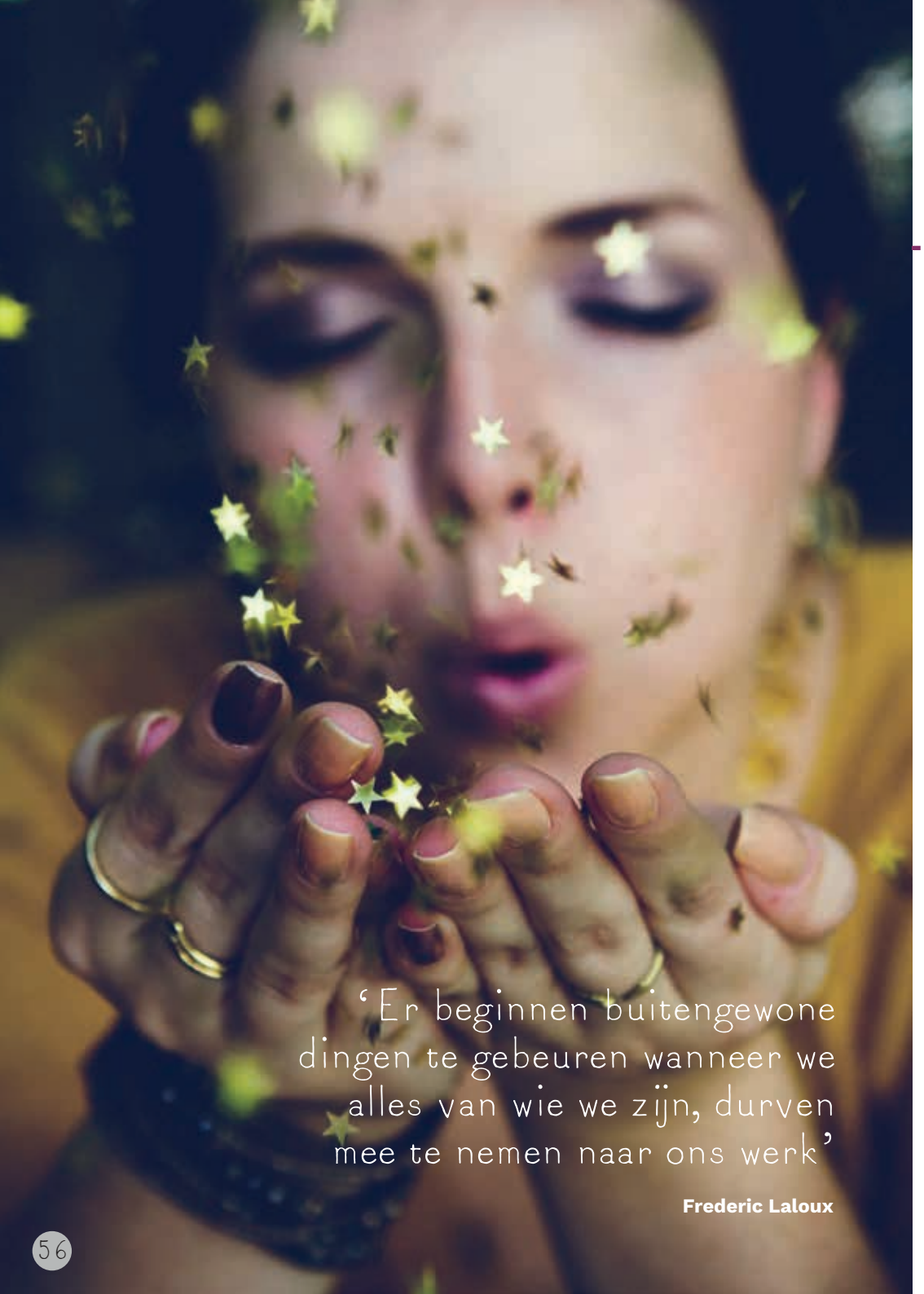
Bron: **A. Kjerulf (2008),** 'Happy Hour is van 9 tot 5'
C. Schenk (2015), 'Mensen Beter Laten Presteren? Spreek ze aan op hun Kwaliteiten'

Job Crafting: hoe gaat dat in zijn werk?

- Maak een top tien van je taken;
- op nummer 1 staat de taak waar je het meeste tijd aan besteedt;
- geef per taak aan of de tijdbesteding toegenomen, afgenomen, gelijk gebleven of nieuw is;
- tot slot geef per taak aan of je deze graag, niet graag, soms wel, soms niet met plezier doet. Geef ook aan van welk talent helaas geen gebruik wordt gemaakt.

De volgende stap is om bijvoorbeeld in een jobcraftingsgesprek (een functioneringsgesprek mag ook) met een coach of je leidinggevende te gaan onderzoeken met welke (kleine) aanpassingen jij je werk weer zinvoller kunt maken. Dat kan door te sleutelen aan de taken (het WAT). Bijvoorbeeld meer doen wat je leuk vindt. Of door werkzaamheden met andere collega's (het HOE) te gaan verrichten ('nooit meer samenwerken met iemand die je niet kunt luchten en zien'). Als jij je realiseert dat een weinig uitdagende taak van enorm veel waarde (WAAROM werk je?) is voor een ander is, krijg je wellicht meer voldoening (het moet dan natuurlijk niet je hoofdtaak zijn). Tot slot kan de werkomgeving (bijvoorbeeld thuiswerken) die aanpassing (het WAAR) zijn die het werkplezier weer voor een deel terug brengt. Bron: **J. van den Berg (2016),** 'Jobcrafting een Betere Baan Zonder Weg te Gaan'

NOTITIES



‘Er beginnen buitengewone dingen te gebeuren wanneer we alles van wie we zijn, durven mee te nemen naar ons werk’

Frederic Laloux

Weg met het professionele masker

De meeste mensen gaan naar hun werk met een masker op. Letterlijk. Denk maar aan het gewaad van een pastoor of priester, het uniform van een soldaat of officier, het maatpak van de directeur of vertegenwoordiger en de witte jas van een arts. Hoewel er misschien ook wel praktische redenen voor zijn, is het ook een symbool voor het beslag dat een organisatie op een persoon legt. Met dit ‘masker’ of ‘uniform’ gedraag je je namelijk niet zoals je bent, maar zoals het hoort.

Jezelf zijn

Wanneer medewerkers thuis hun pak, jas of gewaad aantrekken en naar hun werk gaan, laten ze een deel van zichzelf thuis. Hun twijfel en kwetsbaarheid, hun emoties, intuïtie en spiritualiteit nemen ze liever niet mee. Eigenlijk is dat is jammer, want ook dat zijn belangrijke zaken als het gaat om bijvoorbeeld verbinding, oprechte betrokkenheid en naar elkaar luisteren. Waarom mogen mensen niet hun volledige zelf meenemen? Of waarom doen ze het zelf niet?

Angst

Een belangrijke reden is angst. Organisaties zijn bang dat, wanneer mensen zichzelf zijn, het een chaos wordt, want hoe houd je al die emoties in de hand? Medewerkers zijn op hun beurt bang dat, als ze zichzelf meenemen, ze blootgesteld worden aan kritiek en spot. Daarom is het voor iedereen comfortabeler en veiliger om het professionele masker in stand te houden. Het vervelende is alleen dat datzelfde masker leidt tot afgunst, politieke spelletjes en venijn. Wanneer mensen in organisaties echt zichzelf kunnen en durven zijn, voelen ze zich meer verbonden en verbetert de samenwerking. Ze worden dan zelfsturend en zorgen ervoor dat organisaties excelleren.

‘Je kunt een organisatie beoordelen aan de hand van het aantal leugens dat je moet vertellen om erbij te horen’

Parker Palmer

Geleidelijk uitnodigen

Er zijn verschillende manieren om medewerkers uit te nodigen om op het werk zichzelf te zijn. Zo kun je bijvoorbeeld tijdens vergaderingen beginnen met een bedankrondje of een minuut stilte. Verder zijn functioneringsgesprekken bij uitstek geschikt om aandacht te besteden aan ‘jezelf zijn’. Bijvoorbeeld door de persoonlijke leerweg en de ‘roeping’ van mensen centraal te stellen. Ook kun je alle medewerkers uitnodigen voor een event om na te denken over wat het betekent om jezelf mee te nemen naar het werk. Vragen als: ‘Denk eens terug aan een moment waarop je op je werk echt jezelf kon zijn.’ ‘Vertel daar eens wat over en hoe voelde je je toen?’, ‘Hoe was de sfeer en veranderde dat wat in het werk?’ ‘Welke omstandigheden maakten dat je meer jezelf kon zijn?’ Door dit moment vast te leggen in een boekje of tekening, houd je de herinnering levend.

Bron: **Laloux, F.** (2015), Reinventing Organizations

Heelheid bij jouw organisatie

Heelheid gaat over helemaal jezelf kunnen zijn op het werk. Hoe zit dat bij jouw organisatie? De volgende punten kun je daarbij als check doorlopen.

- Ik gedraag mij thuis en op de werkvloer hetzelfde.
- Ik voel mij op mijn gemak.
- Mijn collega’s en ik worden gestimuleerd om onze verschillen op tafel te leggen.
- Mensen die anders denken, gedijen goed bij onze organisatie.
- Passie wordt bij ons gestimuleerd, ook al kan hier conflict uit voortkomen.
- Bij onze organisatie past meer dan één type persoon.

Bron: **Harvard Business Review (2015)**, ‘Creating the Best Workplace on Earth, The Dream Company Diagnostic’

NOTITIES

GETTING STARTED

Aan de slag met gelukkig werken

Minder verzuim, meer plezier en een hogere kwaliteit van dienstverlening. Het mag duidelijk zijn dat 'gelukkig werken in organisaties' leidt tot aantoonbare resultaten. Toch is er niet één formule voor een succesvolle aanpak. Als we kijken naar verschillende bedrijven die 'gelukkig werken' in de praktijk toepassen, dan zien we dat ze (bijna) allemaal een eigen route volgen.

Top down

Bij sommige bedrijven gelooft het hoogste management in geluk als bedrijfsmodel. Van hieruit loopt gelukkig werken als een rode draad door het bedrijf. In alle facetten van de organisatie wordt sturen op meer werkgeluk doorgevoerd. Met andere woorden, het blijft niet bij praten, er wordt ook naar gehandeld.

Bottom-up

Bij andere organisaties zien we dat HR of een groep enthousiaste medewerkers het initiatief neemt om werkgeluk op de agenda te zetten en hieraan te werken. In dit geval begint men meestal met een pilot, zodat een kleine groep mensen gelukkig werken kan ervaren binnen de organisatie.

Chief Happiness Officer

Sommige bedrijven hebben voor het investeren in werkgeluk een aparte functie in het leven geroepen: de 'Chief Happiness Officer'. Hoewel elk bedrijf deze functie op een eigen manier invult, houden bijna alle CHO's zich bezig met het 'vergroten van het geluk op het werk'. Soms is dit een interne rol, andere werken als externe (organisatie-) adviseur of coach.

Er is dus geen alomvattende succesformule voor het vergroten van werkgeluk in organisaties. De 12 onderwerpen die in dit boekje zijn beschreven, spelen wel allemaal een belangrijke rol. Onder-

staande stappen geven een voorbeeld van hoe je met aan de slag kunt gaan met gelukkig werken in jouw organisatie.

Zet 'werkgeluk' op de agenda
Zet het onderwerp op de agenda. HR of directie kunnen hier een leidende rol in spelen. Maar ook enthousiaste medewerkers kunnen het initiatief nemen.

'Meet' het werkgeluk van de organisatie
Om inzicht te krijgen hoe het met het werkgeluk in jouw organisatie is gesteld, kun je dit meten. Op blz. 13 van dit boekje staat een aantal manieren waarop je dit kunt doen. Zodra je weet waar je staat, kun je aan de slag met het definiëren van hoe je het werkgeluk binnen jouw organisatie (verder) wilt vergroten. Regelmatig meten geeft je inzicht in je vorderingen en welke aanvullende acties je nog kunt uitvoeren.

Begin klein
Begin klein met een bevlogen groep (-je) mensen en ga aan de slag met een pilot, zodat deze groep het kan ervaren en op kleine schaal kan toepassen. Kijk wat werkt en breidt dit verder uit in de organisatie, pas aan wat niet werkt. Door de olievlekwerking gaan na een tijdje alle medewerkers, teams en uiteindelijk de hele organisatie gelukkiger en beter functioneren.

HR en gelukkig werken
HR is goed gepositioneerd om gelukkig werken binnen een organisatie te introduceren en toe te passen. Dit vraagt van alle HR-processen dat ze er uiteindelijk toe moeten leiden dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en gelukkig zijn. Deze focus komt dan in alle aspecten van HR terug. Je kunt bijvoorbeeld gelukkig werken in je organisatie bevorderen door niet alleen de best gekwalificeerde werknemer aan te nemen, maar juist degene die echt gelukkig zal worden op die positie. Ook kun je medewerkers trainen door ze te leren wat ze kunnen doen om zich gelukkig(er) op het werk te voelen.

Management en gelukkig werken
Verder kun je gelukkig werken binnen je organisatie bevorderen door managers te selecteren die hun medewerkers ondersteunen bij het bereiken van resultaten en het tot stand brengen en bestendigen van goede relaties op het werk. Je kunt zelfs gelukkig werken bevorderen door afscheid te nemen van bepaalde medewerkers. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een medewerker absoluut geen goede fit is met de positie die hij of zij vervult en daardoor zijn omgeving met zijn of haar ongeluk infecteert.

NOTITIES

Tot slot

Denk eraan dat gelukkig werken iets is wat je doet. Begin met een aantal kleine stappen op het gebied van het vergroten van werkgeluk en wees niet bang om met zaken te experimenteren die op het eerste gezicht vreemd of anders lijken. Bekijk zo wat past bij jouw organisatie.

NOTITIES

GELUKKIG WERKEN

LITERATUURLIJST

Achor, S. (2010), The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work

Blanchard, K. (1997), Gung Ho! Turn On the People in Any Organization

Bormans, L. (2010), Geluk, The World Book of Happiness

Frankl, Viktor E. (1959), Man's search for meaning

Bruel, M. & Colsen, C. (1998), De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties

Haan, de E. (2009), Kookboek voor teams

Haan, de E. & Beerends, E. (2012), Organisatieontwikkeling met Theory U

Hamburger, O. & Bergsma, A. (2011), Gelukkig Werken. Versterk je persoonlijk leiderschap

Hsieh, T. (2010), Delivering Happiness. A Path to Profits, Passions and Purpose

Kjerulf, A. (2014), Happy Hour is 9 to 5: How to Love Your Job, Love Your Life, and Kick Butt at Work'

Laloux, F. (2015), Reinventing Organizations

Lyobumirsky, S. (2008), De maakbaarheid van het geluk

Logan, D. & King, J. & Fischer-Wright, H. (2008), Tribal Leadership. Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization

Pink, D. (2009), Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us

Pryce-Jones, J. (2010), Happiness at Work. Maximizing your Psychological Capital for Success

Rath, T. & Harter, J. (2010), Well being, the Five Essential Elements

Reimer, C. (2015), Happywork, A Business Parable About the Journey to Teamwork, Profit and Purpose

Rubin, G. (2010), Het Geluk Project, een gelukkiger leven binnen 12 maanden

Seal, A. (2003), Soul mission, Life Vision. Recognize your true gifts and make more mark in the world

Seligman, M. (2011), Flourish. A new Understanding of Happiness and Well-being – and How to Achieve Them

Semler, R. (2013), Semco-Stijl

Sinek, S. (2009), Begin met het waarom. De Gouden Cirkel van Ondernemen

Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014), Google – hoe Google werkt

Toch, H. (2014), Happy Profit. Ga voor winst en wees er trots op.

Veenhoven, R. (2014), Het Rendement van Geluk. Inzichten uit wetenschap en praktijk

Fennande

Gea

Maartje

OVER ONS

Gea Peper van het HappinessBureau en Maartje Wolff en Fennande van der Meulen van Happy Office werken intensief samen. Ze hebben alle drie het Executive Programma 'Het Rendement van Geluk' aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam gevolgd en de Opleiding 'Gelukkig Werken Coach' van Onno Hamburger. Daarnaast beschikken ze over ervaring in het begeleiden van organisaties naar gelukkig werken.

"Werkgeluk is voor iedereen belangrijk. Het levert meer plezier, productiviteit en rendement op. Wil je ook weten hoe je in jouw organisatie kunt sturen op meer werkgeluk? Happy Office en het HappinessBureau helpen je graag. Met meer informatie, het creëren van de juiste voorwaarden en het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar de praktijk. Van het meten en analyseren van de situatie, het geven van presentaties, workshops en trainingen tot en met het maken van een plan van aanpak en het ontwikkelen van passende instrumenten.

Maartje Wolff en Fennande van der Meulen hebben jarenlange ervaring op het gebied van strategische communicatie en organisatieadvies (www.lem-on-lab.nl). "Veel organisaties sturen alleen op financiële resultaten. Jammer, want sturen op werkgeluk levert zoveel meer op. En dat is niet abstract en soft, maar concreet en rendabel. Gelukkige mensen presteren namelijk beter. Wij zien het als onze missie om bij zo veel mogelijk organisaties werkgeluk op de agenda te zetten en daar handen en voeten aan te geven. Dat begint met het vinden en benoemen van datgene waar de organisatie onderscheidend in is. Vervolgens maken we deze 'purpose' helder via content en middelen, zowel intern als extern. Een krachtige missie en visie moeten niet in een la verdwijnen, maar alle betrokkenen inspireren. Dat is een belangrijke stap op weg naar gelukkig werken (www.happyoffice.nl)."

Gea Peper: "Het is mijn persoonlijke missie bij te dragen aan een wereld waar gelukkig werken de norm is in plaats van de uitzondering. Ik doe dit door enerzijds organisaties te helpen het geluk van hun medewerkers te vergroten. Anderzijds wil ik met het HappinessBureau ideeën en concepten over 'gelukkig werken' zoveel mogelijk verspreiden door artikelen hierover te publiceren, onderzoek te doen naar werkgeluk en events te organiseren over gelukkig werken. (www.happypeoplebetterbusiness.nl)"

Gea Peper heeft ruim 25 jaar (inter) nationale ervaring als change management consultant en HR manager. In 2015 heeft ze haar eigen bedrijf het HappinessBureau opgericht. (www.happinessbureau.nl)

Fennande van der Meulen
Fennande@happyoffice.nl
06 55 1 784 08

Maartje Wolff
Maartje@happyoffice.nl
06 28 67 85 44

Gea Peper
Gea@HappinessBureau.nl
06 12 49 80 35

COLOFON

Dit boekje is een uitgave van het HappinessBureau en Happy Office
Fennande van der Meulen (fennande@happyoffice.nl)
Gea Peper (gea@happinessbureau.nl)
Maartje Wolff (maartje@happyoffice.nl)

Ontwerp en dtp: Lemonlab Strategische Communicatie
Sanne Klink (www.lemon-lab.nl)

2016