|  |
| --- |
|  |



|  |  |
| --- | --- |
| NAAM: FIONA DE JONG- DONKERS STUDENTNUMMER: 2135243 AFSTUDEERBEGELEIDER: CISCA CASTELIJNS | JOY AT WORK!!! |

# Voorwoord

Na twee en half jaar te hebben gestudeerd aan het Fontys Hoge school Tilburg is het dan zover, ik mag afstuderen!! Als afstudeeropdracht heb ik onderzocht “Hoe laat ik medewerkers bewust worden en ontdekken wat hen werkplezier geeft in hun werk”. Deze afstudeeropdracht heb ik gekozen omdat ik interesse heb in wat medewerkers nou motiveert om te werken en hoe de medewerker meer werkplezier krijgt.

Graag wil ik een aantal personen bedanken die belangrijk zijn geweest voor een succesvolle afronding van mijn studie. In de eerste plaats bedank ik mijn man Paul en zoon Kevin voor al hun geduld en steun, wat erg belangrijk voor mij is geweest.

Ik bedank mijn familie vooral mijn moeder omdat ze altijd voor me klaar staat, ook als het eigenlijk niet uitkomt. Tevens bedank ik mijn goede vriendin Hanny van Grootel en mijn stagebegeleider

Rini van Dinther voor het luisterend oor en de feedback die ik van hen heb gekregen tijdens deze opdracht.

Tenslotte bedank ik mijn studie- loopbaan- en afstudeerbegeleider Cisca Castelijns voor de fijne begeleiding zowel op het vakgebied als op het persoonlijk vlak.

Fiona de Jong - Donkers

Helmond, maart 2011

# Management samenvatting

Dit rapport is voortgekomen uit een afstudeeropdracht van de opleiding HBO Personeel en Arbeid. Het onderwerp is ontstaan door interesse in wat medewerkers nou motiveert om te werken en hoe een medewerker meer werkplezier krijgt. Een actueel onderwerp van nu en in de toekomst is de vergrijzing en ontgroening. Nu en in de toekomst hebben we te maken met een vergrijzing en ontgroening en een van de gevolgen daarvan is dat we mogen doorwerken tot 67 jaar. Van vergrijzing is sprake omdat er een sterke toename is van ouderen. Dit komt omdat tussen 1945 – 1970 meer kinderen geboren zijn, men spreekt hier van de babyboom generatie. Door de babyboom hebben wij nu en in de toekomst te maken met een steeds grotere groep van vijftigers en zestigers. Na 1970 is de babyboom afgenomen; er worden minder baby’s geboren en dit noemt men ontgroening. Door ontgroening zijn er minder jongeren. [[1]](#footnote-1)

Door de sterke vergrijzing en ontgroening van de maatschappij krijgt men te maken met steeds ouder wordend personeel. Het is daarom van essentieel belang dat de medewerkers langer doorwerken omdat men anders tekorten krijgt op de arbeidsmarkt. Het is dus belangrijk dat medewerkers gezond en gemotiveerd kunnen blijven deelnemen aan het arbeidsproces.

Bij de zoektocht naar een effectief en innovatief hulpmiddel voor HRM is gestart met de vraag:

**Hoe laat ik medewerkers bewust worden en ontdekken wat hen werkplezier geeft bij de uitvoering van hun werkzaamheden?**

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is er een theoretisch onderzoek gedaan. Vanuit het theoretisch onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers bewust worden van werkplezier door erover te reflecteren. Door te reflecteren sta je stil bij je gevoel en moet je nadenken over wat je drijfveren zijn. Doordat je gemotiveerd bent en werkplezier hebt kun je bevlogen raken. Het gevolg van bevlogenheid is dat een medewerker productiever en energieker is. Om bevlogen te worden of bevlogenheid te verhogen moet de medewerker zelf het initiatief nemen door er over te praten met medewerkers of leidinggevenden. Tevens is het van belang dat het management een goed inzicht heeft in waaruit medewerkers werkplezier halen. Meer werkplezier betekent een lager verzuim en minder verloop.

Aanbeveling

Om een medewerker bewust te maken van wat hem motiveert, het management inzicht te geven waar een medewerker plezier van krijgt in zijn werk zouden er inventariserende gesprekken plaats dienen te vinden. Dit kan met zowel een leidinggevende als met collegae. Dat kan een bijdrage leveren aan het krijgen van een breder inzicht in de eigen motivatie. Hiervoor heb ik het spel “Joy at Work” ontwikkeld.

De intentie van het spel “Joy at Work” is dat medewerkers door het spelen van het spel met elkaar in gesprek gaan over wat zij belangrijk vinden in hun organisatie/afdeling. Dat medewerkers bewust worden waar zij werkplezier van krijgen, zodat zij actie gaan ondernemen wanneer zij dat wenselijk vinden.

Door het spelen van het spel “Joy at Work” kunnen deelnemers op een interactieve wijze individueel of in een groep met elkaar in gesprek gaan over wat hen plezier geeft in hun werk.

Deelnemers kunnen al naar gelang actief of passief meedoen en/of nadenken. Dit zal deelnemers uit alle leerstijlen[[2]](#footnote-2) aanspreken.

In het spel kunnen de deelnemers aangeven welke werkwaarden ze belangrijk vinden en ook of ze deze in hun organisatie terugvinden. De thema’s hebben kleuren gekregen zodat de deelnemers gemakkelijk zien welk thema eruit springt of welk juist niet. De thema’s zijn: geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid, trots, kameraadschap, leiderschap en werksfeer. Onder deze thema’s staan 51 werkmotieven.

**Er zijn drie verschillende spellen, allen met verschillende doelen.**

Spel 1 Individueel

* Meer inzicht krijgen in de werkmotieven die van invloed zijn op jouw werkplezier.
* De mogelijkheden onderzoeken om jouw werkplezier (verder) te vergroten.

Spel 2 in een groep

* Elkaars werkmotieven beter leren kennen.
* Bespreken hoe je werk plezier kunt houden of vergroten.

Spel 3 in een groep

* Bespreken wat je zou kunnen doen om elkaars werkplezier te vergroten.

Als de spelers aan de slag gaan met het spel zijn de volgende vragen van belang:

* Waardoor krijg ik werkplezier in mijn organisatie?
* Waardoor krijg ik werkplezier op mijn afdeling?
* Waardoor kan mijn werkplezier in de organisatie vergroot worden?
* Wat kan ik hier zelf aan doen?
* Hoe kunnen anderen me hierbij helpen?

Wat erg belangrijk is tijdens het spelen van het spel dat er respect en vertrouwen is in de medespelers en spelleider/gespreksleider. Daarom is mijn advies om een veilige omgeving te creëren, voordat je met het spel begint, bijvoorbeeld door afspraken te maken en op papier te zetten.

# Inhoud

[Voorwoord 2](#_Toc289339472)

[Management samenvatting 3](#_Toc289339473)

[Inhoud 5](#_Toc289339474)

[1 Inleiding 6](#_Toc289339475)

[2 Methodische verantwoording 9](#_Toc289339476)

[2.1 Inleiding 9](#_Toc289339477)

[2.2 Voortraject 9](#_Toc289339478)

[2.3 Plan van aanpak 9](#_Toc289339479)

[2.4 Onderzoek 9](#_Toc289339480)

[2.5 Conclusie 10](#_Toc289339481)

[2.6 HR Instrument 10](#_Toc289339482)

[3 Hoe word je ergens bewust van? 12](#_Toc289339483)

[3.1 Inleiding 12](#_Toc289339484)

[3.2 Bewustwording 12](#_Toc289339485)

[3.3 Reflecteren 12](#_Toc289339486)

[3.4 Model Bateson en Dilts: Logische denkniveaus 13](#_Toc289339487)

[3.5 Conclusie 13](#_Toc289339488)

[4 Waardoor krijgt iemand werkplezier? 14](#_Toc289339489)

[4.1 Inleiding 14](#_Toc289339490)

[4.2 Werkplezier 14](#_Toc289339491)

[4.3 Motivatie 14](#_Toc289339492)

[4.4 Maslow 14](#_Toc289339493)

[4.5 Herzbergs tweefactoren theorie 15](#_Toc289339494)

[4.6 Bevlogenheid 16](#_Toc289339495)

[4.7 Management 17](#_Toc289339496)

[4.8 Conclusie 17](#_Toc289339497)

[5 Conclusie 19](#_Toc289339498)

[6 Aanbeveling 20](#_Toc289339499)

[7 Ontwikkelen spel 22](#_Toc289339500)

[8 Bronnen 27](#_Toc289339501)

[9 Bijlagen 28](#_Toc289339502)

# 

# Inleiding

Tijdens periode 1 en 2 van mijn afstudeerfase, ben ik me gaan verdiepen in wat medewerkers nou motiveert om te werken en hoe men meer werkplezier krijgt. Mijn interesse is gewekt door twee eerdere afstudeeropdrachten en een de actualiteit met betrekking tot ontgroening en vergrijzing.

De eerste opdracht ging over de inzet en inzetbaarheid van medewerkers binnen een organisatie en voor de tweede afstudeeropdracht hebben we een seminar Sociale Innovatie georganiseerd in de vorm van een workshop over werkplezier. Ook is mijn interesse gewekt door het actuele onderwerp “-vergrijzing en ontgroening“. Nu en in de nabije toekomst hebben we te maken met een vergrijzing en ontgroening en een van de gevolgen daarvan is dat we mogen doorwerken tot 67 jaar. Van vergrijzing is sprake omdat er een sterke toename is van ouderen. Dit komt omdat tussen 1945 – 1970 meer kinderen geboren zijn, men spreekt hier van de babyboom generatie. Door de babyboom hebben wij nu en in de nabije toekomst te maken met een steeds grotere groep van vijftigers en zestigers. Na 1970 is de babyboom afgenomen, er worden minder baby’s geboren en dit noemt men ontgroening. Door ontgroening zijn er minder jongeren. [[3]](#footnote-3)

Door de sterke vergrijzing en ontgroening van de maatschappij krijgt men te maken met steeds ouder wordend personeel. Het is daarom van belang dat de medewerkers langer doorwerken omdat men anders te korten krijgt op de arbeidsmarkt. Het is dus belangrijk dat medewerkers gezond en gemotiveerd kunnen blijven deelnemen aan het arbeidsproces. Hierdoor blijft de medewerker langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken bij het arbeidsproces. Het is dus een win-win situatie als de medewerker met plezier naar zijn werk gaat.

Ik heb in periode 2 van mijn afstudeerfase een lezing gevolgd die me erg inspireerde en wat ook met dit onderwerp te maken heeft. De lezing was van prof. Dr. W.B. Schaufeli, "van burn-out naar bevlogenheid”. Tijdens deze lezing vertelde prof. Dr. W.B. Schaufeli dat bevlogenheid een toestand is van een opperste voldoening bij de medewerker, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Hij vertelde toen daarbij dat men om deze bevlogenheid te creëren moet investeren in de medewerker en dat dit als taak ligt bij de organisatie.

Prof. Dr. W.B. Schaufeli[[4]](#footnote-4): Mensen die met passie in hun werk staan, hebben minder last van stress en burn-out.

*Werken is meer dan alleen geld verdienen. Werken kan een doel geven en een bron zijn van energie en voldoening. Zeker nu we met zijn allen langer mogen doorwerken, is het belangrijker dan ooit om plezier te halen uit je werk. Bovendien leveren passie en enthousiasme niet alleen persoonlijk voordeel op, ook de organisatie vaart er wel bij.*

*Zo zijn bevlogen werknemers klantvriendelijker, zorgen ze voor een hogere omzet, zijn trouw aan de organisatie en maken minder ongelukken en fouten. Trend of niet, je kunt bevlogenheid maar beter serieus nemen en er, als werknemer en organisatie, aandacht aan besteden.*

Op de site van www. winstdoorbevlogenheid.nl[[5]](#footnote-5) vond ik een stukje wat hier ook bij aansluit:

***Over bevlogenheid***

*Uit wereldwijd onderzoek van Gallup blijkt dat succesvolle organisaties sturen op werkplezier en investeren in de bevlogenheid van hun medewerkers.*

***Wat is bevlogenheid?***

*De bevlogen medewerker is diegene, die zich energiek en toegewijd inzet voor de zaak, zonder dit té ver door te voeren. Bevlogenheid is een belangrijk thema, omdat uit onderzoek blijkt dat de bevlogen medewerker zich lekker voelt, plezier heeft, energiek is en daardoor beter presteert. Dit blijkt uit het promotieonderzoek van Dr. Willem van Rhenen, Chief Medical Officer van* [*ArboNed*](http://www.arboned.nl)*, aan de Universiteit van Amsterdam. Het loont om het welzijn van medewerkers van de positieve kant te benaderen. Sturen op werkplezier is effectiever dan het verminderen van werkstress.*

***Sturen op werkplezier*** *Sturen op werkplezier betekent dat men zich concentreert op zaken die medewerkers motiveren. De energiebronnen van de medewerker. Belangrijke energiebronnen binnen een organisatie zijn: sociale steun van collega’s, zelfstandigheid, ontwikkelkansen en feedback ontvangen. Door talenten en innerlijke motivatie van medewerkers optimaal te benutten, beïnvloeden wij deze energiebronnen. De medewerker kijkt naar zijn eigen mogelijkheden en kansen. De medewerkers zijn energieker en meer betrokken. Ze presteren beter. En men behaalt als organisatie betere resultaten. Kortom: winst door bevlogenheid!*

***Bevlogenheid verhogen*** *Winst door bevlogenheid is ons antwoord op het verhogen van werkplezier van de medewerkers en het behalen van betere resultaten.*

In het boek de geluksfabriek[[6]](#footnote-6) las ik dat je twee soorten medewerkers hebt, verbonden medewerkers en geboeide medewerkers. Verbonden medewerkers zijn medewerkers die bereid zijn om hun lot aan de organisatie te binden, zij willen deel maken van de authentieke gemeenschap. En de geboeide medewerker is geboeid door het leuke werk, succes op de arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden enz. Zij willen zich ook binden aan de organisatie maar tot dat het niet meer aantrekkelijk is voor het zichzelf. Ik denk dat het belangrijk is dat je weet wie geboeid en wie verbonden is. Bij geboeide medewerkers is het tevens belangrijk dat de organisatie zich moet blijven inspannen in wat de medewerker drijft. Zodat de medewerkers langer blijft en hierdoor “merk trouw”word. Tevens is het belangrijk dat deze medewerkers elkaar respecteren. Als je ergens werkt en je hebt respect en begrip voor elkaar hebt dan is het gemakkelijker om te geven en nemen. En zo ga je met meer plezier naar je werk.

**Thema**

Een medewerker bewust maken van wat hij belangrijk vindt in een organisatie, zodat je als werkgever kunt zorgen dat de werknemer met plezier naar zijn werk gaat. Dit met als doel dat de medewerker dan langer productief, gezond, gemotiveerd en verbonden wordt. Dit is een win-win situatie voor zowel de medewerker als voor de organisatie.

**Vraagstelling**

**Hoe laat ik medewerkers bewust worden en ontdekken wat hen werkplezier geeft bij de uitvoering van hun werkzaamheden?**

**Doelstelling**

Ontwikkel een effectief innovatief hulpmiddel waar HRM gebruik van kan maken, zodat de medewerker bewust wordt waar hij door gemotiveerd wordt en met plezier naar zijn werk gaat.

**Aanpak**

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden doe ik een theoretisch onderzoek.

**Deelvragen**

Hoe word je ergens bewust van?

* Wat is bewust zijn?
* Wat is het effect van bewustzijn?

Waardoor krijgt iemand werkplezier?

* Wat is werkplezier?
* Wat voor effect heeft het als je met plezier naar je werk gaat?
* Wat als een medewerker niet met plezier naar zijn werk gaat?
* Hoe krijgt iemand meer werkplezier?
* Wie kan ervoor zorgen dat je meer werkplezier krijgt?

**Randvoorwaarden**

* Medewerkers gaan samen in gesprek over, wat hen werkplezier geeft.
* Medewerkers dienen zich veilig te voelen om te praten over waar zij werkplezier van krijgen.
* Het innovatief ontwikkelde product moet zijn doel kunnen behalen en het moet een toegevoegde waarde hebben binnen de beroepspraktijk in het HRM gebied.

**Leeswijzer**

Onderstaand wordt aangegeven waar u de betreffende informatie van het onderzoek kunt terug lezen.

In hoofdstuk 2 is de methodische verantwoording omschreven. In dit hoofdstuk licht ik mijn keuzes ten aanzien van onderwerp toe en hoe ik het onderzoek heb aangepakt.

Om de centrale vraag te beantwoorden is een deelvraag: hoe word je ergens bewust van? Deze deelvraag wordt in hoofdstuk 3 beantwoord. Om antwoord te krijgen op deze vraag heb ik gebruik gemaakt van theorie van Edgar Schein en het model van Bateson en Dilts.

In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag, waardoor krijgt iemand werkplezier? Om hier antwoord op te krijgen heb ik gekeken naar: Wat is werkplezier? Wat voor effect heeft het als je met plezier naar je werk gaat? Wat als een medewerker niet met plezier naar zijn werk gaat? Hoe krijgt iemand meer werkplezier? En wie kan ervoor zorgen dat je meer werkplezier krijgt?

In hoofdstuk 5 worden de conclusies behandeld en samengevoegd tot één onderdeel. In hoofdstuk 6 word de aanbeveling gedaan over de conclusie en in Hoofdstuk 7 vind u de ontwikkeling van het HR instrument, het spel Joy at Work.

In hoofdstuk 8 vindt u de bronnen lijst en in hoofdstuk 9 het spel.

# Methodische verantwoording

## Inleiding

In dit hoofdstuk licht ik mijn keuzes ten aanzien van onderwerp toe.

## Voortraject

Bij de keuze van het onderwerp heb ik rekening gehouden met de criteria: waar liggen mijn interesses, actualiteit en ook moest het haalbaar zijn in de beschikbare tijd die er voor stond.

Op dit moment is een actueel onderwerp: “vergrijzing en ontgroening”. Door de sterke vergrijzing en ontgroening van de maatschappij krijgt men te maken met steeds ouder wordend personeel. Het is daarom van belang dat de medewerkers langer doorwerken, omdat men anders te korten krijgt op de arbeidsmarkt. Om langer door te kunnen werken is het van belang dat medewerkers gezond en gemotiveerd deelnemen aan het arbeidsproces. Om langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken te zijn moet de medewerker werkplezier hebben. Heeft de medewerker geen werkplezier is men ook niet gemotiveerd. Mijn doel is om medewerkers bewust te maken waarvan ze werkplezier krijgen, zodat als men hiervan bewust zij actie kunnen gaan ondernemen wanneer dat wenselijk is.

## Plan van aanpak

Week 1 11 t/m 17 februari Vraagstelling

Week 2 18 t/m 24 februari Deelvragen bedenken

Week 3 25 t/m 03 maart Theorie deelvraag bewustwording (+ schrijven rapport)

Week 4 04 t/m 10 maart Theorie deelvraag werkplezier (+ schrijven rapport)

Week 5 11 t/m 17 maart Ontwikkelen hulpmiddel (+ schrijven rapport)

Week 6 18 t/m 25 maart Afwerken rapport

Week 7 26 /m 31 maart Puntje op de i zetten

## Onderzoek

Om mijn doel te kunnen behalen heb ik gekozen om een theoretisch onderzoek te doen.

Om mijn deelvragen te beantwoorden heb ik gebruik gemaakt van verschillende theorieën en modellen.

Bij de vraag, hoe wordt een medewerker ergens bewust van heb ik gekeken naar waar de medewerker bij stil moet staan. De medewerker moet stilstaan bij zijn gevoel en nadenken over zijn carrière ankers (Edgar Schein 1990). Dit zijn drijfveren waarvoor een medewerker ’s morgens uit zijn bed komt en waar de medewerker energie van krijgt en gemotiveerd wordt. Op het moment dat de medewerker ergens bij stil staat is hij bezig met reflecteren. Het doel van reflecteren is om erachter komen waarom je ergens een prettig gevoel van krijgt en waarom niet. Om te reflecteren op gedrag in hun werkomgeving heeft Bateson en Dilt een reflectiehulpmiddel ontworpen, de logische niveaus. De logische niveau zijn van nut om veranderingen te begrijpen.

Op de vraag waardoor krijgen medewerkers werkplezier, heb ik eerst gekeken naar wat is werkplezier en daarna waardoor krijg je werkplezier. Werkplezier krijg je doordat drijfveren moeten worden bevredigd en dit motiveert werknemer tot een bepaald gedrag. Dit bepaald gedrag gaat gepaard met emotie en emotie zijn de energiebron van motivatie. Dit is dan de motivatie om iets wel of niet doen. Om te weten wat motivatie is en waardoor iemand gemotiveerd is heb ik gekeken naar de theorie van Maslow en de theorie van Herzberg. Deze twee theorieën laten zien wat de motivatoren zijn tot een bepaald gedrag. Tevens is er gekeken naar wat het effect is van het wel/niet hebben van werkplezier. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van Schaufeli W. en Dijkstra P 2010. Bevlogen aan het werk. Ook is er gekeken naar wie er iets kan doen om medewerkers werkplezier te laten krijgen.

## Conclusie

Door een theoretische verkenning te doen heb ik de deelvragen kunnen beantwoorden en hieruit heb ik een conclusie geformuleerd. Op basis van deze conclusie heb ik een hulpmiddel ontwikkeld.

## HR Instrument

Ik heb gekozen voor een hulpmiddel, die door leidinggevenden, coaches of door werknemers zelf gebruikt kunnen worden om zich bewust te worden waardoor je werkplezier krijgt.

Tijdens het ontwikkelen van het spel ben ik geïnspireerd door het spel Great place to work wat ik en twee andere medestudenten hebben ontwikkeld voor de workshop van de seminar sociale innovatie. Ik ben dit spel gaan aanvullen door twee thema’s en heb werkmotieven weggelaten en aangepast. Dit heb ik gedaan naar aanleiding van het theoretisch onderzoek. Tevens ben ik geïnspireerd door twee onderzoekorganisaties, het bureau Great place to work ® Institute en het bureau Effectory. Zij vinden beiden dat een tevreden medewerker zijn vruchten afwerpt voor de organisatie.

De intentie van het spel is dat medewerkers door het spelen van het spel met elkaar in gesprek gaan over wat zij belangrijk vinden in hun organisatie/afdeling. Dat medewerkers bewust worden waar zij werkplezier van krijgen, zodat zij actie gaan ondernemen wanneer dat wenselijk is.

Omdat iedereen een ander leerstijl heeft heb ik gekeken naar de leerstijlen van Kolb en deze in het spel verwerkt zodat de vier leerstijlen aanbod komen.

Het spel is gebaseerd op het “Werkplezier spel” waarbij werkmotieven zijn gezocht die gerangschikt zijn onder zeven thema’s. In het spel kunnen de deelnemers aangeven welke werkwaarden ze belangrijk vinden en ook in hun organisatie terugvinden. De thema’s hebben kleuren gekregen, zodat de deelnemers gemakkelijk zien, welk thema eruit springt of welke juist niet.

**Theoretisch onderzoek**

# Hoe word je ergens bewust van?

## Inleiding

Om de centrale vraag te beantwoorden is een deelvraag: hoe word je ergens bewust van? Deze deelvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Om antwoord te krijgen op deze vraag heb ik gebruik gemaakt van de theorie van Edgar Schein en het model van Bateson en Dilts.

## Bewustwording

Bij bewustwording moet je stil staan je gevoel. Bij bewustwording moet de medewerker nadenken over wat zijn drijfveren zijn. Drijfveren zijn carrière ankers (Edgar Schein 1990)· waarvoor jij ‘s morgens uit je bed komt, waar jij energie van krijgt en waardoor jij gemotiveerd wordt. [[7]](#footnote-7)

Zoals: [[8]](#footnote-8)

* *Materiële beloning – voor wat hoort wat*
* *Macht en invloed – leiden en beïnvloeden*
* *Persoonlijke waarden en normen – jouw eigen financiële of andere belangen ondergeschikt maken aan het grotere geheel.*
* *Specialisme – expert in iets kunnen zijn*
* *Creativiteit – vernieuwend bezig kunnen zijn*
* *Sociale contacten – contacten met collega's*
* *Autonomie – zelfstandig kunnen werken*
* *Zekerheid – weinig veranderingen*
* *Status – indruk of aanzien*

## Reflecteren

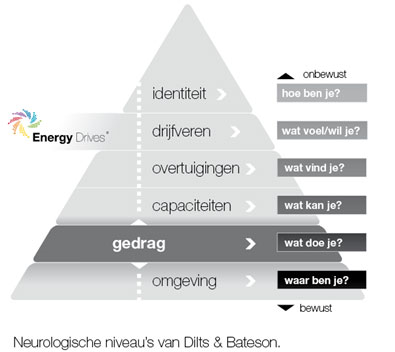
Als een medewerker hierover nadenkt, dan staat hij stil bij zijn gevoel. Dit noem je reflecteren. Om te reflecteren moet je wel durven om jezelf onder de loep te nemen. Je zelf vragen durven te stellen over je gedrag. Door je zelf vragen te stellen, word je je bewust van je gevoel. Als je je ergens bewust van wordt dan krijg je er een prettig of er een onprettig gevoel bij. Als je dat gevoel hebt, dan kun je dit aanmerken als een ***betekenisvolle situatie***. Daarna moet je gaan onderzoeken waarom dat je dit voelt. Dit doe je door vragen te stellen. De zogenaamde vraagwoordvragen, de open vragen. Vraagwoordvragen zijn: Wat, welke, wie, waar, wanneer, waarom en hoe. Het is belangrijk dat je nieuwsgierig bent waarom je dat vindt, waarom je zo handelt of je waarom je zo gedraagt, zodat je de volgende keer anders handelt of net zo handelt. Door deze nieuwsgierigheid krijg jezelf inzicht in je handelen. Door jezelf vragen te stellen kun je gedachten en gevoelens ordenen en word je bewust voor wat voor jou wel of niet belangrijk is. Je leert jezelf kennen.

Reflecteren doe je op je eigen handelen. Je stelt je zelf centraal in jouw betekenisvolle situatie. Hiervoor heb je verschillende hulpmiddelen, één er van is het model **Bateson en Dilts: de logische denkniveaus.**

## ****Model Bateson en Dilts: Logische denkniveaus****

Het model van Bateson en Dilts is een reflectiehulpmiddel. Volgens Bateson gaan medewerkers een gedrag laten zien dat past in de omgeving waarin men zich bevindt. Dit gedrag wordt beïnvloed door innerlijke factoren. Zoals wat kan ik, hoe denk ik over iets, wie ben ik, en met welke ‘opdracht’ loop ik op aarde rond, deze bepalen in hoge mate wat je doet. Als je hiervan bewust bent dan groei je in persoonlijkheid.

[[9]](#footnote-9)



Het model heeft verschillende lagen (zie afbeelding), deze verschillende lagen beïnvloeden elkaar. Als er iets verandert op een lager niveau kan dit leiden tot een verandering op een hoger niveau. Een verandering op een hoger niveau zal altijd leiden tot verandering op een lager niveau.

*De logische niveaus zijn van nut om verandering te begrijpen van een individueel, sociaal of organisatorisch gezichtspunt. Elk niveau is psychologisch meer bevattend en impactvol.[[10]](#footnote-10)*

## Conclusie

Een medewerker wordt ergens bewust van als hij er over nadenkt en reflecteert. Hij reflecteert door antwoord te geven op de vraagwoordvragen. Als de medewerker hier antwoord op geeft groeit hij in zijn persoonlijkheid en krijgt daardoor een breder inzicht in de eigen motivatie.

# Waardoor krijgt iemand werkplezier?

## Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag, waardoor krijgt iemand werkplezier? Om hier antwoord op te krijgen heb ik gekeken naar: Wat is werkplezier? Wat voor effect heeft het als je met plezier naar je werk gaat? Wat als een medewerker niet met plezier naar zijn werk gaat? Hoe krijgt iemand meer werkplezier? En wie kan ervoor zorgen dat je meer werkplezier krijgt?

## Werkplezier

Werkplezier is dat je trots bent op de dingen die je doet op het werk. Je hebt werkplezier als je waardering krijgt voor je inzet en productie, en soms ook gewoon voor wie je bent. Je zit lekker in je vel en je hebt plezier in je werk. Je krijgt werkplezier door motivatie. [[11]](#footnote-11)

## Motivatie[[12]](#footnote-12)

Wat betekent het begrip motivatie? Als je iets wil bewerkstelligen of wil vermijden en dit dan ook doet. Dus eigenlijk is motivatie de beweegreden om iets te doen of om juist niet te doen.

Medewerkers hebben aangeboren behoeften (hoofdstuk 3.2), die bevredigd moeten worden en dit motiveert de medewerker dan tot een bepaald gedrag. Dit gedrag gaat gepaard met gevoelens/emoties. Emoties zijn de energiebron van motivatie.

De basisbehoeften van motivatie zijn; Zekerheid, onzekerheid/afwisseling, van betekenis zijn, verbondenheid, groei, een bijdrage leveren. Als hieraan wordt voldaan, groeit de motivatie.[[13]](#footnote-13)

## Maslow[[14]](#footnote-14)

De basisbehoeften zijn niet voor alle medewerkers hetzelfde in dezelfde mate. Iedere medewerker is anders. De mate van aanwezigheid van een behoefte hangt ook af van de situatie waarin een persoon verkeert. Volgens de theorie van Maslow kan men de menselijke behoeften onderscheiden in een aantal tredes. Maslow noemt deze tredes behoefteniveaus, hij noemt er vijf in zijn piramidemodel.

*[[15]](#footnote-15)*



1. Lichamelijke behoeften, de behoefte aan eten en drinken
2. Veiligheidsbehoeften, dit betreft bescherming, zekerheid, stabiliteit en slaat op de behoefte kalmte
3. Sociale behoeften, sociale contacten, acceptatie
4. Egobehoeften, zelfrespect en erkenning
5. Zelfontplooiing, een gezond denkend en evenwichtig persoon die streeft naar de ontwikkeling van zichzelf

Volgens de theorie van Maslow worden de treden van onder naar boven bevredigd, als de lagere trede bevredigd is, wordt die minder belangrijk, de volgende is dan belangrijker. Daarvoor was deze nog niet van belang, want de persoon was er nog niet aan toe (de verzadiging-activeringshypothese). De hoogste vorm van mens zijn, is zelfontplooiing. Toch is deze theorie niet geheel juist blijkt uit onderzoek van Maslow. Maslow kwam er achter door interviews te houden met personen dat het ligt aan de situatie waar de personen zich in bevinden. Zoals in tijden van tegenspoed bijvoorbeeld werkeloosheid, treden zogenaamde lagere behoeftes meer op de voorgrond.

## Herzbergs tweefactoren theorie[[16]](#footnote-16)

Herzbergs heeft een onderzoek gedaan naar arbeidsmotivatie. Arbeidsmotivatie kun je verdelen in intrinsiek motivatie en extrinsieke motivatie.

Intrinsieke motivatie: Als er satisfiers aanwezig zijn dan leidt dit tot een hoge intrinsieke motivatie. Satisfiers zijn kenmerken die het werk bepalen zoals: een prestatie kunnen leveren, creatief kunnen werken, het dragen van verantwoordelijkheid, erkend worden, promotiekansen, mogelijkheid tot zelfontplooiing en zelfrespect. Als die er niet zijn leidt dit tot een lage motivatie, maar niet per definitie tot ontevredenheid.

Uit onderzoek is gebleken dat intrinsieke gemotiveerde medewerkers:[[17]](#footnote-17)

* De bedrijfscontext en het geheel willen begrijpen.
* Werken aan verbeteringen.
* Collega’s helpen en respecteren.
* Meer doen voor de organisatie.
* Up to date willen blijven in hun vakgebied.

Intrinsieke motivatie heeft invloed op vitaliteit. Intrinsieke motivatie heeft betrekking op actie en deze wordt gestuurd door een gevoel van tevredenheid èn voldoening. Vitaliteit beïnvloedt ook de motivatie van de medewerker.[[18]](#footnote-18)

Extrinsieke motivatie: Als er hygiënefactoren aanwezig zijn. Dit zijn kenmerken die werkomgevingbepalend zijn zoals het gevoerde beleid, de sociale verhoudingen, het gevoerde beleid, de arbeidsomstandigheden en de beloning. Zij kunnen de oorzaak zijn van ontevredenheid, maar dit wil niet zeggen dat het werk minder boeiend is.

## Bevlogenheid[[19]](#footnote-19)

Als je werkplezier hebt kun je bevlogen raken. Bevlogen kun je raken door bepaalde taakeisen en energiebronnen. Energiebronnen zijn bijvoorbeeld door steun en gezelligheid van collega’s en door constructieve feedback. Energiebronnen leveren positieve gevoelens op, het zorgt voor een sterke motivatie om te werken en voor betrokkenheid op je werk. Je hebt verschillende energiebronnen. Energiebronnen buiten jezelf zoals een goede sfeer of een complimentje van je leidinggevende en je hebt persoonlijke energiebronnen: optimisme, stressbestendigheid en zelfvertrouwen. De relatie tussen de energiebronnen en taakeisen is: als er hoge taakeisen zijn moeten er genoeg energiebronnen zijn. Zijn die er niet dan kan het zijn dat je motivatie en betrokkenheid kwijt raakt.

De gevolgen van bevlogenheid zijn dat de medewerker productiever en energieker is. Door bevlogenheid creëert men:

* Positieve emoties: je hebt zin om harder te werken, je prestaties worden beter, je staat open voor andere, nieuwe dingen, je bent creatiever in problemen op te lossen en je bent socialer.
* Goede gezondheid: Minder last van psychologische en lichamelijke klachten.
* Je bouwt nieuwe energiebronnen op.
* Je krijgt meer intrinsieke motivatie: motivatie die uit jezelf komt, je doet werk omdat jij dat wil, je hebt zin in je werk en je probeert het beste uit jezelf te halen.

Bevlogenheid: de mate waarin een medewerker passie heeft voor zijn werk en hierdoor een extra stapje wil doen. Deze medewerkers leveren extra inspanning, leren meer en zijn creatiever. Het zijn de ambassadeurs van de organisatie. Een bevlogen medewerker tilt betrokkenen en gemotiveerde naar een hoger niveau.[[20]](#footnote-20)

Je hebt extrinsieke gemotiveerde medewerkers en intrinsieke medewerkers. Extrinsieke medewerkers zitten hun dag uit en lopen vaak de kantje eraf en zullen niks extra’s doen. Intrinsieke gemotiveerde medewerkers helpen graag andere en willen hier niets voor terug. Hierdoor creëer je het goede Samaritaan effect, je zorgt voor goodwill. Intrinsieke gemotiveerde medewerkers krijgen eerder de leukere en uitdagendere klusjes. Dit versterkt de motivatie en bevlogenheid meer.

Bevlogenheid kan je verhogen door zelf het initiatief te nemen door:

* Praat over wat je dwars zit; hierdoor ga je relativeren, helpt om je er op een ander manier na te kijken en zo weten anderen dat je het niet leuk vindt. Belangrijk is dat je samen, positief zoekt naar een oplossing. Anders kan het zijn dat je in een klaagsfeer komt en hierdoor kom je in een neerwaartse spiraal.
* Kom voor jezelf op. Zeg wat je wilt en zeg wat je niet wilt.
* Vergroot je weerbaarheid. Zorg dat je optimistisch en zelfverzekerd bent.
* Ontdek je werkwaarden en streef hiernaar.
* Help, waardeer en respecteer elkaar.
* Kijk anders naar je werk. Ontdek de dankbaarheid en geniet er meer van.
* Laat los en vergeef.
* Deel en vier goed nieuws.

Maatregelingen die de bevlogenheid werkelijk verhogen, werken vaak langer door dan het moment zelf en/of op kort termijn. Positieve emoties zorgen ervoor dat de werknemer meer energie bronnen opbouwt en zorgt voor nog meer energiebronnen. Tevens is bevlogenheid een emotionele besmetting. Als een bevlogen medewerker samenwerkt met andere collega’s dan worden die vaak

onbewust aangestoken. De ander wordt dan ook optimistisch en gemotiveerder over zijn werk. Het is namelijk een bewezen feit dat mensen elkaar emotioneel kunnen besmetten. Men neemt eerder een lach over dan een chagrijnig gezicht. Men noemt dit primitieve emotionele besmetting (Hatfield et al, 1994). Dus wie investeert in bevlogenheid, krijgt waar voor zijn geld. Je hoeft hierdoor niet steeds interventies te herhalen.

## Management[[21]](#footnote-21)

Voor het management is essentieel dat men een goed inzicht heeft in haar medewerkers om de medewerker optimaal te laten presteren. Want om medewerkers goed te laten presteren moeten ze goed in hun vel zitten. Tevreden medewerkers hebben een lager verzuim en zullen minder snel weggaan en een organisatie met tevreden medewerkers presteert beter. Een organisatie zal alles moeten doen wat in haar vermogen ligt om te zorgen dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan.

Wat als iemand geen werkplezier heeft/niet tevreden is:

* Terugtrekken: te laat komen, afwezig zijn, ontslag nemen.
* Passieve ongeïnteresseerde houding aannemen.
* Een assertieve of agressieve houding aanneemt, waarbij daadwerkelijk schade door tot stand komt.

Betrokken medewerkers leveren een toegevoegde waarde door hun vastberadenheid, relatieve hoge productiviteit, kwaliteitsbewustzijn en proactieve houding, minder ziek minder geneigd om de organisatie te verlaten. Niet betrokken werknemers zullen de organisatie remmen en tegenwerken

## Conclusie

Een medewerker krijgt werkplezier als hij gemotiveerd is. Een medewerker wordt gemotiveerd door intrinsieke en extrinsieke motivatie. Als er geen intrinsieke motivatie is lijdt dit tot een lage motivatie, maar niet tot desinteresse. Is er geen extrinsieke motivatie dan wordt men minder tevreden maar niet minder gemotiveerd. Een medewerker die intrinsiek gemotiveerd is wil de bedrijfscontext en het geheel begrijpen, werken aan verbeteren, collega’s helpen en respecteren, doet meer voor de organisatie en wil up to date blijven in zijn vakgebied.

Als de medewerker plezier in zijn werk heeft dan zal hij eerder bevlogen raken en is de medewerker productiever en energieker. En dit lijdt tot positieve emoties, goede gezondheid, nieuwe energiebronnen en meer intrinsieke motivatie.

Wil de medewerker dat er iets verandert op zijn werk, dan zal hij daar zelf actie op moeten ondernemen. Met denken en willen verander je je werkbeleving niet. Met actie wel. De werknemer zal zelf het heft in eigen hand moeten nemen.

Een leidinggevende zal zich moeten verdiepen in hetgeen wat de medewerker essentieel vindt in zijn werk en waardoor de medewerker met plezier naar zijn werk gaat. Hij zal zich moeten verdiepen in de knelpunten en in wat hij zou kunnen verbeteren.

**Iemand die gemotiveerd is eerder tevreden, betrokken, bevlogen en presteert.**

**Conclusie en aanbeveling**

# Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag.

**Hoe laat ik medewerkers bewust worden en ontdekken wat hen werkplezier geeft bij de uitvoering van hun werkzaamheden?**

Vanuit het theoretisch onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers bewust worden van werkplezier door erover te reflecteren. Door te reflecteren sta je stil bij je gevoel en moet je nadenken over wat zijn je drijfveren zijn. Doordat je gemotiveerd bent en werkplezier hebt kan je bevlogen raken. Het gevolg van bevlogenheid is dat een medewerker productiever en energieker is. Om bevlogen te worden of bevlogenheid te verhogen moet de medewerker zelf het initiatief nemen door er over te praten. Tevens is het van belang dat het management een goed inzicht heeft waaruit medewerkers hun werkplezier halen. Meer werkplezier betekent een grotere betrokkenheid, lager verzuim en minder verloop.

# Aanbeveling

Vanuit de conclusie is naar voren gekomen dat medewerkers bewust worden van hun werkplezier door te reflecteren.

Om een medewerker bewust te maken van wat hem motiveert en het management inzicht te geven waar een medewerker plezier van krijgt in zijn werk moeten zij met elkaar in gesprek gaan/komen. Dit kan zowel met een leidinggevende als met collegae. Ook dat kan een bijdrage leveren aan het krijgen van een breder inzicht in de eigen motivatie. Hiervoor heb ik het spel “Joy at Work” ontwikkeld wat ik graag aanbeveel.

De intentie van het spel is dat medewerkers door het spelen van het spel met elkaar in gesprek gaan over wat zij belangrijk vinden in hun werk/afdeling/organisatie. Dat medewerkers zich bewust worden waar zij werkplezier van krijgen, zodat zij actie gaan ondernemen wanneer zij dat wenselijk vinden.

Wat erg belangrijk is tijdens het spelen van het spel dat er respect en vertrouwen is in de medespelers en spelleider/gespreksleider. Daarom is mijn advies om een veilige omgeving te creëren, voordat je met het spel begint, bijvoorbeeld door afspraken te maken en deze op papier te zetten.

**Joy at work**



# Ontwikkelen spel

Tijdens het ontwikkelen van het spel ben ik geïnspireerd door het spel Great place to work wat ik met twee andere medestudenten hebben ontwikkeld voor de workshop van de seminar Sociale Innovatie. Tevens ben ik geïnspireerd door twee onderzoekorganisaties, het bureau Great place to work ® Institute en het bureau Effectory.

Great place to Work[[22]](#footnote-22)

Great place to work ® Institute is een onderzoeks- en adviesorganisatie die sinds 2002 onderzoek doet naar goed werkgeverschap in Nederland. Reeds 25 jaar wordt wereldwijd onderzocht in 44 landen naar goed werkgeverschap en de mate waarin vertrouwen, trots en plezier beleefd wordt in organisaties. Het model[[23]](#footnote-23) bestaat uit de volgende dimensies: trots, respect, geloofwaardigheid, eerlijkheid en kameraadschap, wat aangeeft dat de basis voor iedere succesvolle organisatie het vertrouwen tussen werknemer en management en in de medewerkers onderling is.



Effectory [[24]](#footnote-24)

Effectory is opgericht in 1996 en is uitgegroeid tot een leidende speler op het gebied van medewerkers onderzoek, klantenonderzoek en intern klantenonderzoek. Tijdens het medewerkeronderzoek onderzoekt zij of de medewerkers tevreden zijn. Want Effectory is van mening dat tevreden medewerkers een grote invloed heeft op de prestaties van de organisatie. Een gemotiveerde medewerker zet net dat stapje extra. En daar plukken de klanten de vruchten van! Een goede waardering door medewerkers is dus een voorwaarde voor goede prestaties, klanttevredenheid en gezonde financiële resultaten. Effectory heeft vier thema’s geselecteerd waarop zij onderzoeken of medewerkers tevreden zijn.

De thema’s van Effectory zijn:[[25]](#footnote-25)

***Leiderschap****: de mate waarin leidinggevenden open communiceren, rolduidelijkheid bieden motiveren en daardoor medewerkers inspireren om te presteren.*

***Engagement****: de mate van gedrevenheid, betrokkenheid en intrinsieke motivatie van medewerkers.*

***Werksfeer****: de sfeer binnen de teams die ervoor zorgt dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan en kunnen samenwerken.*

***Ontwikkelingsmogelijkheden****: de tevredenheid over de ontwikkelingmogelijkheden die de organisatie biedt.*

**Uitwerking spel**

Ik heb gekozen voor zeven thema’s bestaande uit de 5 dimensies van Great place to work en de twee thema’s van Effectory. Dimensies omdat volgens de theorie van Maslow en de theorie van Herzberg de intrinsieke motivatoren zijn waarom een medewerker wel of juist iets niet doet. Thema’s omdat het thema leiderschap en werksfeer extrinsiek motiveren. Dit wil niet zeggen dat als dit er niet is men ontevreden is maar hier door kan het werk wel minder boeiend zijn.

Ik heb niet gekozen voor de thema’s engagement en ontwikkeling omdat je eerst bewust moet worden van waardoor je werkplezier krijgt voor dat je geëngageerd (bevlogen) raakt. Ik heb niet gekozen voor ontwikkeling omdat dit terug komt bij het thema respect.

**Geloofwaardigheid**

Dat betekent dat er wordt gecommuniceerd en geluisterd naar de medewerkers over de missie van de organisatie, zodat men de middelen effectief en efficiënt kunnen inzetten. Leidinggevenden en medewerkers voeren hun functie op een adequate en zorgvuldige manier uit en voelen zich verantwoordelijk en volgen het beleid op.

**Respect**

Medewerkers worden bij hun persoonlijke ontwikkeling ondersteund en worden gewaardeerd. Er is aandacht voor de medewerker als individu als voor hun privéleven. Medewerkers worden gezien als gelijkwaardige en mogen meedenken en beslissen bij essentiële besluiten.

**Eerlijkheid**

Ieder werknemer krijgt eerlijke kansen en wordt evenwichtig beloond in gelijkwaardige omstandigheden.

**Trots**

* Betrokkenen en trots zijn op je organisatie en je werk wat je doet.
* Op zijn tijd een compliment je krijgen en je daardoor trots voelen en dit uitstalen.
* Samen iets vieren wat er bereikt is.

**Kameraadschap**

Je zelf mogen zijn in een team en elkaar steunen en motiveren waar dat nodig is.

**Leiderschap**

Leidinggevenden communiceren open zodat men weet wat hun rol in de organisatie is. Leidinggevenden luisteren en kijken naar de medewerker zodat men weet wat de medewerkers voor behoeftes hebben. Omdat de leidinggevenden open communiceren en weet wat er met hun medewerkers afspeelt kunnen zij de medewerkers inspireren om te presteren.

**Werksfeer**

Werksfeer wordt bepaald door hoe je relatie is met je collega’s en leidinggevenden. De arbeidsomstandigheden, hoe is werkplek en wordt er gepest en geïntimideerd door werknemers of werkgevers.

**Het spel (zie bijlage)**

De intentie van het spel is dat medewerkers door het spelen van het spel met elkaar in gesprek gaan over wat zij belangrijk vinden in hun organisatie/afdeling. Dat de medewerkers door er over te praten ervan bewust van worden waar zij meer werkplezier van krijgen, zodat zij actie gaan ondernemen wanneer dat wenselijk is.

Door het spelen van het spel “Joy at Work” kunnen deelnemers op een interactieve wijze individueel (met de spelleider) of in een groep met elkaar in gesprek wat hen plezier geeft in hun werk. In een groep kunnen de deelnemers al naar gelang actief meedoen en nadenken. Dit zal deelnemers uit alle leerstijlen[[26]](#footnote-26) aanspreken. De doener kan actief zijn en directe ervaring opdoen en ter plaatse reageren op de vragen die op hem/haar afkomen. De denker wordt aan het “denken” gezet en heeft wederom gelegenheid te analyseren. De beslisser kan de theorie aan de praktijk koppelen. De verbeelder kan zijn/haar gedachten omzetten naar een aantrekkelijke of creatieve oplossing voor de vraag en kan daarmee de vaste patronen doorbreken.

Het spel is gebaseerd op het “Werkplezier spel” waarbij werkmotieven zijn gezocht die gerangschikt zijn onder de zeven thema’s. In het spel kunnen de deelnemers aangeven welke werkwaarden ze belangrijk vinden en ook in hun organisatie terugvinden. De thema’s hebben kleuren gekregen zodat de deelnemers gemakkelijk zien welke thema eruit springen of welke juist niet.

Als de spelers aan de slag gaan met het spel zijn de volgende vragen van belang:

* Waardoor krijg ik werkplezier in mijn organisatie?
* Waardoor krijg ik werkplezier op mijn afdeling?
* Waardoor kan mijn werkplezier in de organisatie door vergoot worden?
* Wat kan ik hier zelf aan doen?
* Hoe kunnen anderen me hierbij helpen?

De werkmotieven zijn:

**Geloofwaardigheid**

* Integer handelen
* Daad bij het woord voegen
* Consistent over missie en visie
* Persoonlijke initiatieven waarderen
* Inspraak in werkzaamheden

**Respect**

* Begaan zijn met de medewerkers
* Aandacht hebben voor werk en privésituatie
* Persoonlijke ontwikkeling
* Gelijkwaardigheid
* Samenwerken
* Interesse tonen
* Fouten mogen maken
* Erkenning en waardering
* Oog en oor hebben voor elkaar

**Eerlijkheid**

* Feedback geven en ontvangen
* Eerlijke kansen
* Rechtvaardigheid
* Openheid en betrouwbaarheid
* Evenwichtige beloning in gelijkwaardige omstandigheden

**Trots**

* Betrokkenheid
* Vieren
* Delen
* Compliment/schouderklopje
* Durf je op een feestje te zeggen waar je werkt?

**Kameraadschap**

* Sfeer
* Teamgeest
* Jezelf mogen zijn
* Hulp en steun
* Teambuilding
* Elkaar motiveren
* Elkaar ondersteunen
* Elkaar stimuleren

**Leiderschap**

* Rolduidelijkheid
* Duidelijk missie visie en doelstelling
* Open communicatie
* Positieve benadrukken
* Verbeterpunten worden aangegeven
* Resultaten worden gecommuniceerd
* Afstemming behoeftes per individu
* Inspirerende leider
* Volledige volwaardige functie
* Loyaliteit naar de medewerker

**Werksfeer**

* Open en eerlijk arbeidsrelatie
* Prettige arbeidsomgeving
* Passende werkomgeving
* Werkoverleg
* Goede arbeidsomstandigheden
* Goeds arbeidsverhoudingen
* Transparantie
* Loyaliteit van de medewerkers onderling
* Respectvol met elkaar omgaan

**Er zijn drie verschillende spellen, met allen verschillende doelen.**

Spel 1 Individueel

* Meer inzicht krijgen in de werkmotieven die van invloed zijn op jouw werkplezier.
* De mogelijkheden onderzoeken om jouw werkplezier (verder) te vergroten.

Spel 2 in een groep

* Elkaars werkmotieven beter leren kennen.
* Bespreken hoe je werk plezier kunt houden of vergroten.

Spel 3 in een groep

* Bespreken wat je zou kunnen doen om elkaars werkplezier te vergroten.

Als de spelers aan de slag gaan met het spel zijn de volgende vragen van belang:

* Waardoor krijg ik werkplezier in mijn organisatie?
* Waardoor krijg ik werkplezier op mijn afdeling?
* Waardoor kan mijn werkplezier in de organisatie door vergoot worden?
* Wat kan ik hier zelf aan doen?
* Hoe kunnen anderen me hierbij helpen?

Wat erg belangrijk is tijdens het spelen van het spel dat er respect en vertrouwen is in de medespelers en in de spelleider/gespreksleider. Daarom is mijn advies om een veilige omgeving te creëren, voordat je met het spel begint, bijvoorbeeld door afspraken te maken en deze op papier te zetten.

# Bronnen

**Literatuur**

Bruel, M., & Colsen, C. (1998). De geluksfabriek: over het binden en boeien in organisaties. Schiedam

Effectory (2010). Beste werkgevers 2010. Effectory

Galan, K. de (2010). Trainen, een praktijkgids. Pearson Education Benelux Groenen M. (2006). Reflecteren: de basis.

Wolters/Noordhoff bv Groningen-Houten, The Netherlands

Mutsaers L. (2007). Werkplezier, adviezen, tips en ideeën. Thema, uitgeverij Schouten en Nelissen Zaltbommel, The Netherlands

Schaufeli W. en Dijkstra P. (2010). Bevlogen aan het werk. Thema, uitgeverij Schouten en Nelissen Zaltbommel, The Netherlands

Schreuder-Petrers R. en Boomkamp J. (2008). Psychologie de hoofdzaak. Wolters/Noordhoff bv Groningen-Houten, The Netherlands

Sijtstra M. (2010). Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Marc Systra, Effectory B.V., The Netherlands

**Internetsites**

CBS. Demografische ontwikkeling. Geraadpleegd op 01 maart 2011, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/beschrijving/demografische-ontwikkelingen.htm>

Bevlogen aan het werk. Geraadpleegd op 17 februari 2011. <http://www.thema.nl/product/bevlogen-aan-het-werk/>

Dilts en Bateson. Geraadpleegd op 05 maart 2011. <http://www.protion.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=38>

Effectory. Geraadpleegd op 14 maart 2011. <http://www.effectory.nl/>

Great place tot work. Geraadpleegd op 14 maart 2011. <http://www.greatplacetowork.nl/>

Het model. Geraadpleegd op 9 maart 2011. <http://www.greatplacetowork.nl/great/model.php>

Leewiki. Drijfveren. Geraadpleegd op 01 maart 2011. <http://www.leerwiki.nl/Wat_zijn_de_Drijfveren>

Logische\_niveaus. Geraadpleegd op 05 maart 2011. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Logische_niveaus>

Maslow. Geraadpleegd op 05 maart 2011. <http://habarihapa.blogspot.com/>

Winst door bevlogenheid. Geraadpleegd op 17 februari 2011. <http://www.winstdoorbevlogenheid.nl/over-bevlogenheid/>

**Spel**

Gerrickens, P. Verstege, M. Dun, Z. van. Werkplezier spel

# Bijlagen

**Joy at Work**



**Speelwijze spel “Joy at Work”**

De intentie van het spel is dat medewerkers door het spelen van het spel met elkaar in gesprek gaan over wat zij belangrijk vinden in hun organisatie/afdeling. Dat de medewerkers door er over te praten ervan bewust van worden waar zij meer werkplezier van krijgen, zodat zij actie gaan ondernemen wanneer dat wenselijk is.

Het spel heeft 51 werkmotieven en 2 lege kaarten, voor het geval dat er een speler een aanvulling op de werkmotieven heeft. De 51 werkmotieven zijn verdeeld in 7 thema’s.

**Geloofwaardigheid = Geel**

Betekent dat er wordt gecommuniceerd en geluisterd naar de medewerkers over de missie van de organisatie, zodat men de middelen effectief en efficiënt kunnen inzetten. Leidinggevenden en medewerkers voeren hun functie op een adequate en zorgvuldige manier uit en voelen zich verantwoordelijk en volgen het beleid op.

**Respect = Rood**

Medewerkers worden bij hun persoonlijke ontwikkeling ondersteund en worden gewaardeerd. Er is aandacht voor de medewerker als individu als voor hun privéleven. Medewerkers worden gezien als gelijkwaardige en mogen meedenken en beslissen bij essentiële besluiten.

**Eerlijkheid = Donker blauw**

Ieder werknemer krijgt eerlijke kansen en wordt evenwichtig beloond in gelijkwaardige omstandigheden.

**Trots = Groen**

* Betrokkenen en trots zijn op je organisatie en je werk wat je doet.
* Op zijn tijd een compliment je krijgen en je daardoor trots voelen en uitstalen.
* Samen iets vieren wat er bereikt is.

**Kameraadschap = Roze**

Je zelf mogen zijn in een team en elkaar steunen en motiveren waar dat nodig is.

**Leiderschap = Blauw**

Leidinggevenden communiceren open zodat men weet wat hun rol in de organisatie is. Leidinggevenden luisteren en kijken naar de medewerker zodat men weet wat de medewerkers voor behoeftes hebben. Omdat de leidinggevenden open communiceren en weet wat er met hun medewerkers afspeelt kunnen zij de medewerkers inspireren om te presteren.

**Werksfeer = Oranje**

Werksfeer wordt bepaald door hoe je relatie is met je collega’s en leidinggevenden. De arbeidsomstandigheden, hoe is werkplek en wordt er gepest en geïntimideerd door werknemers of werkgevers.

**Wat erg belangrijk is tijdens het spelen van het spel dat er respect en vertrouwen is in de medespelers en in de spelleider/gespreksleider. Daarom is mijn advies om een veilige omgeving te creëren, voordat je met het spel begint, bijvoorbeeld door afspraken te maken en deze op papier te zetten.**

**SPEL 1**

Doel

* Meer inzicht krijgen in de werkmotieven die van invloed zijn op jouw werkplezier.
* De mogelijkheden onderzoeken om jouw werkplezier (verder) te vergroten.

Randvoorwaarden

1. Speel dit spel met een gesprekspartner
2. Aantal spelers: 1 + gesprekspartner
3. Speelduur 30 – 60 minuten

Werkwijze

* Kies de 5 belangrijkste werkmotieven, waaruit jij op dit moment werkplezier haalt. Leg deze kaarten in een verticale rij links voor je neer.
* Neem uit de over gebleven werkmotieven, 5 werkmotieven die je mist of gedeeltelijk mist op je afdeling en waar je meer werkplezier uit zou kunnen halen als die aanwezig zouden zijn. Leg deze kaarten in een verticale rij rechts voor je neer.
* Bespreek dit resultaat. Wat valt je op? Wat kan je hier zelf aan doen? Hoe zou je dit kunnen aanpakken? Wat is de eerste kleine stap die je zou kunnen zetten? Wat kunnen anderen hier aan doen? Wat als dit niet veranderd? Heb je een werkmotief gemist? (Gebruik hiervoor de witte kaart).

**SPEL 2**

Doel

* Elkaars werkmotieven beter leren kennen.
* Bespreken hoe je werkplezier kunt houden of vergroten.

Randvoorwaarden

1. Aantal spelers 2 – 6
2. Spelleider
3. Speelduur: 30 – 60 minuten

Werkwijze

* Leg de kaarten met de werkmotieven op tafel. Zorg ervoor dat alle werkmotieven zichtbaar zijn en dat er tussen de kaarten ruimte is.
* Ieder krijgt nu 9 fiches van één kleur. Maximaal 6 fiches leg je **midden** op maximaal 6 verschillende kaarten die jij belangrijk vindt en terug vindt op jouw afdeling/organisatie. Maximaal 3 fiches leg je **boven** de kaarten die jij belangrijk vindt en niet of in minder mate terug vindt op je afdeling/organisatie. Nadat alle spelers hun keuzes hebben gemaakt worden de kaarten weg gehaald waar geen fiches op liggen.
* Hierna gaat de gespreksleider vragen stellen. Eerst begin hij met de kaarten die de meeste fiches hebben en daarna de andere kaarten.

De vragen die gesteld zouden kunnen worden:

* Wat versta je onder dit werkmotief?
* Kun je een voorbeeld noemen?
* Kun je hier zelf iets aan doen? Waarom wel of waarom niet?
* Wat kunnen anderen hieraan doen?
* Is er een samenhang tussen de door jou gekozen werkmotieven?
* Heb je een werkmotief gemist? (Gebruik hiervoor de witte kaart)
* Wat is jullie conclusie na het spelen van het spel?

**SPEL 3**

Doel

Bespreken wat je zou kunnen doen om elkaars werkplezier te vergroten

Randvoorwaarden

1. De spelers werken met elkaar
2. Spelers 2 – 8
3. Speelduur 30 tot 90 minuten
4. Nodig: Pen en papier

Werkwijze

* Leg de kaarten met de werkmotieven op tafel.
* Kies maximaal 8 werkmotieven waardoor u werkplezier krijgt en schrijf deze op. Geef hierbij de volgorde van belangrijkheid aan (rangorde).
* Om de beurt legt u de werkmotieven op volgorde van uw lijstje op tafel. Geef hierbij uw toelichting van waardoor u hier werkplezier door krijgt. Geef tevens aan wat u wel en niet terug vindt op uw afdeling. De andere spelers mogen vragen stellen.
* Leg als u klaar bent de kaarten weer terug zodat een ander ze kan pakken.
* Heb je een werkmotief gemist? (Gebruik hiervoor de witte kaarten)
* Nadat iedereen aan de beurt is geweest turf je de waarderingen en bespreek je de werkmotieven die het meeste voorkomen. Het doel is om per werkmotief tot een actieplan te komen om deze te verbeteren.
* **Maak na het bespreken van het actieplan een nieuwe afspraak om weer een keer samen te komen om te kijken of de doelen behaald zijn.**

1. CBS. Demografische ontwikkeling. Geraadpleegd op 01 maart 2011, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/beschrijving/demografische-ontwikkelingen.htm> [↑](#footnote-ref-1)
2. Galan, K. de (2010). Trainen, een praktijkgids. Pearson Education Benelux [↑](#footnote-ref-2)
3. CBS. Demografische ontwikkeling. Geraadpleegd op 01 maart 2011, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/beschrijving/demografische-ontwikkelingen.htm> [↑](#footnote-ref-3)
4. Bevlogen aan het werk. Geraadpleegd op 17 februari 2011. <http://www.thema.nl/product/bevlogen-aan-het-werk/> [↑](#footnote-ref-4)
5. Winst door bevlogenheid. Geraadpleegd op 17 februari 2011. <http://www.winstdoorbevlogenheid.nl/over-bevlogenheid/> [↑](#footnote-ref-5)
6. Bruel, M., & Colsen, C. (1998). De geluksfabriek: over het binden en boeien in organisaties. Schiedam [↑](#footnote-ref-6)
7. Groenen M. (2006). Reflecteren: de basis. Wolters/Noordhoff bv Groningen-Houten, The Netherlands [↑](#footnote-ref-7)
8. Leerwiki. Drijfveren. Geraadpleegd op 01 maart 2011. http://www.leerwiki.nl/Wat\_zijn\_de\_Drijfveren [↑](#footnote-ref-8)
9. Dilts en Bateson. Geraadpleegd op 05 maart 2011. http://www.protion.nl/index.php?option=com\_content&view=article&id=38&Itemid=38 [↑](#footnote-ref-9)
10. Logische\_niveaus. Geraadpleegd op 05 maart 2011. http://nl.wikipedia.org/wiki/Logische\_niveaus [↑](#footnote-ref-10)
11. Mutsaers L. (2007). Werkplezier, adviezen, tips en ideeën. Thema, uitgeverij Schouten en Nelissen Zaltbommel, The Netherlands [↑](#footnote-ref-11)
12. Schreuder-Petrers R. en Boomkamp J. (2008). Psychologie de hoofdzaak. Wolters/Noordhoff bv Groningen-Houten, The Netherlands [↑](#footnote-ref-12)
13. Sijtstra M. (2010). Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Marc Systra, Effectory B.V., The Netherlands [↑](#footnote-ref-13)
14. Schreuder-Petrers R. en Boomkamp J. (2008). Psychologie de hoofdzaak. Wolters/Noordhoff bv Groningen-Houten, The Netherlands [↑](#footnote-ref-14)
15. Maslow. Geraadpleegd op 05 maart 2011. http://habarihapa.blogspot.com/ [↑](#footnote-ref-15)
16. Schreuder-Petrers R. en Boomkamp J. (2008). Psychologie de hoofdzaak. Wolters/Noordhoff bv Groningen-Houten, The Netherlands [↑](#footnote-ref-16)
17. Sijtstra M. (2010). Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Marc Systra, Effectory B.V., The Netherlands [↑](#footnote-ref-17)
18. Sijtstra M. (2010). Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Marc Systra, Effectory B.V., The Netherlands [↑](#footnote-ref-18)
19. Schaufeli W. en Dijkstra P. (2010). Bevlogen aan het werk.Thema, uitgeverij Schouten en Nelissen Zaltbommel, The Netherlands [↑](#footnote-ref-19)
20. Sijtstra M. (2010). Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Marc Systra, Effectory B.V., The Netherlands [↑](#footnote-ref-20)
21. Sijtstra M. (2010). Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Marc Systra, Effectory B.V., The Netherlands [↑](#footnote-ref-21)
22. Great place to work. Geraadpleegd op 14 maart 2011. <http://www.greatplacetowork.nl/> [↑](#footnote-ref-22)
23. Het model. Geraadpleegd op 9 maart 2011. http://www.greatplacetowork.nl/great/model.php [↑](#footnote-ref-23)
24. Effectory. Geraadpleegd op 14 maart 2011. <http://www.effectory.nl/> [↑](#footnote-ref-24)
25. Effectory (2010). Beste werkgevers 2010. Effectory [↑](#footnote-ref-25)
26. Galan, K. de (2010). Trainen, een praktijkgids. Pearson Education Benelux [↑](#footnote-ref-26)