

Checklist bij Hoofdstuk 3 Handboek Werkgeluk. Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? (Hamburger & Klappe).

Zie voor meer informatie over het handboek:

www.handboekwerkgeluk.nl

Checklist Duurzaam Werkgeluk

Wil jij zelf met werkgeluk aan de slag binnen jouw organisatie? Deze **checklist** maakt duidelijk wat jou ondersteunt en wat jou belemmert om werkgeluk duurzaam te integreren in de bedrijfsvoering. De lijst bestaat uit vijf stappen: 1) onderzoeken van de intrinsieke motivatie bij jezelf om het thema werkgeluk een plek in jouw organisatie te geven, 2) werkgeluk meten, 3) werkgeluk verbinden met organisatie- of hr-thema's, 4) organiseren van een werkgelukinterventieprogramma, en 5) de duurzaamheid van de training vergroten.

1. Hoe **bevlogen** ben jij als leidinggevende, hr-professional of enthousiaste medewerker zelf over het thema werkgeluk? Of een werkgelukaanpak slaagt, begint vaak bij de intrinsieke motivatie en vastberadenheid van één persoon. De kartrekker. Of tegenwoordig ook wel de *Chief Happiness Officer* genoemd. *Grit* is nodig: een combinatie van duurzame bezieling (specifieke interesse voor en focus op het onderwerp werkgeluk) en volharding (zelfdiscipline) voor langetermijndoelen. Werkgeluk faciliteren is een marathon, geen sprint (Duckworth et al., 2007).
2. Welke **indicatoren** uit het medewerkersonderzoek (of uit pulse-onderzoek) geven aanleiding om met werkgeluk aan de slag te gaan? Bij welke functiegroepen en/of afdelingen?
3. Welke **haakjes** zijn er binnen jouw organisatie aanwezig om werkgeluk aan op te hangen? Denk bijvoorbeeld aan organisatiebrede programma's, kernwaarden of hr-thema's, zoals hoog verzuim, te veel ongewenste uitstroom, wens om eigen leiderschap te vergroten, meer autonomie, meer innovatie, aantrekkelijke werkgever willen worden voor millennials,

agile werken, oudere generatie die langer moet doorwerken, te veel burn-out.

4. Bij welk organisatieonderdeel of bij welke functiegroep kun je een werkgelukinterventie (training of workshop) starten? Denk hierbij aan de volgende **spelregels**:
- Vrijwillig**: start met teams die intrinsiek gemotiveerd zijn en waar de basis op orde is (bijvoorbeeld goede werkverhouding tussen leidinggevende en team). Deelname is voor ieder teamlid vrijwillig. Organiseer vanuit hr een kick-offbijeenkomst over doel en inhoud van het programma. Geef geïnteresseerden direct na de kick-off de mogelijkheid om zich in te schrijven. Dit verhoogt de participatie. Tip: laat als hr-professional je eigen hr-afdeling meedoen aan de pilot. Dit vergroot het draagvlak. Daarnaast kunnen hr-collega's meedenken hoe het programma te verbeteren, verspreiden en uit te breiden.
 - Kleinschalig**: start met een gering aantal pilotgroepen, zodoende kun je het programma indien nodig tussentijds nog aanpassen. Start bottom-up, vervolg top-down.
 - Externe trainingslocatie**: haal medewerkers uit de werkcontext, dit verhoogt het leereffect.
 - Leidinggevende doet als deelnemer mee**: dit versterkt de onderlinge verbinding en vergroot de borging nadien.
 - Effecten meten**: zo maak je een 'zacht' thema als werkgeluk 'hard'. Denk aan parameters zoals verzuim, klanttevredenheid, werkbeleving, productiviteit. Meet zowel bij de interventiegroep als bij een vergelijkbare controlegroep, bij voorkeur op drie momenten, om de duurzaamheid van het effect aan te kunnen tonen (voor-, na- en continuïteitsmeting).
 - Blended**: creëer naast de live trainingen ook een online toolbox en community waarin deelnemers informatie en ervaringen kunnen uitwisselen, elkaar kunnen steunen en scherp houden.
 - Realistisch beeld van werkgeluk**: afhankelijk van de persoonlijkheid en context heeft ieder zijn eigen bereik wat betreft werkgeluk. Sommige starten met een 7 (op een schaal van 10) en kunnen makkelijk doorgroeien naar een 8. Anderen starten met een 4 en

kunnen met veel moeite doorgroeien naar een 6. Door realistische verwachtingen te hebben, is de kans groter dat deelnemers daadwerkelijk stappen kunnen zetten. Te hoge verwachtingen wat betreft (werk)geluk leiden tot meer ongeluk.

- Houd rekening met de persoonlijkheid:** ieder heeft zijn eigen unieke persoonlijkheid. Toch zijn er wel patronen terug te vinden. In de zorg scoren veel medewerkers hoog op altruïsme. Bij banken scoren medewerkers hoger op consciëntieusheid. Ieder patroon heeft zijn eigen aandachtsgebieden. Een relatief extraverte groep marketeers kun je de hele dag lang oefeningen laten doen en met elkaar laten optrekken. Dat levert hen alleen maar energie op. Een groep meer introverte ICT'ers zul je een ander programma moeten aanbieden met meer tijd voor reflectie en individuele opdrachten. Pas je training aan aan het team (en de persoonlijkheden) die je tegenover je hebt.
 - Ambassadeurs:** zet enthousiaste deelnemers in voor de promotie van het programma. Zodoende ontstaat er een 'positief virus' in de organisatie. Interview deze ambassadeurs en verspreid deze informatie bij voorkeur in drie modaliteiten: blog/artikel op intranet en in het personeelsblad (lezen), video/testimonial (zien) of podcast (luisteren).
 - Publiceer:** schrijf een artikel in een vakblad over de aanpak, ervaringen en resultaten van de werkgelukinterventie. Wie schrijft die blijft. Dit zorgt voor goede PR van jouw organisatie en voor meer interne en externe belangstelling in het programma.
5. Vergroot de duurzaamheid van de training. Dit kan op een aantal manieren:
- Stimuleren van eigen leiderschap.** Management en HR zijn soms te enthousiast in het faciliteren van werkgeluk. Zij nemen dan de verantwoordelijkheid over en gaan medewerkers pampieren. Bijvoorbeeld door uitgebreide sessies over werkgeluk te organiseren en te veel te focussen op plezier en waardering van medewerkers. Op de korte termijn zal dit zeker een positief effect hebben op het werkgeluk. Op de lange termijn maakt dit medewerkers minder veerkrachtig en kwetsbaarder. Het is dus van groot belang om

medewerkers te stimuleren hun eigen leiderschap op te pakken. Dit zou de kern van de werkgelukinterventie moeten zijn, wanneer duurzaamheid hoog in het vaandel staat.

- **Werkgelukambassadeurs/werkgelukcoaches.** Verspreid werkgeluk als een positief virus door enthousiaste deelnemers als interne ambassadeurs op te leiden. Dit versterkt de impact enorm. Afhankelijk van hun vaardigheden en competenties kunnen zij collega's coachen op werkgeluk, korte sessies over werkgeluk begeleiden of zelfs opgeleid worden om zelf werkgeluktrainingen te gaan geven binnen de organisatie.
- **Opleiding van leidinggevend en management.** Door leidinggevend en (top)management op te leiden hoe zij zelf op een positieve manier invloed kunnen hebben op het werkgeluk van hun medewerkers, wordt dit verder geborgd in de organisatie.
- **Stimuleer de leidinggevend en van de organisatie om anders leiding te geven.** Coachend leidinggeven, oplossingsgericht coachen of progressiegericht coachen en -leidinggeven (zie hoofdstuk Coert Visser). Daardoor ervaren zowel medewerkers als leidinggevend en meer waardering, vertrouwen en ruimte.
- **Anders organiseren.** De organisatie kan werkgeluk faciliteren door het werk anders te organiseren. Door rekening te houden met de fundamentele behoeften van mensen, vergroten zij de kans dat medewerkers en teams werkgelukkiger worden. De psychologie (Deci & Ryan, 2002) onderscheidt drie basale behoeften die mensen nodig hebben om te floreren: de behoefte aan autonomie (beslisruimte), verbinding (met anderen en de purpose van de organisatie) en competentie (leerruimte). Agile werken, meer zelforganisatie (zie hoofdstuk Raymon Geurts), en het gebruiken van *liberating structures* (meer dan dertig bevrijdende structuren om medewerkers volledig betrokken en enthousiast voor een vraagstuk te krijgen) zijn concrete manieren van anders organiseren, die voeding geven aan deze drie psychologische basisbehoeften.