

**HET WERKPLEZIER VAN  
JOUW PROFESSIONAL  
ONTRAFELD**



## Inhoudsopgave

- 01** Inleiding
- 02** Toelichting structurele hulpbronnen op het werk activeren
- 03** Toelichting Sociale hulpbronnen op het werk uitbreiden
- 04** Toelichting Uitdagende eisen op het werk uitbreiden
- 05** Toelichting Belemmerende eisen op het werk verminderen
- 06** Plezier in je werk
- 07** Nu jij
- 08** Bijlage: je antwoorden
- 09** Toelichting bronnen hulp en andere bronnen



“PLEZIER IS NIET GEWOON IETS WAT MOOI IS  
MEEGENOMEN, HET IS ONMISBAAR OM IN JE  
WERK EN HET LEVEN TE PRESTEREN.”

## Het werkplezier van je professional ontrafeld.

Gefeliciteerd! Je hebt zojuist de vragenlijst voltooid en daarmee een eerste belangrijkste stap gezet om meer inzicht te krijgen over het werkplezier van je medewerker. Het begint namelijk allemaal met het in kaart brengen van de huidige situatie. Wat gaat er goed en waar kun je samen nog meer uithalen?

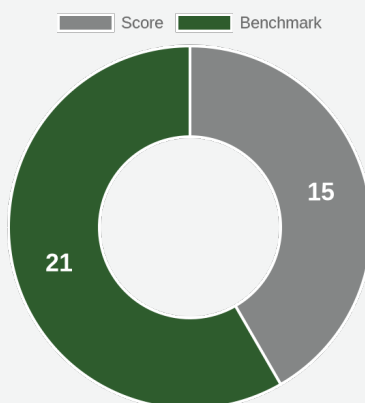
Het document dat je nu voor ogen hebt geeft inzicht over de kansen en mogelijkheden rondom het verhogen van het werkplezier van je medewerker. Onderzoek wijst uit dat werkplezier in grote mate bijdraagt aan de uiteindelijke bedrijfsresultaten. Kortom: een echte win-win situatie en de moeite van het onderzoeken waard.

Om de tekst leesbaar te houden, duid ik 'de professional' of 'de medewerker' aan met 'hij'. Dit is slechts een taalkundige keuze, zodat je tijdens het lezen niet struikelt over zinsneden als 'hij/zij', 'hem/haar', enz.

## 02 Inzichten in de structurele hulpbronnen van je medewerker

Een medewerker is enkel in staat om zijn werk goed te kunnen doen wanneer hij over de juiste vaardigheden beschikt. Sommige vaardigheden zijn te verkrijgen met het opdoen van kennis of het volgen van een training of cursus, maar andere vaardigheden leer je van anderen, van de mensen met wie je werkt. Door met collega's of leidinggevenden te brainstormen, feedback uit te wisselen en inzichten op te doen die vervolgens kunnen worden geïntegreerd in de eigen werkwijze. Dit leren van anderen noemen we ook wel het inschakelen van structurele hulpbronnen.

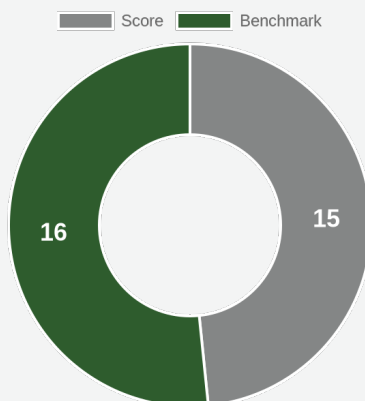
De vragen bij dit onderdeel gaan over het benutten van deze zogeheten hulpbronnen: het inschakelen van collega's, mentoren of begeleiders. Personen die ervoor zorgen dat de medewerker niet alleen beter wordt in zijn vak, maar die óók een belangrijke bijdrage leveren aan zijn persoonlijke ontwikkeling en werkplezier. De scores bij dit onderdeel gaan over het activeren van deze structurele hulpbronnen in relatie tot de uitdaging die je medewerker in zijn werk ervaart.



Je geeft een lagere score dan de benchmark. Volgens jou ervaart je medewerker onvoldoende uitdaging binnen zijn huidige werkzaamheden. Om zijn werkplezier te verhogen is het zaak om ervoor te zorgen dat hij meer variatie weet aan te brengen. Een goede manier om dit te doen is door hierover in gesprek te gaan met collega's. Hoe zorgen zij voor voldoende afwisseling? Wat doen ze anders en wat kan hij daarvan leren? Stimuleer je medewerker om te onderzoeken of er binnen de organisatie andere mogelijkheden zijn om de dagen afwisselender te maken, bijvoorbeeld met het volgen van (interne) trainingen of cursussen om meer uitdaging te creëren.

### 03 Inzichten in sociale hulpbronnen op het werk uitbreiden van je medewerker

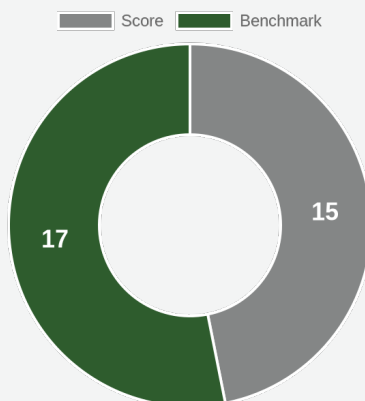
Wie binnen de organisatie zou je medewerker kunnen helpen om meer werkplezier te ervaren? En wat heeft hij van die persoon nodig? In dit onderdeel verkennen we de mogelijkheden met betrekking tot het krijgen van feedback of steun van collega's, begeleiders of mentoren. Dit onderdeel hangt samen met twee belangrijke componenten van werkplezier: persoonlijke ontwikkeling en je verbonden voelen met andere mensen binnen de organisatie. Want door actief de verbinding op te zoeken investeert hij niet alleen in het beter worden in zijn functie, maar óók in het welzijn van hem als persoon.



Je hebt het gevoel dat je medewerker meer gebruik zou moeten maken van sociale hulpbronnen binnen de organisatie, maar dat hij dit niet uit zichzelf doet. Bij taken die hij zelfstandig uitvoert twijfelt hij soms aan zichzelf of hij het wel goed doet. Hij wordt opgeslokt door de waan van de dag waarin hij niet de ruimte neemt om hulp in te schakelen van een collega of begeleider. Het kan zijn dat hij een drempel ervaart om dit te doen, of dat hij niet goed weet bij wie hij terecht kan. Het zorgt voor twijfel en onzekerheid, met minder werkplezier tot gevolg. Als manager is het zaak om hem te stimuleren om juist wél dit contact meer op te zoeken. Collega's willen vaak met alle plezier feedback en suggesties geven. Denk na over hoe jij hem hierbij kunt helpen.

## 04 Inzichten in uitdagende eisen op zijn werk uitbreiden

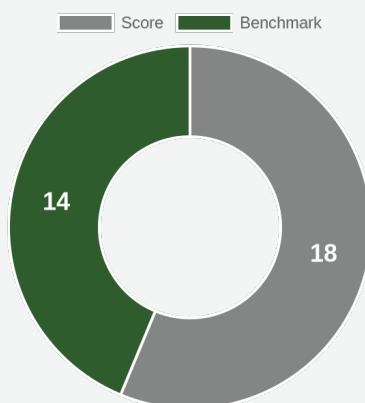
Uit onderzoek blijkt dat hoe meer uitdaging professionals in hun werk ervaren, hoe hoger de mate van werkplezier is. Het gevoel ergens helemaal in op te kunnen gaan, een gevoel dat ook wel bekend staat als 'flow' zorgt voor voldoening én levert ook nog eens betere prestaties op. Hoe zit het met de uitdaging van je medewerker binnen zijn huidige functie? De scores bij dit onderdeel laten zien hoe het met de huidige uitdaging binnen zijn werkzaamheden is gesteld en wat de kansen en mogelijkheden zijn.



Uit de score komt naar voren dat je het idee hebt dat de ontwikkeling van je medewerker stagneert en hij op dit moment onvoldoende uitdaging ervaart in zijn werk. Volgens jouw perceptie blijkt dat hij hier wel behoefte aan heeft, maar onvoldoende actie onderneemt om dit te realiseren. Hij is terughoudend met het nemen van initiatieven en het aangaan van nieuwe projecten omdat dit kan leiden tot een hogere werkdruk. Het risico hierbij is dat hij onvoldoende energie haalt uit zijn huidige werkzaamheden, juist omdat hij die uitdaging en een zekere mate van urgentie mist. We adviseren om spelenderwijs de grens van wat voor hem werkt op te zoeken. Onderzoek taken en projecten, en bepaal samen waar voor hem de uitdaging ligt en welk werktempo daarbij past. Daag hem uit door zichzelf meer uit te (laten) dagen. Daar ligt de sleutel naar meer voldoening en werkplezier.

## 05 Inzichten in belemmerende eisen op zijn werk verminderen

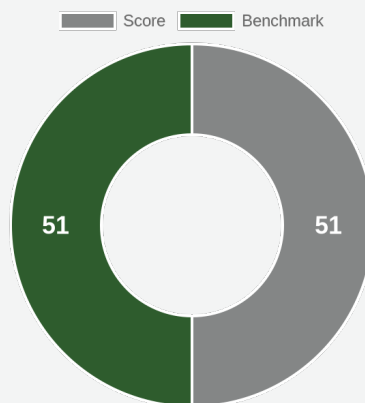
Zich minder betrokken voelen bij werkzaamheden of projecten, steeds vaker pauzeren of ander werkontwijkend gedrag vertonen: het kan erop duiden dat je professional momenteel met minder plezier naar zijn werk gaat. Dat werpt voor jou als manager een interessante vraag op: wat zijn de belemmerende factoren die tussen hem en die uitdagende baan instaan? De scores bij dit onderdeel geven aan hoe met de motivatie, betrokkenheid en het werkplezier van je medewerker is gesteld.



Je antwoorden laten zien dat je medewerker hoog scoort op het onderdeel belemmerende eisen op het werk. Dit houdt in dat je medewerker wordt belemmerd in zijn werkplezier. De hoge score geeft aan dat hij mogelijk mensen en taken bewust of onbewust uit de weg gaat. Je hebt het idee dat hij op de automatische piloot werkt en dat zijn ontwikkeling stagneert. Wellicht valt het je op dat hij snel is afgeleid, langer pauzes neemt of dat hij zich stoort aan collega's. Als mensen hun plezier en energie voelen wegvloeien dan zien we dat ze (moeilijke) taken niet meer aanpakken, taken uitstellen en zelfs gesprekken met collega's uit de weg gaan. Dit is mogelijk bij hem ook het geval. Ga samen op zoek naar de oorzaak van deze belemmeringen en probeer verbeteringen aan te brengen.

## 06 Plezier in zijn werk

Waarom is het werkplezier van je medewerker zo belangrijk? Wanneer we spreken over werkplezier van medewerkers, hebben we het over het volgende: werkplezier is een positieve psychologische toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door bruisen van energie, je sterk en fit voelen en het beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Het stelt je in staat om hard te werken, goede prestaties te leveren en daar energie, plezier en voldoening aan te ontleiden. Hoe is het gesteld met het werkplezier van jouw professional? De scores bij dit onderdeel brengen de huidige situatie in kaart.



Je score laat zien dat je medewerker plezier ervaart in zijn baan, maar dat dit gepaard gaat met golfbewegingen. Er zijn periodes waarin hij fit oogt en werkt met energie en uitdaging, maar die fases worden afgewisseld met periodes waarin de motivatie soms ver te zoeken is. Uit je resultaten van je vragen komt naar voren dat hij zijn werk niet altijd als zinvol ervaart en het werk en het contact met collega's liever uit de weg gaat. Ook zie je dat hij bijvoorbeeld vaker op zijn telefoon zit, sneller is afgeleid en minder betrokken is bij de organisatie. In zo'n periode kost het je medewerker moeite om daar weer 'uit' te komen. In je gesprekken constateer je dat zijn energie en daarmee ook het werkplezier aan het afnemen is. Herkenbaar? Dan is het zaak om samen te onderzoeken hoe hij op een regelmatige manier het plezier weer terugbrengt in zijn werk. Vraag hem wat hij van jou nodig heeft of schakel de hulp in van collega's. Ook de training De Psychologie van Werkplezier is in dit geval passend, waarbij je samen tot de kern komt en verbeteringen kunt aanbrengen.



## 07 Nu jij

Hoe heb je het invullen van de vragenlijst en het bekijken van de scores ervaren? Viel het mee of tegen? Heeft het je al wat nieuwe inzichten opgeleverd of roept het juist aanvullende vragen op? Wat de situatie ook is: met het invullen van deze vragenlijst heb je een belangrijke eerste stap gezet naar meer werkplezier voor je medewerker.

Het is het begin van een gezamenlijk traject om meer inzichten te krijgen in het plezier, voldoening, uitdaging en geluk. Met dit traject krijg je een goed beeld wat er voor jouw professional nodig is om meer werkplezier te bewerkstelligen én wat je zelf kunt doen om dit te bereiken. Je ontdekt waar zijn professionele hart sneller van gaat kloppen.

Bekijk de achtendertig vragen nog eens stuk voor stuk en wees daarbij eerlijk naar jezelf toe. Heb je de vragen naar waarheid beantwoordt? Of heb je bij sommige vragen misschien het meest wenselijke antwoord gegeven? Waar zitten je opvallende scores? En welke stappen zou je kunnen nemen om hem te helpen om een inkijk te geven in de vijf dimensies?

Deze vragenlijst was bedoeld om je inzicht te geven in de huidige situatie en richting te geven aan het traject voor je medewerker. Inzichten worden pas écht waardevol wanneer je het samen doet en omzet in concrete acties. De module de Psychologie van Werkplezier biedt de handvatten om dit te doen.

Ik kijk ernaar uit om samen met jou het werkplezier weer terug te brengen. En realiseer je: het is een proces. Wees dus mild voor jezelf maar ook voor je professional. Voel je vrij om op je gemak verschillende paden af te lopen, zo nu en dan te struikelen.

Laten we werk maken van werkplezier!

Cees Braber | organisatiepsycholoog

## 08 Bijlage: je antwoorden

01 Hij probeert zijn capaciteiten te ontwikkelen	3
02 Mijn professional probeert zichzelf in professioneel opzicht te ontwikkelen	3
03 Je professional zorgt ervoor dat hij zijn capaciteiten optimaal benut.	3
04 Mijn professional probeert nieuwe dingen te leren	3
05 Mijn professional besluit zelf hoe hij zaken aanpakt.	3
06 Mijn professional zorgt ervoor dat zijn werk geestelijk minder belastend is	3
07 Mijn professional probeert ervoor te zorgen dat zijn werk geestelijk minder belastend is	3
08 Mijn professional deelt zijn/haar werk zo in dat hij zo weinig mogelijk contact heeft met collega's wiens problemen hem emotioneel raken	3
09 Mijn professional organiseert zijn werk zo dat hij zo weinig mogelijk contact heeft met de mensen wier verwachtingen niet realistisch zijn	3
10 Mijn professional probeert ervoor te zorgen dat hij op het werk niet veel moeilijke beslissingen hoeft te nemen.	3
11 Mijn professional organiseert zijn werk op zo'n manier dat hij zich niet lang achter elkaar hoeft te concentreren	3
12 Mijn professional vraagt mij om hem te coachen	3
13 Mijn professional vraagt collega's om advies	3
14 Mijn professional haalt inspiratie uit mij als leidinggevende	3
15 Mijn professional vraagt anderen om feedback over zijn werkprestaties	3
16 Mijn professional vraagt mij geregeld of ik tevreden ben over zijn werk	3
17 Als er een interessant project langskomt, biedt hij zichzelf proactief aan als projectmedewerker	3
18 Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, is hij een van de eerste om daar kennis van te nemen en ze uit te proberen	3
19 Als het op zijn werk niet druk is, ziet hij dat als een kans om nieuwe projecten te starten	3
20 Mijn professional probeert zijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van zijn werkzaamheden in kaart te brengen	3
21 Mijn professional voert regelmatig extra taken uit, ook al krijgt hij daar niet extra voor betaald	3
22 Op zijn werk bruist hij van energie	3
23 Als hij op werk is oogt hij fit en sterk	3
24 Als hij 's morgens binnenkomt dan heeft hij zin om aan het werk te gaan	3
25 Als hij aan het werk is, dan kan hij heel lang door gaan	3
26 Mijn professional beschikt over een grote mentale (geestelijke) veerkracht	3
27 Op het werk zet hij altijd door, ook als het tegenzit	3
28 Mijn professional vindt het werk wat hij doet nuttig en zinvol	3
29 Mijn professional is enthousiast over zijn baan	3
30 Zijn baan vindt hij inspirerend	3
31 Mijn professional is trots op het werk dat hij doet	3
32 Mijn professional vindt zijn werk uitdagend	3
33 Als hij aan het werk is, dan vliegt de tijd voor hem voorbij	3
34 Als hij aan het werk is vergeet hij alle andere dingen om hem heen	3
35 Wanneer hij heel intensief aan het werk is, voelt hij zich gelukkig	3
36 Mijn professional gaat helemaal op in zijn werk	3
37 Het werk brengt hem in vervoering	3
38 Mijn professional kan zich moeilijk van het werk losmaken	3

## 09 Toelichting bronnen hulp en andere bronnen

Bij de vragenlijst en bijbehorende score uitslag spreken we veelvuldig over wat we in de psychologie ook wel bronnen noemen. Hulpbronnen, werkgerelateerde hulpbronnen, sociale hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen: het zijn zaken die je inzicht geven in je situatie met als doel om meer werkplezier te realiseren. Omdat de term niet voor iedereen even duidelijk is, volgt hieronder een korte toelichting.

Hulpbronnen zijn bronnen waar je je als professional toe kunt wenden. Bijvoorbeeld omdat je behoefte hebt aan extra energie, inspiratie, motivatie of uitdaging. Hulpbronnen beschermen je als het ware tegen de (hoge) eisen die aan jou als professional worden gesteld. Hulpbronnen leiden tot motivatie, werkplezier en persoonlijke groei en ontwikkeling.

We kunnen twee verschillende soorten hulpbronnen onderscheiden: werkgerelateerde hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen.

**Werkgerelateerde hulpbronnen** zijn, zoals de naam al doet vermoeden, te relateren aan de werksituatie. Zaken als autonomie, feedback, sociale steun van collega's, coaching van de leidinggevende, waardering en ontwikkelmogelijkheden zijn hier voorbeelden van.

**Persoonlijke hulpbronnen** zijn positief ingestoken zelfevaluaties die gerelateerd zijn aan veerkracht van een individu en verwijzen naar het gevoel van vermogen om de omgeving te controleren. Met andere woorden: hulpbronnen die je kunt aanspreken én waar je direct zelf invloed op hebt. Voorbeelden hiervan zijn optimisme, persoonlijk effectiviteit, hoop, weerbaarheid, zelfsturing en interne beheersingsoriëntatie. Door jezelf op deze vlakken te trainen heb je direct invloed op hoe je je werk ervaart.

## Contactgegevens

Vragen?

Neem gerust contact met mij op.

Cees Braber

[www.psychologievanwerkplezier.nl](http://www.psychologievanwerkplezier.nl)

[info@ceesbraber.nl](mailto:info@ceesbraber.nl)

+31 (0)85 00454 69