



PERSONEEL BELEID

Jaargang 52 - september 2017

Bevlogenheid

Authenticiteit:
een sleutel tot
werkbevlogenheid

Voorzitter
Alice Diels gelooft in
de kracht van de NVP

Omri Roden:

“Werk is een bron van
verbinding, ontwikkeling
en zingeving”

NVP 



Simone Lensink

Jessica van Wingerden, directeur Schouten & Nelissen Research

De balans tussen energie geven en krijgen

In Europa is ongeveer een kwart van alle werknemers bevlogen aan het werk. Niet eens zo'n gekke score, meent Jessica van Wingerden, directeur van Schouten & Nelissen Research en onderzoeker bij de vakgroep Arbeids- en Organistiepsychologie van de Erasmus Universiteit. "Bevlogenheid bestaat uit drie componenten: heb je de energie, de toewijding en de flow? Er zijn in iedere organisatie mensen die eruit springen door hun tomeloze energie, drive en enthousiasme. Als dat een kwart van de populatie is, is dat al heel mooi."

Bevlogen aan het werk zijn, is niet voor alle medewerkers vanzelfsprekend. Bevlogenheid ontstaat volgens Van Wingerden uit een optimale balans tussen wat energie vraagt (job demands) en wat energie geeft in je werk

(resources). Zowel het management als medewerkers kunnen hun bevlogenheid bevorderen door te werken aan deze balans. Zo kunnen leidinggevenden zorgen voor realistische taakeisen, ontwikkelmogelijkheden

en uitdagingen in het werk. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld feedback ophalen bij klanten of hun leidinggevende vragen naar mogelijkheden om mee te werken aan projecten die hen interesseren.

5 tips voor HR

- Zet het thema op de agenda. Vertaal 'bevlogenheid' in resultaten voor de business. Laat zien wat het doet voor de organisatie en voor de mensen. Heel concreet, in de taal van de business
- Practice what you preach. Zorg dat je zelf weet hoe bevlogenheid werkt en aan welke knoppen je moet draaien om het te stimuleren. Kijk in de spiegel, heb je zelf een goede werkbalans? Laat dan aan anderen zien hoe het voor jou werkt!
- Hou je HR-beleid tegen het licht. Is het instrumentarium 2017-proof en matcht het met de inzichten die je hebt opgedaan rond het thema bevlogenheid?
- Wees oprecht in je verhaal. Is er geen ruimte voor dialoog over dit onderwerp of om concreet te werken aan bevlogenheid in de organisatie? Wek dan vooral geen onrealistische verwachtingen!
- Breng in kaart hoe het staat met de bevlogenheid in de organisatie en start het goede gesprek. Waardeer wat is en zie de kansen

Van Wingerden: "Bevlogenheid is een voorspeller voor goede prestaties, innovatie en een laag verzuim. Dat maakt het voor werkgevers heel interessant; het helpt om je concurrentiepositie te versterken. Natuurlijk kun je daar een kritische noot bij plaatsen. Gaat het alleen om de prestaties van de organisatie of gaat het ook om het welzijn van de medewerker? Natuurlijk heb je in iedere organisatie medewerkers die het eigenlijk wel hebben gehad, maar die niet in beweging komen omdat ze het wel best vinden zo. Een grote groep doet gewoon lekker z'n werk en aan de andere kant is er een deel van de medewerkers dat enthousiast rondstuitert en bruist van de energie. Het belangrijkste is dat medewerkers een goede

werkbalans ervaren, voldoening uit het werk halen en het gevoel hebben dat zij worden gezien als mens."

Merk je dat bevlogenheid vaker hoog op de agenda staat bij HR?

"Ja, zeker. Bij Schouten en Nelissen doen we sinds een jaar of tien onderzoek naar bevlogenheid. Niet alleen of het er is, maar vooral ook om te zien aan welke knoppen medewerkers en leidinggevenden kunnen draaien om het te stimuleren. Ik merk dat de term bevlogenheid steeds maar geaccepteerd wordt en dat de vraag naar dit soort onderzoek stijgt. Wetenschappelijk onderzoek heeft veelvuldig aangetoond wat een goede werkbalans oplevert en daardoor beseffen

steeds meer organisaties hoe belangrijk het is dat de medewerker lekker in z'n vel zit en goed kan functioneren."

Waar loopt HR tegenaan?

"Dat begint vaak met het ontbreken van feitelijk inzicht. We doen vaak aannames die zijn gebaseerd op observaties die gekleurd zijn. 'Mensen die introvert zijn, kunnen niet bevlogen zijn', is er zo één. Uit onderzoek weten we dat dat niet waar is. Als je weet welke factoren bevlogenheid positief beïnvloeden, heb je een hele mooie basis voor een goed gesprek. Ik zie dat veel HR-professionals op zoek zijn naar informatie over wat zij zelf kunnen doen om bevlogenheid vast te houden en te vergroten. Maar er zijn ook organisaties die vertrekken vanuit het terugdringen van risico's en kosten. Die zien dat de werkdruk als stevig wordt ervaren, dat er veel werkstress is of dat het verzuim stijgt en vragen zich af wat ze daar aan kunnen doen."

Hoe ga je te werk als je zo'n vraag krijgt?

"We beginnen dan met het gezamenlijk in kaart brengen van de werkbeleving in de organisatie. Bijvoorbeeld met vragenlijsten en persoonlijke feedbackrapportages, maar ook door een betekenisvolle dialoog over werkbeleving. In zo'n dialoogsessie staat de verbinding van de werkbeleving in relatie tot de missie en doelen van de organisatie centraal. Zo krijg je inzicht in hoe de thematiek van de bevlogen professional past bij waar de organisatie voor staat. En dat is soms best lastig. Missie, visie en strategie leven in veel organisaties toch vooral in de bestuurskamer. Op de werkvloer is het nog te vaak een ver van mijn bedshow omdat de concrete vertaling van wat iedere medewerker bijdraagt aan het grote geheel onvoldoende wordt gemaakt. Terwijl het juist heel belangrijk is dat medewerkers begrijpen hoe zij bijdragen aan het hogere doel. Dat is een hele belangrijke pijler onder bevlogenheid."

"Daarom is het ook zo belangrijk om mensen mee te nemen in grote veranderingen. Als jouw werk inhoudelijk verandert en je hebt geen idee wat het nut of de noodzaak daarvan is, heeft dat een negatieve invloed op de bevlogenheid. Als je mensen empowert om in die veranderingen mee te gaan, en de ruimte geeft om mee te praten, wordt het ook écht van jou.

Eigenlijk heb je het dan over strategische HR-transformatie. Hoe beweegt de organisatie en wat vraagt dat van de medewerkers? Het eerlijke verhaal is dat niet alle medewerkers mee kunnen in deze veranderingen. Het is dan aan HR en het management om samen met deze medewerkers te werken aan het op een goede andere plek terecht komen..”

Waar kan HR nog meer op sturen?

“Het begint al bij het aannemen van mensen. Kijk verder dan het cv en de diploma’s. Breng ook in kaart hoe iemand in elkaar zit. Is het een teamspeler of juist iemand die liever individueel aan de slag gaat. En op wat voor plek komt iemand terecht? Is er een match met de cultuur van de organisatie? Die menskant is heel belangrijk. Verder is het goed om te kijken naar wensen en ambities van mensen. Als je de verwachtingen van medewerkers in kaart hebt, kun je een duurzame relatie opbouwen. Het gaat dus om de juiste mensen op de juiste plek. Vervolgens is het belangrijk dat leidinggevenden oog hebben voor het individu. Mensen zijn bevoegen als er een juiste balans is tussen wat energie geeft en wat energie kost in het werk. Maar iedereen heeft andere behoeftes. Het is dus belangrijk dat managers weten wat die behoeftes zijn, maar ook wat de invloed van hun gedrag is op de bevoegenheid van mensen.”

“Verder is het van belang dat bijvoorbeeld de functionerings- en beoordelingscyclus aansluit bij deze principes.

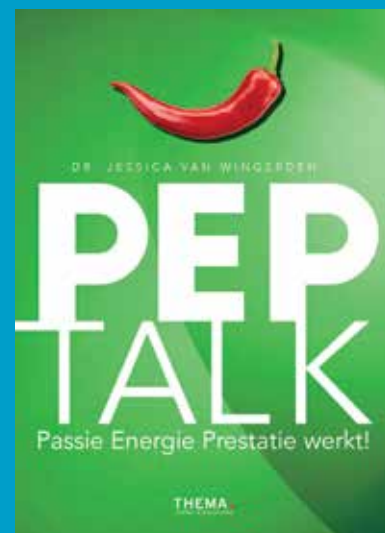
Stimuleert dat bijvoorbeeld de balans tussen energie krijgen en geven? Of is het een jaarlijkse afrekening? Laat je medewerkers af en toe een training doen of heb je serieuze gesprekken over waar hun talent ligt, hoe zij zich verder kunnen ontwikkelen en hoe zij hun talenten dagelijks inzetten? Daar ligt dus ook een mooie opdracht voor HR. Zeker in organisaties waar oude modellen en personeelsinstrumenten leidend zijn. Alleen sleutelen aan bevoegenheid heeft dan geen zin. Dat is een eenmalige impuls. Als alle beleidsinstrumenten zijn gestoeld op oude gedachten, is er onvoldoende verbinding met die nieuwe visie op de menskant van de organisatie. HR kan hierin een voortrekkersrol spelen door de business te laten zien welk goud ze al in handen hebben.”

Is HR daar voldoende voor toegerust?

“Dat verschilt van professional tot professional. Ik denk dat HR zich hierin zeker moet bekwamen. Zorg ervoor dat je goed begrijpt hoe het proces werkt. Als je die kennis niet hebt, is het lastig om een gesprekspartner te zijn aan de directietafel. Ik gun ieder bedrijf een eigenwijze HR-professional die de ruimte neemt om zichzelf te verrijken en die kennis te vertalen naar de organisatie. Waar dat gebeurt, zie je dat terug in het welzijn van medewerkers, een lager verzuim en heel concreet in organisatieresultaten. Want het gaat naast het welzijn van medewerkers ook om performance. Als je die twee perspectieven kunt verbinden, dan ben je een serieuze gesprekspartner.”

PEP-talk

Jessica ontwikkelde onder andere PEP-talk, een interventie om bevoegenheid in organisaties te bevorderen. PEP staat voor Passie, Energie, Prestatie. Veel mensen beginnen vol enthousiasme aan hun loopbaan maar ervaren na verloop van tijd dat hun energie daalt, dat hun werkomgeving veel van hen vraagt en dat bevoegenheid niet altijd vanzelfsprekend is. PEP-talk is erop gericht weer actief werk te maken van passie, energie en prestatie in je baan. Het programma laat medewerkers ervaren hoe zij de regie kunnen nemen voor een gezonde werkbalans en daarmee het risico op een burn-out verminderen. Jessica heeft de interventie onder andere in de praktijk toegepast bij Philips en won er deze zomer in Montreal de internationale Positive Organizational Intervention Challenge mee.





De missie van Selmar Wesselink en Ferry de Wit: **Werkplezier in 2025 overal op de agenda**

Simone Lensink
Ruben Cress
Photography

Als het aan Selmar Wesselink en Ferry de Wit ligt, staat werkplezier in 2015 in alle Nederlandse organisaties bovenaan de agenda. Om die missie te realiseren, organiseerden zij twee jaar geleden de eerste Dag van het Werkplezier in Enschede. “Het wordt tijd dat organisaties zich meer gaan richten op de mens. En op positiviteit. De Week van de Werkstress is leuk maar wij focussen liever op het werkplezier.”

Selmar en Ferry studeerden beiden arbeids- en organisatiepsychologie en richten zich in hun werk op het functioneren van teams en mensen in organisaties. Selmar: “Wij geloven in teamwork. Het mag in een samenwer-

king best een keer knetteren of schuren. Zolang je er maar over praat en het niet uit de weg gaat. We hebben samen een aanpak ontwikkeld die bestaat uit zeven modules. We noemen het simpelweg Minder

Werkstress Meer Plezier (MWMP). De belangrijkste drijfveer daarbij is dat wij het niet kunnen aanzien dat zoveel mensen geen lol en energie halen uit hun werk en vervolgens thuis zitten met een burnout...”



Selmar & Ferry

Selmar Wesselink studeerde arbeids- en organisatiepsychologie en werkte daarna als trainer voor verschillende organisaties. Sinds vier jaar runt hij z'n eigen bureau Buro Wesselink, dat is gespecialiseerd in teamwork. "Dat gaat vooral over onderlinge samenwerking en elkaar durven aanspreken. Ik probeer in teams en organisaties te bouwen aan een constructief, open en positief gespreksklimaat. En dan gaat het vaak over het flinterdunne lijntje tussen kwetsbaarheid en daadkracht." Selmar heeft ervaring in onder andere de zorg, welzijn, lokale overheid en het onderwijs. Ferry de Wit studeerde arbeids- en organisatiepsychologie en bedrijfskunde. "Ik werd altijd blij van de vakken waaruit bleek dat wanneer je goed voor je mensen zorgt en hen in hun kracht zet, je de beste bedrijfsresultaten boekt. Ik begon in het bedrijfsleven, maar beleefde daar maar weinig plezier in mijn werk. Ik heb daarop besloten m'n baan op te zeggen me te gaan richten op het geven van Mindfulness trainingen. Die methode heeft mij autonomer gemaakt als mens. Mijn visie is dat het goed zou zijn om dit soort inzichten preventief in te zetten, voordat mensen opbranden." Ferry werkt inmiddels ook voor zichzelf met zijn bureau Banana Tree. Hij geeft trainingen en workshops op het gebied van burn-outpreventie, mindfulness en positieve psychologie en helpt bedrijven bij het ombuigen van een 'afrekencultuur' naar een cultuur waarin het draait om de mens.

Ferry: "Als positieve psychologen willen wij daar wat aan doen. In ons werk, maar ook daarbuiten. De overheid organiseert jaarlijks de Week van de Werkstress maar dat vonden wij te negatief: roep het en je hebt het! Daarom zijn we de Dag van het Werkplezier begonnen. Om op een positieve manier het licht te laten schijnen op het fenomeen werkstress. Om te polsen of daar animo voor was, hebben we een crowdfund-campagne op poten gezet. Dat leverde niet alleen achtduizend euro op, maar ook - minstens even belangrijk - betrokkenheid en ambassadeurs. Het werd een dag met workshops, zo'n tweehonderd bezoekers en heel veel positieve reacties."

Divers publiek

Selmar: "Onze ambitie is om deze dag uiteindelijk op verschillende plekken in Nederland te houden, zodat we meer mensen kunnen bereiken. In Enschede kwamen er de afgelopen twee jaar mensen uit het bedrijfsleven op af, maar ook trainers en zzp-ers. Een heel divers publiek. En dat is mooi, want dat draagt bij aan onze missie. We willen dat in 2025 ieder werkoverleg begint met de vraag hoe het is gesteld met werkplezier. En daarbij mag je natuurlijk ook melden dat je een rottag hebt. Werkplezier omvat meer dan alleen lol hebben in je werk. Het gaat vooral om zo dicht mogelijk bij jezelf blijven. Eén op de zeven Nederlandse werknemers loopt het risico om in een burnout terecht te komen. In de leeftijdscategorie 24 tot 35 is dat zelfs één op de zes. Depressie is wereld-

wijd de belangrijkste oorzaak van invaliditeit. Dat zijn schokkende cijfers."

Ferry: "Die aangeven dat het anders moet. Wij geloven dat het intermenselijke aspect daar een belangrijke rol in speelt. Als je een klimaat creëert waarin mensen elkaar kunnen aanspreken, waarin je die baaldag mag hebben en waarin ook plek is voor onzekerheid, zul je zien dat mensen blijer worden, innovatiever, creatiever en productiever. En daar zit de business case. Als mensen in de stressmodus zitten, wordt hun potentieel niet benut. En dan hebben we het nog niet eens over de kosten die je als werkgever maakt wanneer ze uiteindelijk ziek worden."

Commitment

Selmar: "HR kan een belangrijke schakel zijn in dit proces. Zij moeten ervoor zorgen dat ze directie en management meekrijgen. Als zij overtuigd zijn van het belang van werkplezier, volgt de rest vanzelf. En wie daar niet in mee kan of wil, kan z'n heil beter elders zoeken. Het betekent voor het management vaak dat zij een stuk controle moeten loslaten. Want als je dat doet, krijgen medewerkers autonomie. En lichtjes in hun ogen. De afgelopen jaren heeft de nadruk in veel organisaties heel erg gelegen op efficiency, kostenbesparing, lean... Daardoor is het menselijke aspect verdwenen. Medewerkers zijn geen robots. Als je ze uitknijpt, verdwijnt het commitment."

Ferry: "Die boodschap dragen wij uit, onder andere op de Dag van het Werkplezier. We

zoeken daarvoor partners die aanhaken vanuit visie. Geluk is hot and happening en je ziet ineens allerlei mensen die daar zakelijk gewin uit willen halen. Dat is niet onze drijfveer, wij zijn vooral op zoek naar mensen die deze ideologie en visie met ons delen. Zo hebben we voor volgend jaar al contact met mensen uit Groningen die het initiatief naar het noorden willen halen. En ook in Amsterdam gaan we met iemand praten. Het zou mooi zijn als er in het netwerk van de NVP ook mensen zijn die hierbij willen aanhaken. Daar staan we altijd voor open!" 🌀

Kijk voor meer informatie op:
www.dagvanhetwerkplezier.nl en www.mwmp.nl



NVP-voorzitter Alice Diels (Sodexo):

“HR-professionals
moeten via de NVP hun
blik kunnen **verbreden”**

 Simone Lensink

“Met mijn ervaring in het HR-werkveld wil ik mij als voorzitter graag inzetten voor de verdere ontwikkeling van de NVP als toonaangevende beroepsvereniging.”

Alice Diels heeft er zin in. Samen met het – deels vernieuwde – NVP-bestuur gaat zij zich inzetten om de slagkracht én de omvang van de vereniging te vergroten.

Waar ben je als HR-directeur Nederland bij Sodexo nu mee bezig?

“Sodexo is een wereldleider; in Quality of life services. Met wereldwijd 420.00 medewerkers maken wij dagelijks contact met bijna 7,5 miljoen consumenten en eindgebruikers. Alles draait om mensen.

HR zit in een transformatieproces dat ertoe moet leiden dat managers nog beter in staat zijn om HR-processen gemakkelijk en eenduidig uit te voeren. Integraal management is dus een belangrijk onderwerp. Verder zijn we bezig met e-HRM, er worden stappen gezet om een aantal processen verder te digitaliseren. En aan de businesskant is er veel aandacht voor talentmanagement - de juiste mensen op de juiste plek - en het vernieuwen van de arbeidsvoorwaarden. Die kunnen moderner en flexibeler worden.”

Zijn de HR-thema's anders dan bij Post.nl of Nuon, de organisaties waar je hiervoor werkte?

“Veel is vergelijkbaar. Natuurlijk evolueert dat in de loop der jaren. Sommige thema's verdwijnen even wat meer naar de achtergrond om vervolgens weer op te poppen. Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit zijn van die onderwerpen. De branches zijn totaal anders, maar voor HR is de thematiek vergelijkbaar. Alleen accenten en de volwassenheid van de HR-organisatie verschillen.”

Zit HR bij Sodexo aan de bestuurstafel?

“Ja. Mensen zijn onze core business, dus dat is niet meer dan logisch. Ik merk dat HR-managers soms kunnen klagen dat ze niet aan de bestuurstafel zitten. Maar ik geloof heilig dat wanneer je toegevoegde waarde levert en dat ook laat zien, je vanzelf serieus wordt genomen en kunt meepraten op het niveau dat je wilt. Dus zorg dat je waarde toevoegt en dat je vroegtijdig wordt betrokken bij veranderingen, zodat je daarop kunt inspelen.”

Welke rol zie je weggelegd voor de NVP als het gaat om de beeldvorming rond HR?

“Er is een aantal HR-thema's dat raakt aan het maatschappelijk debat over bijvoorbeeld arbeidsverhoudingen en de toekomst van werk. Ik vind dat de NVP als beroepsvereniging daar een mening over mag hebben. Dat gebeurt ook al wel, bijvoorbeeld in de

discussie rond de Sollicitatiecode en het gebruik van social media. Daarbij moet je je wel realiseren dat je een gemêleerde vereniging bent en geen politieke partij. We zijn kennisdragers die hun expertise graag delen met beleidsmakers en werkgevers.”

Is dat wat je bedoelt met de NVP als toonaangevende beroepsvereniging?

“Voor mij staat toonaangevend vooral voor vernieuwend. In de eerste strategiesessie met het bestuur hebben we bepaald wat wij belangrijk vinden. Bovenaan het lijstje staat ‘toegevoegde waarde leveren aan de HR-professional’. We willen dat HR-professionals via de NVP hun blik kunnen verbreden en in aanraking komen met meningen of onderwerpen die normaal niet zo snel op je pad komen. We willen vernieuwend zijn, elkaar inspireren, leden met elkaar verbinden en daarbij vooral het principe van ‘outside in’ hanteren. Het is goed om voeding van buiten te halen om onze ogen wijder te openen.”

Wat is de stem van leden?

“We willen om te beginnen van de leden horen waar zij behoefte aan hebben. Er wordt veel georganiseerd binnen de NVP, maar op welke onderwerpen zitten zij nou écht te wachten? Een belangrijk onderwerp is het

CV Alice Diels

Alice Diels studeerde rechten in Groningen en werkte twee jaar als jurist bij het CNV. Daarna stapte ze over naar Post.nl, waar ze verschillende leidinggevende functies vervulde. Ze was er onder andere HR-directeur van de business unit Pakketservice. Na dertien jaar werd het tijd voor een nieuwe uitdaging en die vond zij bij Nuon, het energiebedrijf dat onderdeel is van het Zweedse Vattenfall. Ruim vijf jaar lang was ze er HR-directeur en kreeg te maken met de veranderingen in de energiemarkt en de consequenties daarvan voor de medewerkers. Sinds februari van dit jaar is ze HR-directeur Nederland bij Sodexo. Deze organisatie levert een breed scala aan ‘on-site services’ als gebouwbeheer, receptiediensten, beveiliging en restauratieve voorzieningen. Sodexo telt in Nederland 4.500 medewerkers, wereldwijd zijn dat er 425.000 in tachtig landen. De HR-afdeling waaraan zij nu leiding geeft, telt veertig medewerkers, verdeeld over vier afdelingen.

versterken van onze activiteiten op social media. Als we daar een nog sterker platform creëren, kunnen we de leden nog beter met elkaar en met de vereniging in verbinding brengen. Een andere belangrijke rol is weggelegd voor certificering. Ik ben ervan overtuigd dat dat enorm kan helpen bij het borgen van de kwaliteit van de HR-professional. Daarom gaan we daar ook echt een boost aan geven. Verder vind ik het belangrijk om het goede te behouden en te geloven in de kracht van deze club. Het is net als in de HR-praktijk: laat je toegevoegde waarde maar zien!” 