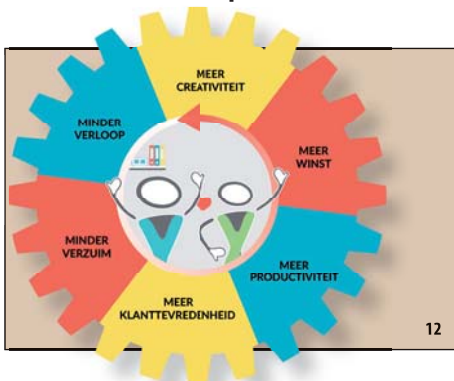




**WERKGELUK** | IEDEREEN (WERK)GELUKKIG | WERKGELUK VAN DE MILLENNIAL  
| STUREN OP DE MENSELIJKE MAAT | DUBBELINTERVIEW: TAMARA VAN ARK EN SHARON  
GESTHUIZEN | SUPERDIVERSE KINDEROPVANG | OUDERBETROKKENHEID 4.0 ■



# Coaching? goed geregeld met **Impact!**



Zonder zorgen voldoen aan de coachingsverplichting vanuit het IKK

Kijk voor meer informatie op [impacttrainingenadvies.nl/coaching](https://impacttrainingenadvies.nl/coaching)

**impact training & advies**  
impuls voor kinderopvangprofessionals

020 515 88 99  
[impacttrainingenadvies.nl](https://impacttrainingenadvies.nl)

**SWP**

[www.swpbook.com](https://www.swpbook.com)

*'Een inspiratiebron voor ieder die betrokken is bij de ontwikkeling van kinderen tussen 0 en 7 jaar'*



## Liefde voor letters en lezen

Handboek stimulering geletterdheid 0 tot 7 jaar

👤 Hetty van den Berg 👤 Irma Land 👤 Iris Meijzing

ISBN 9789088500008 | 320 PAGINA'S | € 69,90

MEER INFORMATIE EN BESTELLEN VIA [WWW.SWPBOOK.COM/2013](https://www.swpbook.com/2013)

**Verwacht!**

Nederland kent 2,5 miljoen laaggeletterden en één miljoen digibeten. Zij functioneren niet goed in de maatschappij. Laaggeletterden hebben veel moeite met lezen, schrijven en vaak ook rekenen; voor digibeten wordt de kloof door de digitalisering alsnog groter. Stimuleer je nu vanaf de baby- en peutertijd geletterdheid als 21e-eeuwse vaardigheid, dan geef je het kind alle kansen op het pad naar maatschappelijk functionele geletterdheid.

*Liefde voor letters en lezen* biedt daar talloze doelgerichte activiteiten voor, ook binnen onderzoekend en ontwerpend leren. Het boek en de bijbehorende website zijn een inspiratiebron voor ieder die betrokken is bij de ontwikkeling van kinderen tussen 0 en 7 jaar.

Uitgaven van Uitgeverij SWP zijn verkrijgbaar in de (online) boekhandel  
Tel. 020-3307200 | [contact@mailswp.com](mailto:contact@mailswp.com) | [www.swpbook.com](https://www.swpbook.com) | twitter @SWP01

## 30 jaar discussie

Zingeving, verbondenheid en autonomie. Dat is wat mensen gelukkig maakt. Hoe past kinderopvang in dit rijtje? Als een jas, zal ik u zeggen. Kinderen ter wereld brengen, ze grootbrengen en opvoeden is een essentie van het leven. Misschien niet in het leven van ieder individu, maar wel als collectief. Marianne van Duuren brengt gelukkig zijn in verband met eigen verantwoordelijkheid. Daar kan ik me wel in vinden. Maar ik heb een maar: hoe je zelf verantwoordelijk kunt zijn, moet je als kind wel leren, van het collectief.

De politiek vertegenwoordigt ons als collectief. De politiek bepaalt hoe we zorg dragen voor het geluk van kinderen. De politiek is ook de verdeler van verantwoordelijkheden: tot hier nemen we samen verantwoordelijkheid, daarbuiten zoekt eenieder het zelf maar uit. Dat is een zinvolle stellingname, immers, autonomie draagt ook bij aan geluk.

Op dit grensvlak bewegen zich ook veel discussies in de kinderopvang. Voor wie het zich kan herinneren, begin jaren negentig van de vorige eeuw nam de politiek een fundamentele beslissing: kinderopvang werd 'gecollectiviseerd' als arbeidsmarktvoorziening en niet als pedagogische voorziening. Lang niet iedereen was het eens met deze keuze, maar hij was onvermijdelijk, want: politiek haalbaar. In dit nummer herken ik deze stellingname in de zorgvuldige formulering van VVD-staatssecretaris Tamara van Ark: 'De reden dat we als overheid de kinderopvang financieren is dat het een arbeidsmarkt-instrument is. Daarnaast zien we dat kinderopvang een goede plek is om ook andere doelen te realiseren.' Ik was een van de mensen die toen niet blij waren met de 'fundamentele keuze' en nog steeds zou ik het liever andersom zien. Kinderopvang is een pedagogische voorziening waar we kinderen leren gelukkig te zijn.

Wilma Schepers | hoofdredacteur

## THEMA: WERKGELUK

De bdKO – de beroepsvereniging voor directeuren in de kinderopvang – besteedt haar landelijke dag aan aan het thema 'Werkgeluk' en werkte als gastredacteur mee bij de invulling van deze BMPP.

- 4 **Iedereen gelukkig** *Nooit eerder was (werk)geluk zo aanwezig als maatschappelijk vraagstuk. Gelukkige werknemers zijn betere werknemers. Daar is veel wetenschappelijke evidentie voor. Wat maakt medewerkers gelukkig? En wie is er in deze zucht naar happiness verantwoordelijk voor wat?* | Wilma Schepers
- 10 **De business of business is happiness** *Een gelukkige organisatie worden is eenvoudiger dan je denkt. En het loont de moeite. Het is wel een proces, een cultuuromslag die je er niet zomaar op een blauwe maandag doorheen jast.* | Lida Schepers
- 12 **Het werkgeluk van de millennial** *De huidige jonge professionals hebben tijdens hun opvoeding de boodschap 'be happy' meegekregen. Gelukkig zijn in wat je doet is belangrijker dan zekerheid, stabiliteit en status. Dat legt een hoge druk op deze jonge werknemers, maar niet minder op hun werkgevers.* | Gidi Heynens
- 16 **Sturen op de menselijke** *Maat Nu de economie boost en bedrijfsresultaten stijgen, verleggen veel organisaties en bedrijven de focus naar werkgeluk. Tegelijk wordt de arbeidsmarkt krappere. Alle reden voor een cursus werkgeluk.* | Aart Verschuur



36

# KINDCENTRUM IBBMP

BELEID BESTUUR MANAGEMENT & PEDAGOGIEK IN HET KINDCENTRUM N° 5 | 18



16

## EN VERDER...

- 9 **De Rekenmeester** > Ed Buitenhok: *Nieuwe Kijk op Kinderopvang?*
- 20 **Regelrust en stelselstabiliteit** *Dubbel-interview met Tamara van Ark en Sharon Gesthuizen.* | Wilma Schepers
- 25 **Forum** > Marjolein Lantinga: *Kabinetsreactie op Taskforce is gemiste kans*
- 27 **Forum** > Maaïke Vaes: *Een 'outstanding return' voor kinderopvang?*
- 28 **Samen leren in een superdiverse kinderopvang** *Er is voldoende literatuur en er zijn verschillende methoden om met dit onderwerp aan de slag te gaan.* | Anke van Keulen
- 31 **De directeur** > Corona Koek: *Vaccinaties*
- 32 **Europees samenwerken aan kwaliteit** *Samen met VBJK en Bureau Mutant organiseerde het internationale netwerk ISSA in juni voor haar leden de training 'In 5 Stappen naar Kwaliteit'.* | Jolanda Clement
- 36 **Forum** > Nathalie Camacho en Sanne Bosmans: *Stop met stress en werkdruk*
- 38 **Boeken** > Marianne van Duuren *Da's gek!*
- 40 **Forum** > Ans Vermeulen: *Ouderbetrokkenheid 4.0*
- 43 **Pact** > Anki Duin & Gerdi Meyknecht: *Je haalt zo veel meer voldoening uit je werk*
- 44 **Signaleringen** > *Hier vindt u publicaties die wij voor u selecteerden*



## EEN GEZONDE ORGANISATIE IS EEN GELUKKIGE ORGANISATIE

# Iedereen (werk)gelukkig

**Nooit eerder was (werk)geluk zo aanwezig als maatschappelijk vraagstuk. Gelukkige werknemers zijn betere werknemers. Daar is veel wetenschappelijke evidentie voor. Wat maakt medewerkers gelukkig? En wie is er in deze zucht naar happiness verantwoordelijk voor wat? | Wilma Schepers**

Werkgeluk. Een mooi thema. De bdKO – de beroepsvereniging voor directeuren in de kinderopvang – besteedt er in november haar landelijke dag aan. Als opmaat voor deze dag bespreekt BBMP wat hoofdlijnen van het thema. Ter inleiding en voor mijn eigen gedachtevorming spreek ik Jolanda Rikers, bestuurslid van bdKO en directeur van Stichting Kinderopvang Kerkrade/Parkstad, Marianne van Duuren, organisatieadviseur die haar sporen verdiend heeft in de kinderopvang en Doris Gottlieb, organisatieadviseur met als thema ‘gezonde organisaties’, ik noem haar organisatiedokter.

Tik ‘werkgeluk’ eens in in Google. Overdonderend! ‘8 tips voor meer werkgeluk’, ‘Een 10 voor werkgeluk’, ‘De 5 pijlers van werkgeluk’, ‘Zo verhoog jij je werkgeluk’, ‘De winst van werkgeluk’ en ‘Rapport werkgeluk; Het

werkgeluk van de Nederlandse professional’. Ik ben niet uitputtend. Reeksen artikelen in serieuze kranten en tijdschriften, snelle stukjes in populaire leesbladen. En veel adviesorganisaties die zich op het thema storten. Het kost je nog geen twee uur om de do’s en don’ts van werkgeluk tot je te nemen. Veel van de tips&trucs ken je uit andere contexten zoals de organisatiekunde en de hr-wetenschap. Woorden die steevast terugkomen zijn zingeving, autonomie en verbondenheid. Nog iets wat opvalt: er zijn items die beschrijven hoe je als werkgever je medewerkers gelukkig kunt maken, en er zijn items die beschrijven hoe je als werknemer jezelf gelukkiger kunt maken. Maar hoe maak je als medewerker je organisatie gelukkig? Ik ben niet tevreden. Het ademt zo maakbaar, maar hoe weerbarstig is de realiteit? Werkgeluk hypet.

## De realiteit

Eerst naar de realiteit van de kinderopvang. Jolanda Rikers vertelt dat ze voor de zomer naar ‘het grootste kennisfestival van Nederland’ in Deventer is geweest. Daar werd ze gelukkig van. Een broodnodige dag vol inspiratie. Ze volgde er verschillende sessies over werkgeluk en kwam terug met de vraag: hoe maak {ik} mijn medewerkers gelukkig? Jolanda: ‘Wij zijn al jaren bezig met de vraag hoe we onze medewerkers in hun kracht kracht krijgen. We vinden het een lastig thema. In onze organisatie lopen we aan tegen een sterke “knuffelcultuur” op de werkvloer. Of het nu komt doordat we als kinderopvang vooral aantrekkelijk zijn voor mensen met een zorgbehoefte, of omdat het vooral vrou- ➤

>

wen zijn? Het lijkt alsof ze gevoeliger zijn voor de werkverdrietige dingen dan voor werkgeluk. Alsof ze gelukkig worden van het delen van de narigheid die ze meemaken in hun werk of in hun eigen leven. Voor mijn organisatie is het een uitdaging om onze mensen gefocust te krijgen op hoe ze kunnen bijdragen aan het doel van hun werk: het geluk van de kinderen en ouders. Daarbij realiseer ik me ook dat de “knuffelcultuur” juist ook de sterke kant is van mijn medewerkers. Empathie, zorgzaamheid, verbinding, die vormen samen de kern van het werk in de kinderopvang. Het is zoeken naar een evenwicht. We proberen het te vinden in een gerichte begeleiding van de medewerkers. We vragen ze te werken aan hun portfolio, waarin ze laten zien hoe ze werken aan hun eigen ontwikkeling en hoe ze daarin bijdragen aan het doel van de organisatie. Het werkt, langzaam maar zeker merk ik een cultuurverandering. Medewerkers zoeken en vinden meer geluk in hun professionele prestaties. Ik vind het belangrijk dat ik ook zelf ruimte heb om daar aandacht aan te geven. Medewerkers worden er gelukkiger van als ik als directeur persoonlijk te benaderen ben. We hebben nu 150 medewerkers. 150 mensen kun je nog kennen, van naam en gezicht. Dat maakt dat je je verbonden kunt voelen met elkaar en samen gelukkig kunt zijn in je werk.’

## Verantwoordelijk

Jolanda breekt zich het hoofd over de vraag hoe zij haar medewerkers ‘in hun kracht’ kan zetten. Marianne van Duuren vliegt het vanuit een andere hoek aan. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen geluk, ook voor hun werkgeluk, is haar stelling.

Marianne: ‘Mensen zijn verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, hun eigen prestaties, hun eigen ontwikkeling en hun eigen welzijn, of “geluk”. Dat geldt voor alle medewerkers, ook voor het management en de directie.’

De ferme stellingname van Marianne plaatst de vraag hoe organisaties kunnen bijdragen aan het werkgeluk van hun medewerkers in een ander daglicht. ‘Ik wil daarmee niet zeggen dat organisaties níét kunnen bijdragen aan het werkgeluk van hun medewerkers, ik stel de vraag waar de verantwoordelijkheden liggen. Ik kom meer dan eens advertenties tegen waarin een organisatie op zoek is naar een manager die de medewerkers kan motiveren. Dat is de omgekeerde wereld, denk ik dan. Een medewerker moet er zelf voor zorgen dat zij competent en gemotiveerd is. Maar naast de verantwoordelijkheden van de medewerker staan die van de leidinggevendenden. Zij zijn verantwoordelijk voor het maken van prestatieafspraken, voor faciliteren en ondersteunen daar waar dat nodig is.’

In de praktijk werk ik graag met organisatieopstellingen. Dat is een vertaling van de familieopstelling naar organisaties. Daarnaast werk ik met inzichten uit de transactionele analyse. In zo’n opstelling ga je onder andere op zoek naar de rollen die iemand speelt in zijn of haar context. En wat mij dan opvalt is dat medewerkers, die binnenkomen als zelfstandige, weldenkende, autonome volwassenen in de kindrol schieten op het moment dat ze ongelukkig zijn in hun werk. Soms vind ik dat ook weer niet gek. Hoe zou jij je voelen als je als weldenkende professional opeens allemaal lijstjes in moet vullen om te laten zien hoe je je tijd besteedt? Een beetje als betutteld kind?

In de organisatieopstellingen zien we drie belangrijke wetmatigheden. De eerste is: in elke organisatie is er sprake van een hiërarchie. Onvermijdelijk. Dat betekent dat iedereen op zijn of haar niveau eigen verantwoordelijkheden heeft. Een leidinggevende mag nooit in de verantwoordelijkheid van de medewerker stappen, en omgekeerd, een medewerker zal de leidinggevende in haar autoriteit moeten accepteren. De tweede is: het is geven en nemen en wat je geeft en neemt moet in balans zijn. Je geeft arbeid (prestatie, motivatie) en je krijgt er salaris voor terug. Natuurlijk wil je als medewerker erkenning en waardering krijgen, maar daar tegenover staat dat je levert wat de afspraak is. Tot slot de derde: als je erbij hoort, hoor je erbij. Ofwel, als je (als werknemer) ervoor gekozen hebt lid te zijn van een organisatie, dan is het aan jou als werknemer de schone taak je verbonden te voelen.’ En andersom, je collega’s bieden jou de mogelijkheid te verbinden.

## Niet in balans

Het klinkt heel streng, wat Marianne zegt, en ik vraag me af hoe dat zit met

*‘Mensen zijn verantwoordelijk voor hun eigen motivatie, hun eigen prestaties, ontwikkeling en welzijn, ofwel: “geluk”. Dat geldt voor alle medewerkers, ook voor het management en de directie.’*

*'Die wereld bestaat niet meer', zegt Doris Gottlieb. 'Organisaties bieden geen zekerheid meer voor het leven, en als ze het al zouden willen, ze kunnen het niet meer. Daarvoor gaan de veranderingen te snel.'*

medewerkers die het niet lukt om gelukkig te zijn in hun werk, iemand die worstelt met haar verantwoordelijkheden, bij wie het geven en nemen niet in balans is en zich niet meer verbonden voelt. 'Ook dan heeft de medewerker een eigen verantwoordelijkheid', zegt Marianne. 'Een ongelukkige medewerker zal het gesprek met haar leidinggevende aan moeten gaan. Vanuit het besef van eigen verantwoordelijkheid. Een medewerker zal de leidinggevende aan moeten spreken op verplichtingen en verantwoordelijkheden die horen bij dat niveau. Want natuurlijk zijn die er ook.

De leidinggevende – of organisatie – heeft de taak de voorwaarden te scheppen waaronder de medewerker haar part of the deal kan nakomen. Daar zie ik het regelmatig misgaan. Dan neemt de organisatie haar verantwoordelijkheid niet. Ik kan daar veel over zeggen, maar de belangrijkste voorwaarde voor een organisatie om het goed te doen is helderheid over wat er verwacht wordt van de medewerkers. Ik zie vaak dat medewerkers aan het werk gaan op basis van een functieomschrijving. Maar dat is niet genoeg. Een medewerker heeft het nodig dat er duidelijke prestatieafspraken gemaakt worden waarin verantwoordelijkheden helder zijn. Die prestaties moeten gedefinieerd worden in lijn met de prestaties die de organisatie als geheel wil leveren. Pas als hier helderheid in is, kunnen medewerker en leidinggevende elkaar aanspreken op hun wederzijdse verantwoordelijkheden. Ook dan pas kan een medewerker zichzelf de vraag stellen: wil ik deze prestaties leveren, kan ik me verbonden voelen met mijn opdracht, wat heb ik nodig om mijn werk goed te doen en gelukkig te zijn in mijn werk?

Dit klinkt misschien allemaal heel eenvoudig en vanzelfsprekend terwijl de

praktijk vaak niet zo eenvoudig is. Dat besef ik goed. Maar het is wel de kern van werkgeluk: een goede, heldere deal sluiten tussen partners die verantwoordelijk zijn voor hun eigen geluk.'

### Een heldere deal

Een heldere deal sluiten, oké. Maar wat behelst die deal? Met Doris Gottlieb filosofer ik over wat organisaties in de deal kunnen stoppen, hoe dat veranderd is de afgelopen halve eeuw en over wat huidige medewerkers verwachten van de deal die zij sluiten met hun werkgever. Onze vaders en grootvaders stapten bij een werkgever naar binnen en zagen hun loopbaan voor zich uitgestippeld. Afhankelijk van hun prestaties kwamen ze al dan niet hogerop. Een deal voor het leven in een duidelijke context met vastliggende normen en waarden. En dienstbaarheid, veel dienstbaarheid. Ik geloof niet dat mijn vader, om maar een voorbeeld te noemen, als belastinginspecteur er ooit vanuit is gegaan dat de belastingdienst voor zijn geluk zou moeten zorgen. Integendeel, hij was er voor het welslagen van de belastingdienst en aan het eind van zijn carrière was hij gelukkig met wat hij gedurende zijn leven voor zijn werkgever heeft mogen betekenen. 'Die wereld bestaat niet meer', zegt Doris Gottlieb. 'Organisaties bieden geen zekerheid meer voor het leven, en als ze het al zouden willen, ze kunnen het niet meer. Daarvoor gaan de veranderingen te snel.

Vanaf de de jaren tachtig raakten organisaties wereldwijd steeds meer met elkaar verbonden. Een crisis aan de ene kant van de wereld had invloed op organisaties aan de andere kant van de wereld. Veranderingen versterkten elkaar en gingen steeds steeds sneller. Als organisaties probeerden in te spelen op de

veranderingen, raakten ze verstrikt in hun oude structuren. In die oude structuur was het helder wat ieders plaats en taak was; als iemand wegviel, zette je er iemand anders voor in de plaats met dezelfde taken en verantwoordelijkheden. Dat werkte niet meer en dus moesten die oude organisatiestructuren doorbroken worden. Het waren de hoogtijdagen voor organisatieadviseurs.

Ondertussen is er een generatie opgestaan en aan het werk gegaan die niet meer verwacht dat organisaties stabiliteit en werktevredenheid voor het leven zullen bieden. Onze jongste generatie werknemers, de twintigers en dertigers, zien hoe werkgevers in tijden van crisis hun werknemers "flexibiliseren" en wat dat betekent voor individuele levens. Tegelijkertijd is het de generatie die van hun ouders de boodschap hebben gekregen dat hun individuele geluk ertoe doet. Het is onze generatie van zestigers die deze generatie van millennials verteld heeft dat je als individu belangrijk bent, dat je dingen kunt veranderen en dat je het recht hebt blij en gelukkig te zijn. Ik vind het niet gek dat ze nu verwachten gelukkig te worden van hun werk. Ik denk trouwens dat hun drive dieper gaat dan het oppervlakkige "happy, happy" waar deze generatie nogal eens mee geassocieerd wordt. Millennials vinden de hoogte van hun salaris echt minder belangrijk dan de succesgeneratie van de jaren negentig. Ze willen een zinvolle bijdrage leveren aan de wereld en zijn ervan overtuigd dat ze dat kunnen en daar recht op hebben.'

### Burn-out

Een generatie die veel verwacht van werkgeluk en organisaties die geen stabiliteit kunnen bieden in een snel veranderende wereld. Het lijkt mij een ideaal >

*'In een gezonde organisatie worden mensen gezien en erkend als mensen die behoefte hebben aan zingeving, verbondenheid en respect voor autonomie. Dát maakt mensen gelukkig.'*

> klimaat voor onzekerheid, stress en burn-out. Hoe kunnen we ons daartegen wapenen?

Als organisatiedokter zoekt Doris het antwoord in de gezondheid van organisaties. Een gezonde organisatie is in staat om zich te vernieuwen en af te stemmen op een veranderende omgeving om zo de prestaties van de organisaties te waarborgen.

Doris: 'Een gezonde organisatie presteert beter en in een gezonde organisatie zijn werknemers gelukkiger. Voor die stelling kan in de organisatiekunde voldoende onderbouwing gevonden worden. Als ik aan het werk ga in een organisatie focus ik op drie punten waarvan ik denk dat zij essentieel zijn voor gezondheid. Mijn eerste focus ligt bij de vraag of de organisatie in staat helder uit te dragen "Dit zijn wij, dit is wat wij doen en dit is waarom wij het doen". Kan een organisatie duidelijk maken welke waarde zij toevoegt aan de maatschappij? Pas als hier helderheid over is kan iedere medewerker van de organisatie, los van zijn of haar positie, begrijpen wat het grotere doel is van de organisatie en wat zijn of haar relatie tot dat doel is. Dit te weten is een absolute voorwaarde voor werkgeluk omdat mensen zich anders niet kunnen verbinden met hun organisatie. Het is de verbinding met een hoger doel die mensen gelukkig maakt in hun werk, of zij nu schoonmaker zijn in een ziekenhuis (ik zorg ervoor dat de omgeving schoon is, zodat mensen beter kunnen worden) of directeur van een kinderopvangorganisatie.

Mijn tweede focus ligt op de helderheid over tot hoe ver mensen individuele vrijheid hebben en waar de grenzen van hun vrijheid liggen. Ook dit geldt weer voor medewerkers op alle niveaus(?). De duidelijkheid van grenzen geeft mensen autonomie en maakt dat zij hun verant-

woordelijkheid kunnen nemen. Op het moment is de te grote regeldruk een actueel thema. Het is een spannend gevecht tussen hen die vertrouwen willen hebben en hen die controle willen houden. In een gezonde organisatie is er duidelijkheid over de grenzen tussen vertrouwen en controle.

Mijn derde focuspunt is de vraag of de organisatie ruimte biedt aan menselijke emoties. Dan denk je snel aan persoonlijk verdriet, ook daar moet ruimte voor zijn, met mate. Het gaat me hier om werkgerelateerde emoties, professioneel verdriet, professionele boosheid of professionele blijheid. Een reorganisatie brengt onzekerheid en verdriet met zich mee. Een succes brengt blijheid. "Weet" een organisatie dat die gevoelens er zijn? Is er ruimte voor? Als emoties die bij het werk horen door de organisatie niet gezien en herkend worden, slaat dat als een boemerang terug. Deze emoties zullen een weg zoeken in al dan niet bewuste tegenwerking waardoor de organisatie minder soepel kan veranderen en ook slechter in staat is beslissingen te nemen.

Mijn drie focuspunten komen er eigenlijk op neer dat in een gezonde organisatie mensen gezien en erkend worden als mensen die behoefte hebben aan zingeving, verbondenheid en respect voor autonomie. Dát maakt mensen gelukkig.

*Wilt u de geïnterviewden vragen naar de achtergrond van hun gedachten en ideeën, mail jolanda dan op: j.rikers@kinderopvangkerkrade.nl, Marianne op: vandureen@dzmaatschap.nl of doris op: doris@dorisgottlieb.com.*

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's.

De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, en ook trainingen, workshops, intervisie en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang.

Wilt u meer weten over werkgeluk? Wilt u antwoorden op vragen zoals hoe u als directeur/bestuurder/(hr-)manager in deze krappere wordende arbeidsmarkt met meer werkdruk kan borgen dat uw werknemers gelukkig zijn, wordt voldaan aan nieuwe wet- en regelgeving en de nodige wendbaarheid aanwezig blijft? Kom naar onze landelijke dag: **'Hoe stuur je samen op meer werkgeluk'** op donderdag 15 november 2018.

### Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

- **18 september 2018:** Workshop 'Lobbyen bij de nieuwe gemeentebestuurders'
- **2 oktober 2018:** Regiobijeenkomst Den Haag e.o. 'Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, hoe doe je dat?'
- **9 oktober 2018:** Workshop 'Oudercommissie als sparringpartner'
- **1 november 2018:** Regiobijeenkomst Amsterdam e.o. 'Arbeidsmarkt: tekorten kinderopvang dreigen op te lopen'
- **7 november 2018:** Een uniek kijkje achter de schermen van de Tweede Kamer met René Peters, CDA-woordvoerder kinderopvang

### Nadere informatie

U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven door contact op te nemen met het bureau van de bdKO, T: (079) 363 81 02. Ook als u geen lid bent van de bdKO nodigen wij u van harte uit om vrijblijvend deel te nemen aan een van onze bijeenkomsten om kennis te maken met de bdKO.



# De business of busi

**Een gelukkige organisatie worden is eenvoudiger dan je denkt. En het loont de moeite. Het is wel een proces, een cultuuromslag die je er niet zomaar op een blauwe maandag doorheen jast. Het resultaat: nieuwsgierigere en gemotiveerdere medewerkers die langer blijven, creatiever en productiever zijn, zich minder vaak ziek melden met een lager ziekteverzuim tot gevolg, grotere klanttevredenheid en betere bedrijfsresultaten. Wie wil dat nou niet, maar hoe doe je dat? | Lida Schepers**



‘Er is een wezenlijke omslag aan de gang in de manier waarop bedrijven in de wereld staan’, weet Alex Slavenburg, eigenaar van Happimotion. ‘Tot voor enkele jaren ging het in de economie vooral om geld verdienen’, vertelt hij. ‘Kort gezegd: the business of business is business. Dat credo heeft ons zeker veel gebracht, maar die manier van bedrijfsvoering heeft zijn plafond bereikt. Kostenreductie en meer-met-minder, dat werkt niet meer. Bovendien wordt men wel rijker, maar niet gelukkiger. De basisveronderstelling dat meer geld gelukkiger maakt gaat niet op. Tegenwoordig zeggen we: de business of business is happiness. Oftewel, als directeur of bestuurder kijk je waar jouw organisatie voor staat, waarom die op aarde is én je kijkt naar wat de medewerkers daarin kunnen en willen bijdragen. In een positief georiënteerde werkomgeving komt dat geld dan vanzelf. Daar geloof ik heilig in, bovendien wordt dit gestaafd door onderzoek.’

Alex Slavenburg, zelf ruim 25 jaar leidinggevende van diverse grote en kleine teams in binnen- en buitenland bij de Rabobank geweest, gaf zijn baan eraan om met zijn bedrijf Happimotion leidinggevenden en organisaties te inspireren en te begeleiden. Samen met het Happi-

nessBureau verzorgt hij langer durende trajecten in organisaties om deze ‘in beweging’ te krijgen.

Om iets te begrijpen van wat hij en zijn partners doen in een traject vertelt hij over enkele basisprincipes die aan zijn visie en werkwijze ten grondslag liggen. Met name de positieve psychologie geformuleerd door Martin Seligman. ‘De “oude” psychologie denkt in termen van het oplossen van problemen’, vertelt hij. ‘Seligman kijkt naar de positieve kant, dus niet in termen van ergens vanaf willen, maar van ergens naartoe willen.’ Slavenburg spreekt van een drietrapsraket:

- positieve emoties (hoe meer je er hebt, hoe gelukkiger je bent),
- voldoening in je werk (je talent gebruiken, je kwaliteiten kennen),
- zingeving (heeft mijn werk nut, draag ik iets bij aan groter geheel?).

‘Als een organisatie aan deze drie aspecten aandacht besteedt, worden werknemers gelukkiger’, stelt hij. ‘Een bedrijf als Coolblue bijvoorbeeld heeft dat goed begrepen. Zij gaan ervan uit dat werkgeluk van het personeel uitstraalt op de klanten en dus op de resultaten en zo werkt het ook. In zijn algemeenheid wijst onderzoek uit dat bedrijven die inzetten op het geluk van hun medewerkers vele malen succesvoller zijn dan bedrijven die dat niet doen.’

## Persoonlijk leiderschap

Kunnen bestuurders of directeuren kinderopvang daar in hun sector ook iets mee? ‘Natuurlijk!’, zegt Alex Slavenburg. Er is wel een maar. ‘Als je zegt ik wil graag iets met werkgeluk, want ik zie het overal, dan helpt

# ness is happiness

het niet om alleen een workshop te doen en het onderwerp af te vinken op je lijstje. Je moet het duurzaam doen, want het is echt een cultuurverandering in de organisatie. En je moet er als directeur/bestuurder achter staan en beginnen bij jezelf. Want als je zelf niet gelukkig bent en niet het gevoel hebt dat je iets kunt bijdragen, dan is het lastig dat door te vertalen naar je organisatie. Dat is de kern van persoonlijk leiderschap in dezen. Omdat ikzelf ruim 25 jaar leidinggevende ben geweest, en ook weet hoe het is om een organisatie te runnen in goede én slechte tijden, weet ik wat er gebeurt als leidinggevend goed in hun vel zitten, persoonlijker worden en aandacht gaan geven. Vaak zie je de mensen aan de top pas op de afdeling gaan rondlopen als er ellende is. Maar je moet er juist ook zijn als het goed gaat: hoe is het met je, hoe was je vakantie, hoe is het met je opleiding? Het gaat erom dat mensen gezien worden en zich gezien voelen.

Tegen leidinggevend die zeggen dat ze geen tijd hebben voor dat soort “gedoe” zeg ik: plan als start maar eens vijf minuten in je agenda. Of zeg gewoon een keer goe-demiddag als je in de lift stapt, in plaats van zwijgend naar je telefoon te kijken. Het is zo basic. Het is echt een doorbraak als je dat soort dingen gaat doen. Gênant? Nee, ik zie genoeg voorbeelden dat dit de eerste stappen tot verandering zijn.’

## Ruimte en vertrouwen

Als je dan kijkt welke stappen je kunt zetten in je organisatie, dan zijn er altijd twee dingen die ik naast elkaar zet. Ten eerste: Beweging krijgen in werkgeluk heeft alles te maken met bewustzijn. Dus bewust stilstaan bij de situatie, deze bespreekbaar maken en kijken wat je eraan kan doen. Het is dan goed om het werk van Sonja Lyubomirsky te kennen. Zij onderzocht welke factoren persoonlijk werkgeluk bepalen: 10 procent wordt bepaald door de omstandigheden, 50 procent door je aanleg en 40 procent is bewust gedrag. Je kunt sturen op het bewuste gedrag en ook de aanleg kun je licht beïnvloeden. De optelsom van die factoren bepaalt hoe je in een team en in een organisatie werkt. Door deze factoren goed

te kennen (bewustzijn) heb je dus invloed op je Werkgeluk. Het is erg belangrijk, voor de leidinggevende, maar ook voor de medewerkers in de organisatie, dat je je eigen profiel kent en dat je nieuwsgierig bent naar dat van anderen. Maar ook dat je ontdekt dat er verschillen zijn en die waardeert. Je wordt er gelukkiger van als je elkaar en elkaars kwaliteiten leert kennen en benutten. Ten tweede: Bij het Happinessbureau hebben we het zogenaamde Werkgelukmodel ontwikkeld op basis van onderzoek van Martin Seligman. Daarmee kun je je individuele werkgeluk beoordelen en een cijfer geven. Vervolgens hebben we allerlei oefeningen om daar daadwerkelijk beweging in te krijgen.

Het model betreft drie gebieden: plezier en verbinding, voldoening en zingeving. Met alle drie kun je als leidinggevende zowel zelf alsook met je team aan de slag. Het gaat over dingen als: heb je goed contact met je collega's, wordt er gelachen, denken we in oplossingen, heerst er een goede sfeer, ontwikkel je je in je werk, doe je nieuwe dingen, benut je je talenten, krijg je complimenten, kun je je idealen kwijt, heb je toegevoegde waarde, passen de waarden van de organisatie bij jou? Wij zijn er absoluut van overtuigd dat, als je als leidinggevende op dit niveau het gesprek met mensen aangaat, er een andere energie ontstaat dan wanneer je ergens in een hok blijft sturen op cijfers en geen contact maakt. Aandacht en waardering geven, daadwerkelijk mensen zich laten ontwikkelen in hun sterke punten, dát is de kern van het in beweging krijgen van een cultuur waarbij werkgeluk centraal staat. En dan komen die resultaten vanzelf en dat zie je ook echt.

Natuurlijk loopt niet iedereen de hele dag gelukkig te zijn. In ieder werk heb je topmomenten en dagen waarop het allemaal niet loopt. Wat wel bijzonder is, is dat de ruimte die ontstaat door elkaar te kennen en zaken te delen, ook maakt dat de privé-situatie minder invloed heeft. Mensen zijn geneigd op het werk alleen de goede momenten te delen. Als het thuis niet goed gaat, dan neem je dat tóch mee naar je werk, al denk je dat je dat thuis laat. Als er op het werk bij collega's en leidinggevende een cultuur van oprechte aandacht is en

men weet wat er speelt, dan voel je je ook gesteund op het moment dat er iets ergs gebeurt waardoor je beter met de ellende kunt omgaan. Als organisatie accepteert je gewoon dat het een tijdje wat minder is.

Er zijn zelfs bedrijven waar de vrije dagen zijn afgeschaft. Bij een begrafenis of zo neem je gewoon vrij.

En dat werkt ook, mensen zijn veel verantwoordelijker als je ze ruimte en vertrouwen, oftewel autonomie geeft.’

## Happinessbooster

Onder de noemer Aan de Slag met Werkgeluk doet het Happinessbureau binnen organisaties en bedrijven trajecten die langer duren. Daarbij horen een intake met de directie, inspiratiesessies voor leidinggevend en medewerkers, een nulmeting op de onderdelen zingeving, voldoening, plezier en verbinding in diverse dwarsdoorsneden van de organisatie. ‘Dan begint het échte werk’, vertelt Alex Slavenburg. ‘Op basis van de inspiratiesessies, waarin ze ook een happinessbooster gemaakt hebben, gaan mensen aan de slag. Sommigen zullen zeggen: we gaan tijd voor elkaar maken gedurende de dag. Anderen willen assessments doen waardoor ze elkaars sterke punten leren kennen, iedereen heeft zijn eigen onderdelen. Van ons krijgen ze dan nog gedurende een kwartaal of halfjaar voeding per e-mail, extra oefeningen, informatie, video's en inspiraties. Na die periode doen we opnieuw een meting en dan gaan we weer met teams aan de slag. We kunnen ook overleggen bijwonen of meelopen op de werkvloer. En dan ben je eigenlijk structureel bezig om in de eigen processen de thematiek van werkgeluk mee te nemen. Door dit hele proces ontstaat vaak een warme cultuur waarin mensen dingen samen doen, per saldo gelukkiger worden en er meer beweging ontstaat. Je ziet vaak dat het ziekteverzuim daalt, dat mensen enthousiaster zijn, dat ze langer willen blijven. Kortom, er is een organisatie ontstaan die werkgeluk uitstraalt met alle voordelen die erbij horen!’

*Alex Slavenburg zal op 15 november 2018 een inspiratieworkshop geven tijdens de Landelijke Dag voor Directeuren in de Kinderopvang.*

Gidi Heyes



Yvonne Bakker

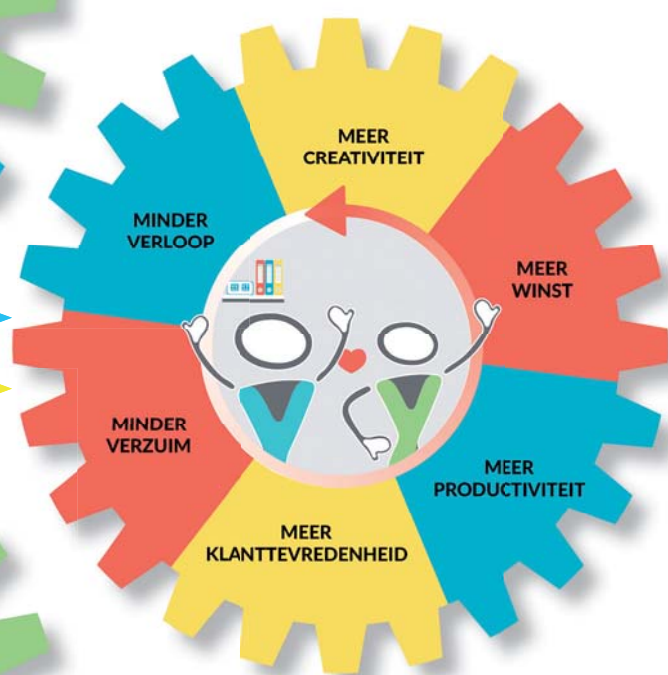


HELENE DE BRUIJN FOTOGRAFIE

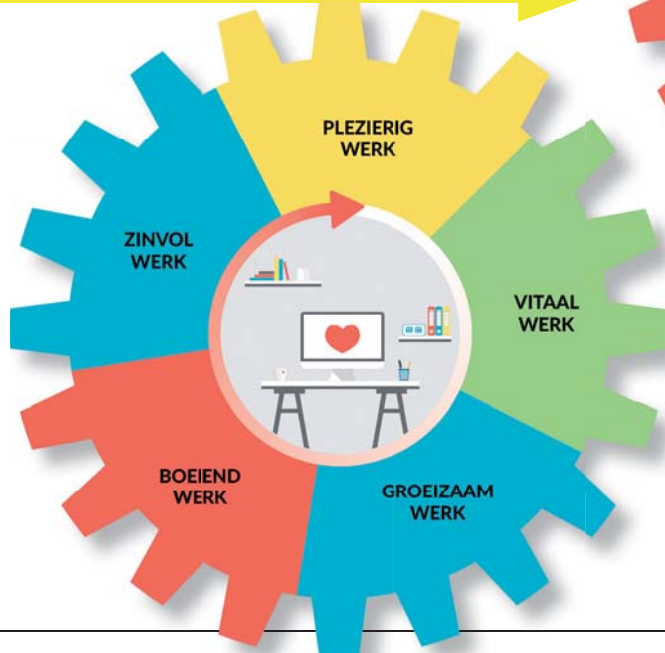


VERGROTEN VAN JE WERKGELUK

FACILITEREN VAN EEN GELUKKIGE WERKOMGEVING



RENDEMENT VAN WERKGELUK



## 5 MANIEREN OM UW YOUNG PROFESSIONALS GELUKKIG TE MAKEN

# Het werkgeluk van de millennial

**De huidige jonge professionals hebben tijdens hun opvoeding de boodschap 'be happy' meegekregen. Gelukkig zijn in wat je doet is belangrijker dan zekerheid, stabiliteit en status. Dat legt een hoge druk op deze jonge werknemers, maar niet minder op hun werkgevers. Werkgevers hebben er belang bij dat hun werknemers gelukkig zijn, niet in de laatste plaats omdat 'een zinvolle bijdrage leveren' een belangrijk element is van het geluksgevoel. Geluk ligt binnen handbereik als organisatiedoelen en persoonlijke doelen samenvallen.** | Gidi Heynens

De millennials, de generatie die geboren is tussen 1980 en 2000, wordt ook wel de gelukzoek-generatie genoemd. Het is de huidige generatie Young Professionals, de werknemers tussen 20 en 40 jaar. In hun opvoeding hebben deze professionals de boodschap meegekregen vooral te doen waar je gelukkig van wordt, ook in je werk. Deze boodschap vinden we terug in de uitkomsten van het jaarlijkse Young Professional-onderzoek (zie kader). De antwoorden van de professionals op de enquêtevragen laten zien dat werkgeluk met stip op nummer 1 staat. Werkbehoeften als zekerheid, stabiliteit, status, prestatie, afwisseling en balans scoren een stuk lager.

Uit datzelfde Young Professional-onderzoek blijkt ook dat onze jonge professionals maar een magere zes scoren op werkgeluk. Er is dus een groot gat tussen behoefte en realiteit. De verklaring hiervoor is vooral te vinden in het gebrek aan autonomie, ontwikkeling, zingeving en het kunnen werken vanuit passie en talent. Wil je als organisatie aantrekkelijk blijven voor deze millennials dan zal je moeten in-

vesteren in een gelukkige werkomgeving. De zorg voor een gelukkige werkomgeving is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Werknemers hebben zelf veel invloed op het vergroten van hun werkgeluk, maar een belangrijke voorwaarde hierbij is dat het werkgeluk gefaciliteerd wordt door de organisatie waar de medewerker werkzaam is.

Bureau Yop, waar ik mede-oprichter van ben, benoemt vijf verschillende strategieën waarmee je als organisatie een gelukkige werkomgeving kunt faciliteren voor alle medewerkers en voor de millennials in het bijzonder. Ik leg mijn vijf strategieën voor aan een ervaringsdeskundige uit de kinderopvang: Yvonne Bakker, operationeel directeur van kinderopvang Berend Botje.

## 1. Investeer in plezierig werk

Investeren in plezierig werk betekent dat je als organisatie investeert in een plezierige werksfeer waarin medewerkers zich thuis voelen en veilig voelen, waar ze open kun-

nen zijn over hun kwetsbaarheden en waarin zij het vertrouwen hebben dat ze zichzelf mogen zijn. Hierteegenover staat dat millennials vaak het idee hebben dat ze zich moeten aanpassen en zich moeten bewijzen voor hun werkgever. Ze voelen zich niet vrij om het achterste van hun tong te laten zien en zijn bang dat ze worden afgestraft als ze hun onzekerheden of fouten toegeven. De millennials ervaren weinig psychologische vrijheid.

Yvonne Bakker van Berend Botje herkent hierin de stress die medewerkers in de kinderopvang de afgelopen jaren ervaren hebben: 'In de kinderopvang is flink gereorganiseerd en dat heeft geleid tot veel personele wisselingen. Dat doet iets met het gevoel van de veiligheid van de medewerkers die zijn gebleven. Onzekerheid over het behouden van je baan belemmert menig medewerker in het open zijn en jezelf veilig voelen op de werkvloer. Wat kun je doen om het gevoel van veiligheid te versterken?', vraagt Yvonne zich af.

De vraag die Yvonne stelt kaatst terug naar de directie en leidinggevende zelf. Als het >

➤ management open is over eigen fouten, onzekerheden en kwetsbaarheden dan zullen medewerkers dit voorbeeld volgen en zich ook meer openen. Daarnaast is het belangrijk dat je als leidinggevende het gesprek durft aan te gaan over de veiligheid op de werkvloer. Waar lig je 's nachts wakker van of in hoeverre heb je het idee dat je hier alles kunt zeggen wat er op je hart ligt? Dit zijn mooie openingsvragen om vervolgens een echt gesprek te voeren over veiligheid.

Ook het aandacht geven aan wat er goed gaat – in plaats van wat nog beter kan – en het geven van complimenten aan elkaar, draagt bij aan een open en veilige sfeer. Hier kunnen de leidinggevenden een belangrijke voorbeeldrol vervullen.

Het advies om openheid te geven over strategische beslissingen, heeft Berend Botje ter harte genomen. "We hebben het "broodje eten met de directie" geïntroduceerd. Tijdens dit informeel samenzijn ver-

telt de directie over de strategische keuzes en hoe die tot stand gekomen zijn. Medewerkers kunnen al hun vragen stellen. Dit resulteert in openheid, vertrouwen en begrip onder de medewerkers.'

## 2. Investeer in boeiend werk

Millennials werken het liefst vanuit passie en talent. Doen waar je hart ligt en waar je goed in bent is belangrijker dan een goed betaalde baan, blijkt uit het Young Professional onderzoek. Investeren in boeiend werk gaat dus over werk aanbieden dat aansluit op de passies, talenten en drijfveren van je medewerkers. We noemen dit ook wel *Job Crafting*.

Dit betekent dat je als leidinggevende samen met de medewerker op zoek gaat naar zijn of haar passies, talenten en drijfveren. Berend Botje voert jaarlijks TOM-gesprekken (Talent, Ontwikkeling en Motivatie) met de medewerkers. Yvonne Bak-

ker: 'In deze gesprekken hebben we het over waar iemand energie van krijgt, wat hij het liefste doet op zijn of haar werk en waarin de medewerker zich verder wil ontwikkelen. Dit zijn hele andere gesprekken dan de gesprekken die gaan over het moeten voldoen aan strikte competentieprofielen. Dit vraagt ook een andere manier van gespreksvoering van onze leidinggevenden: een verschuiving van taak- naar talentgericht. De uitkomsten van deze TOM-gesprekken kunnen zijn dat pedagogisch medewerker A haar aandacht meer bij het ontwikkelen van creatieve activiteiten met de kinderen gaat leggen en dat pedagogisch medewerker B juist administratieve taken op zich neemt. Het gaat erom dat medewerkers op deze manier ervaren dat ze zelf regie hebben over hoe ze hun baan invullen en daarin zelf keuzes mogen maken. Dit draagt bij aan het werkge-  
luk van medewerkers.'

Het investeren in boeiend werk vraagt ook om een andere manier van aansturing van medewerkers. Bij deze talentontwikkelgerichte benadering past het sturen op output veel beter dan sturen op input. Dit betekent dat je als leidinggevende helder bent over de te bereiken doelen en de kaders, maar dat je de medewerkers vrij laat in de wijze waarop ze deze doelen behalen. Hiermee doe je een beroep op de autonomie en het zelfsturende vermogen van medewerkers. Het is belangrijk om niet alles te willen protocolleren, zolang doelen en kaders maar helder zijn, mag je ook vertrouwen op de competentie van de medewerker.

## 3. Investeer in groeizaam werk

Millennials geven aan dat hun persoonlijke en professionele ontwikkeling belangrijke voorwaarden zijn voor het ervaren van geluk in hun werk. In ons werk als trainer en coach zien we dat er met name onder deze generatie een enorme intrinsieke behoefte is om zich te ontwikkelen. Voor het aantrekken, binden en ontwik-

## Het Young Professional Onderzoek

Het Young Professional Onderzoek is een jaarlijks terugkerend onderzoek op initiatief van Stichting 4YoungPeople en Careerwise.

De onderzoeksvragen van de editie 2014 waren:

- 1) Bestaat er zoiets als een universele geluksformule waarmee Young Professionals hun eigen geluk kunnen realiseren? En zo ja, hoe ziet die formule er dan uit?
- 2) Op welke wijze kunnen organisaties bijdragen aan het werkge-  
luk van Young Professionals? Of anders geformuleerd, in welke werkbehoefte moet een organisatie voorzien om meer werkge-  
luk te creëren onder Young Professionals?

Uit het onderzoek blijkt dat jonge professionals geluk definiëren als een van de belangrijkste drijfveren in hun werk.

Het onderzoek is opgesteld en uitgevoerd door Gidi Heynens en Robert de Lange en werd verricht tussen oktober en december 2013. In samenwerking met 4YoungPeople, Careerwise, Intermediar, Nationale Vacaturebank en ICM opleidingen en trainingen werd het onderzoek verspreid onder ruim 20.000 Young Professionals tussen de 20 en 35 jaar. Dit leverde in totaal 1325 respondenten op. Van de respondenten was 71 procent vrouw en 29 procent man. 52 procent van de respondenten werkt in het bedrijfsleven, 13 procent werkt bij de overheid, 16 procent in de non-profitsector, 14 procent is werkzoekende en 5 procent is ondernemer. 86 procent van de respondenten is hoogopgeleid (hbo en wo). De uitkomsten van de jaarlijkse Young Professional-onderzoeken kunt u vinden op [careerwise.nl](http://careerwise.nl). Zoek naar: Young Professionals.

## 'Millennials vinden het belangrijk om in hun werk een zinvolle bijdrage te kunnen leveren. Bij voorkeur een bijdrage aan een groter maatschappelijk belang.'

kelen van millennials is het dus belangrijk dat je als organisatie investeert in groeizaam werk.

De vraag is of deze behoefte aan ontwikkeling ook zo sterk is onder millennials in de kinderopvang. Volgens Yvonne Bakker is die er zeker, maar minder expliciet. 'De pedagogisch medewerkers zijn van nature meer gefocust op de zorg en ontwikkeling van anderen, waardoor het investeren in eigen ontwikkeling makkelijk naar de achtergrond verdwijnt', vermoedt zij. 'Daarom is een belangrijke sleutel om een pedagogisch medewerker zich te laten ontwikkelen, dat de medewerker in contact wordt gebracht met zijn of haar eigen wensen en behoeften. Onze TOM-gesprekken dragen hier zeker aan bij. Daarnaast hebben we bij Berend Botje een talentenklas voor startend leidinggevendend waarin leidinggevendend onder professionele begeleiding aan de slag gaan met vragen als: wat zijn mijn talenten en drijfveren, hoe kom ik over op anderen, hoe stel ik me kwetsbaar op en hoe maak ik lastige zaken bespreekbaar? Dit heeft een enorme positieve invloed op het functioneren van de medewerker op de werkvloer.

Leren op de werkvloer draagt significant bij aan groeizaam werk. Dit vraagt enerzijds om goede coachingsvaardigheden van de leidinggevendend. Anderzijds vraagt dit om een aanspreekcultuur onder alle medewerkers. Elkaar durven en mogen aanspreken op gedrag zonder

bang te zijn om te kwetsen of gekwetst te worden is hierin een belangrijke voorwaarde. Speciale feedbacktrainingen, maar ook de talentenklas helpt de pedagogisch medewerkers om feedback te leren geven op een constructieve manier. Dit zie ik ook terug op de werkvloer: medewerkers durven elkaar sneller op gedrag aan te spreken.'

### 4. Investeer in zinvol werk

Wat opvalt onder millennials is dat zij veel meer en eerder bezig zijn met zingevingsvraagstukken dan andere generaties. Millennials vinden het belangrijk om in hun werk een zinvolle bijdrage te kunnen leveren. Bij voorkeur een bijdrage aan een groter maatschappelijk belang. Het waarom en waartoe is voor millennials belangrijker dan het hoe en het wat. Van organisaties vraagt dit dat zij hun eigen 'waartoe-zijn-wij-op-aarde' helder formuleren. *Purpose proof*-organisaties zijn aantrekkelijker voor millennials dan *profit proof*-organisaties. Daarnaast vraagt het van organisaties dat ze in gesprek gaan met hun medewerkers over hun persoonlijke en professionele missie. Wat zijn iemands waarden, waartoe wil hij of zij bijdragen en hoe past het werk en de organisatie hierin?

'Binnen de kinderopvang ben je per definitie bezig met zinvol werk en draagt een medewerker iedere dag iets bij aan de ontwikkeling van ieder kind. Met zingevingsvraagstukken zijn medewerkers in deze branche dan ook net iets minder bezig dan in een ander werkveld', zegt Yvonne. 'In onze TOM-gesprekken besteden we veel aandacht aan de motivatie en werkwaarden van medewerkers en krijgen we dus snel inzicht of er een match is met de persoonlijke missie en de missie van onze organisatie.

Als het gaat om zinvol werk is het ook belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat ze ergens bij horen en dat ze trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken. Wij zijn gestart met een BBQ voor alle medewerkers en hun familie op een locatie en

we denken erover om dat breder te trekken en open dagen op de eigen locaties voor familie en vrienden te organiseren. Dit draagt bij aan een gevoel van trots niet alleen bij de medewerker zelf, maar ook bij familieleden en vrienden.'

### 5. Investeer in vitaal werk

Steeds meer organisaties investeren in de vitaliteit van hun medewerkers. Gezonde voeding in de kantines, mindfulness en yogalessen tijdens de lunch, staand overleg voeren en een overleg met je medewerker in de buitenlucht zijn voorbeelden van het investeren in een vitale werkomgeving. Door allerlei technologische ontwikkelingen zien we dat werk en privé steeds meer door elkaar lopen. Werkdruk en werkstress neemt jaarlijks toe onder medewerkers en met name de doelgroep millennials is hier extra gevoelig voor. Zij hebben het idee dat ze zich op allerlei fronten moeten waarmaken en overal bij moeten willen zijn. Het burn-out-percentage onder millennials is significant hoger dan onder andere generaties, zo blijkt uit het TNO-onderzoek 'Werkstress in beeld'.

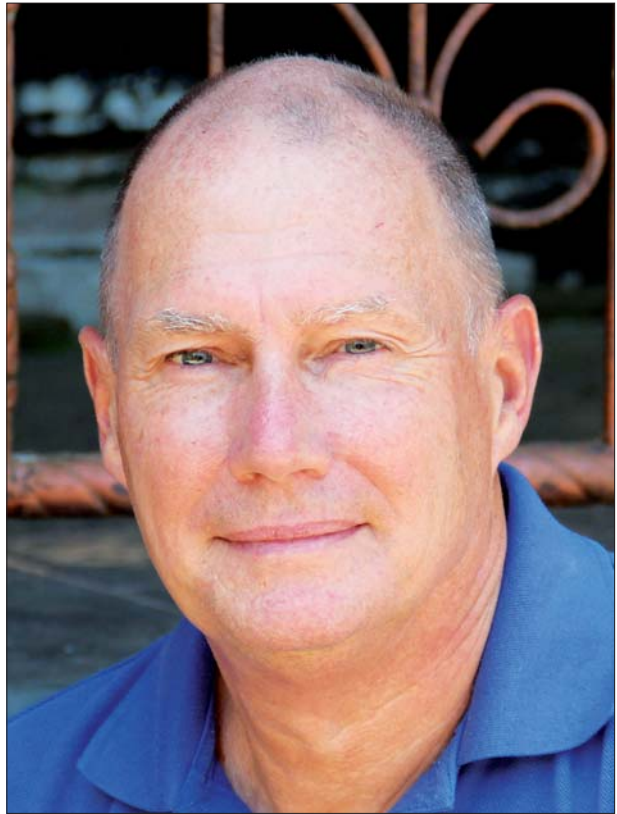
Yvonne Bakker: 'Binnen de kinderopvang is vitaliteit ook een belangrijk thema. Medewerkers combineren vaak hun baan met een gezin. Het behouden van een gezonde balans tussen werk en privé is hierdoor een belangrijke werkbehoefte. Als organisatie is het belangrijk om oog te hebben voor de werkdruk en werkstress onder medewerkers. En niet alleen het signaleren, maar ook het ondersteunen van de medewerkers in het effectief omgaan met werkdruk draagt bij aan een vitale werkomgeving.' Tot slot geeft Yvonne aan dat ze het liever over werkgeluk heeft met de medewerker dan werkdruk. Werkdruk is relatief en subjectief, terwijl werkgeluk veel meer gaat over eigen regie en verantwoordelijkheid nemen.'

Gidi Heynens is mede-oprichter van Bureau YOP. Voor contact: [gidi@bureauyop.nl](mailto:gidi@bureauyop.nl).

Gea Peper, HappinessBureau



Maarten Monnee, Stichting Rijswijkse Kinderopvang



Tineke Onink, Stichting Rijswijkse Kinderopvang



Yde Dragtstra, Komkids

**Nu de economie boost, bedrijfsresultaten stijgen en budgetten voor hrm weer aangevuld kunnen worden, verleggen veel organisaties en bedrijven de focus naar werkgeluk. Tegelijk wordt de arbeidsmarkt krappere, moeten medewerkers behouden blijven en stellen jonge medewerkers andere eisen aan hun werkomgeving. Alle redenen voor een cursus werkgeluk. | Aart Verschuur**

## MEDEWERKERS WERVEN, ÉN BEHOUDEN!

# Sturen op de menselijke maat

Net als veel andere organisaties heeft de Stichting Rijswijkse Kinderopvang (SRK) het in de afgelopen jaren, tijdens de economische crisis, rustiger aan moeten doen met het cursus- en trainingsaanbod voor management en medewerkers. De hrm-aanpak die SRK voor de crisis in de kinderopvang ontwikkelde, is noodgedwongen grotendeels in de ijskast gezet. Inmiddels is er meer financiële ruimte voor hrm-beleid, en ook bij SRK staat nu het thema werkgeluk weer op de agenda. Een deel van de managers op het hoofdkantoor heeft samen met locatiewaarden een workshop 'Gelukkig leidinggeven' gevolgd.

Het volgen van deze eendaagse workshop is geen losstaande frivoliteit, het is een voortborduursel op hrm-beleid dat SRK in 2007 heeft ontwikkeld, voor de crisis dus. Dan ziet LOL het licht: leiderschap, openheid en lef. Drie pijlers voor integraal management, met als doel organisatie-resultaten positief te beïnvloeden door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

SRK kiest voor de afkorting LOL, omdat een van de kerngedachten is dat medewerkers plezier moeten hebben in hun werk. Dit wil de kinderopvangorganisatie bereiken door medewerkers zo veel mogelijk verantwoordelijkheid te geven voor de invulling van hun werk. Medewerkers kennen hun verantwoordelijkheid en kunnen hier actief mee omgaan, ze ervaren een open organisatiecultuur en voelen zich serieus genomen in hun professe. Binnen integraal management geven medewerkers zelf vorm aan de toekomst van de organisatie, ze leren continu van en spelen in op de steeds veranderende omstandigheden.

### Goede voorbeeld geven

Noodgedwongen staat LOL tijdens de crisis rond 2012 op een lager pitje. Net als veel andere kinderopvangorganisaties kent SRK 30 procent teruggang in omzet. 'In zo'n grote crisis stuur je toch meer centralistisch, omdat je vooral de kosten moet beheersen en er minder

ruimte is voor opleidingen voor medewerkers', vertelt SRK-directeur Tineke Onink. 'Maar je merkt ook dat, nu er weer meer financiële ruimte is, medewerkers het moeilijk vinden om uit de crisisstand te komen.'

Alle redenen voor een cursus werkgeluk. SRK kiest voor een workshop Gelukkig leidinggeven van het HappinessBureau. De keuze voor juist de workshop voor uitsluitend leidinggevendenden is deels bedoeld als pilot, maar hinkt tevens op de gedachte dat leidinggevendenden goede voorbeelden geven ook de medewerkers op de werkvloer positief beïnvloeden. En elkaar.

SRK-manager Maarten Monné (financiën, plaatsing en control) is een van de mensen van het hoofdkantoor die de workshop Gelukkig leidinggeven heeft gevolgd. Hoe gaat dat, Maarten, zo'n workshop? Monné: 'Op zich leer je geen nieuwe dingen, want het gaat om iets wat iedereen vanbinnen wel weet. Zie het meer als refreshen: "O ja, dat is waar ook." Je leert ervaren wat al in je zit, je >





➤ menselijkheid, je “softe” kant. Belangstelling voor de ander, vragen stellen, complimentjes geven. Zo’n houding verbetert de sfeer in de organisatie en in teams. Mensen voelen zich prettiger, zijn minder ziek, zitten fijner in hun vel.’ Sinds de workshop gaat Maarten niet als een totaal ander mens, maar wel bewuster naar zijn werk. ‘Ik heb meer aandacht voor de ander. In het begin voelt dat wat kunstmatig, maar naarmate de tijd vordert, merk ik hoe plezierig zo’n aandachtvolle houding is en welk effect mijn houding heeft op mijn collega’s. Dan loop ik bij Tineke naar binnen en vraag haar of ze nog een cappuccino wil...’ Tineke vult lachend aan: ‘Ik heb van mijn leven nog nooit zoveel koffie aangeboden gekregen. Dan komt Maarten weer met een brede grijns binnen, terwijl ik nog koffie heb staan...’ Maarten Monné: ‘Wat voor mij vooral leerzaam is geweest, is dat ik nu besef hoezeer mensen in organisaties de nei-

ging hebben te focussen op het negatieve. Een medewerker komt eens te laat binnen, een keer is iets niet op de afgesproken tijd af. Terwijl 85 andere zaken wel op tijd af waren en goed. Maar daar wordt dan niet over gesproken. Beter dan het negatieve benadrukken, kun je zeggen: het merendeel was geweldig, goed gedaan. Daarmee verberg je de negatieve kanten niet, want de ander weet zelf ook wel waar hij of zij is tekortgeschoten. Negatieve aandacht geven, terwijl iemand zoveel goeds doet voor de organisatie, is funest voor de onderlinge verhoudingen. Eigenlijk heeft de workshop me duidelijk gemaakt dat ik m’n hele leven mensen vaak beoordeel op negatieve zaken. Dat was wel even slikken, toen ik me daar bewust van werd.’

### Nieuwe generaties

Gea Peper van het HappinessBureau, dat de workshop bij SRK heeft verzorgd,

herkent Monné’s observatie dat mensen binnen organisaties zich vaak richten op het negatieve. Daarnaast signaleert ze nog een ander verschijnsel. De focus van veel organisaties is de laatste jaren te eenzijdig gelegd op recruiting, het aannemen van medewerkers. Aandacht voor behoud van medewerkers is er nauwelijks.

‘Organisaties roepen trots dat ze veel medewerkers hebben kunnen aantrekken met vaak gelikte campagnes, maar melden nooit hoeveel mensen ook binnen een jaar weer vertrekken. Omdat de organisatie minder aantrekkelijk is dan voorgespiegeld of mensen zich niet gezien en gehoord voelen. Terwijl sturen op de menselijke maat zeker in een aantrekkende arbeidsmarkt bijdraagt aan meer commitment en daarmee aan de continuïteit. Mensen die niet blij zijn met hun baan, zijn zo weer weg. Dat geldt helemaal voor de nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden.’

De jongere van nu eist meer gelijkwaardigheid, want zo voeden we onze kinderen tegenwoordig op. Onderhandelen, doen wat je leuk vindt, uit het leven halen wat erin zit. ‘De nieuwe generaties medewerkers nemen geen genoegen meer met oude structuren en archaïsche werkwijzen. Ze voelen zich ook minder verplicht te blijven bij een organisatie waar ze zich niet prettig voelen. Als het niet bevalt, kijken ze vrij snel naar wat anders. Organisaties die aandacht schenken aan werkgeluk hebben bij hen een flinke streep voor. Wil je nieuwe mensen op de werkvloer aantrekken en behouden, dan zal je daar als werkgever iets voor moeten doen’, vindt Peper

### Jongerenadviesraad

Een kinderopvangorganisatie die dat als een van de eersten heeft begrepen, is KomKids in Schiedam. KomKids maakt gebruik van een adviesraad met daarin de allerjongste medewerkers. Als het

management van de kinderopvangorganisatie aanloopt tegen onoplosbare kwesties, dan wordt deze jongerenraad om advies gevraagd. ‘Dat werkt heel verhelderend’, vertelt directeur Yde Dragstra van KomKids. Het begrip ‘feedback geven’ heeft KomKids bijvoorbeeld daarvoor kunnen afschaffen.

Dragstra: ‘De jongeren van nu willen kritiek meteen kunnen uiten, als ze iets zien bij een collega wat niet prettig is of niet goed voor kinderen. Directe kritiek geeft de ander de mogelijkheid daarop te reageren, waardoor discussie ontstaat over het onderwerp. De huidige jeugd wil niets weten van de omfloerste aanpak die we in de kinderopvang gewend zijn, waarbij je eerst wat leuks moet zeggen zodat de sfeer goed is, en daarna tussen neus en lippen vertelt waar je niet zo blij mee bent. Ze willen helder horen wat ze goed doen, wat er verwacht wordt, hoe ze beter kunnen worden en wie hen daarbij helpt.’

Gea Peper van het HappinessBureau ziet dat ook: ‘De nieuwe generatie medewerkers wil anders werken, anders met elkaar omgaan. En anders met leidinggevers omgaan. Dat vraagt nogal wat, het is niet altijd gemakkelijk voor managers. Want de jonge medewerkers willen zeker worden ondersteund en gecoacht, maar ze willen ook vrijheid om hun werk zelf in te kunnen vullen. Dus als moderne leidinggevende moet je de balans zoeken tussen hulp bieden en ruimte bieden. Dat is anders dan voorheen.’

Ruimte bieden en vrijheid van handelen, gebaseerd op de expertise van de medewerkers zelf. Bij KomKids is dit inmiddels heel gewoon. De kinderopvangorganisatie maakt werk (voor medewerkers van alle leeftijden) boeiender door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Als vanzelf zullen mensen zich dan prettiger voelen, is het idee. Zo maken de pedagogisch medewerkers op de groepen zelf hun roosters, vertelt Dragstra. ‘Ze krijgen het

aantal uren mee en het aantal kinderen, en dan kijken ze maar hoe ze het indelen. Als het maar binnen de regels van de kinderopvang past en er altijd een vast gezicht is.’

Het levert nog een onbedoelde bezuiniging op ook. Dragstra: ‘Als de een ziek is, vangt de ander het op. Het leuke is dat we met deze aanpak steeds minder invalkrachten nodig hebben, wat nog meer vaste gezichten op de groep betekent.’ Pedagogisch coaches heeft KomKids vorig jaar al aangesteld. Elke kindgroep heeft één pedagogisch medewerker die bij alle groepsactiviteiten ‘oplet’ of deze wel in het pedagogisch plan passen. Zij krijgt hier extra uren en salaris voor. Verder zijn locatiehoofden niet meer aanwezig bij inhoudelijke besprekingen over de werkwijze van de kindgroep. De pedagogisch medewerkers communiceren hierover rechtstreeks met het pedagogisch kenniscentrum van KomKids. En wat ook verfrissend is: alle functioneringsgesprekken zijn afgeschaft. Dragstra: ‘Je bespreekt dan met elkaar hoe in het afgelopen jaar het functioneren, de arbeidsrelatie en de persoonlijke ontwikkeling is geweest. Maar het is volkomen zinloos om zo eens per jaar met elkaar te spreken. En het scheelt veel werk: geen voorbereidingen meer nodig, geen verslaglegging, geen medewerker uit de groep die weer vervangen moet worden. Iedereen is ontzettend blij. Popgesprekken, gericht op persoonlijke ontwikkeling hebben we nog wel. Verder drinken de locatiemanagers nu ontzettend veel kopjes koffie op hun groepen. Zo zien ze genoeg.’

Gea Peper van het HappinessBureau is aan de ene kant blij met het idee om functioneringsgesprekken rigoureus af te schaffen. Zij heeft meegeschreven aan een boek hoe beoordelingen anders kunnen, bijvoorbeeld via spelvormen. ‘Maar ik zie ook dat het afschaffen van functioneringsgesprekken in de praktijk soms betekent dat mensen binnen de

organisatie minder met elkaar in gesprek zijn. Dat kan niet de bedoeling zijn. Je moet wel andere mogelijkheden tot veelvuldig contact creëren, waarbij je voortdurend met elkaar in gesprek bent over hoe het gaat en wat er beter kan. Veel kopjes koffie kunnen daarbij helpen.’

## Meer betrokkenheid

Terug naar Rijswijk. Het is natuurlijk een grote investering om alle medewerkers van de Rijswijkse kinderopvang een workshop werkgeluk te laten volgen, ook al zijn daar ESF-subsidies voor. Hoe kijkt hr-manager Remko Anderson van SRK daar tegenaan, hij is immers eerstverantwoordelijke voor het werkgeluk bij SRK. Zelf heeft Anderson de cursus Gelukkig leidinggeven niet gevolgd – hij was toen nog niet in dienst – wel is hij positief over de inbedding van werkgeluk in het hr-beleid. ‘Ik merk dat mensen die Gelukkig leidinggeven hebben gevolgd regelmatig zeggen dat ze nu bewuster bezig zijn met positieve zaken, die anders altijd zo makkelijk “verdwijnen” in het grotere geheel’, vertelt Anderson.

‘En in algemene zin geldt dat werkgeluk verhogen een goede tool is om je als aantrekkelijke werkgever te positioneren. Onderzoek wijst uit dat mensen die goed in hun vel zitten en zich prettig voelen in hun werkomgeving, creatiever en productiever worden en meer betrokkenheid voelen bij de organisatie. Je zet mensen in hun kracht, ze ervaren autonomie en competentie. Daar kun je als organisatie in investeren, waardoor je ook aantrekkelijker wordt op de arbeidsmarkt. En, als mensen gelukkiger zijn in hun werk, kun je ze meer vragen en zijn ze ook bereid meer te geven.’