

*Stress de baas!*

# MEER WERKPLEZIER, MEER PRODUCTIVITEIT

Werkdruk en werkplezier zijn twee kanten van dezelfde medaille. Zo boeken teams waar medewerkers met plezier aan het werk zijn betere resultaten. Tegelijkertijd ervaren werknemers in deze teams minder werkdruk. De grote vraag is echter: hoe kunnen arboprofessionals hier invloed op uitoefenen?

tekst HUUB PENNOCK ~ beeld SHUTTERSTOCK

**D**E ARBOWET VERPLICHT WERKGEVERS om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) – en dus ook werkdruk – te voorkomen en medewerkers hiertegen te beschermen. Toch is het vaak lastig om tot een constructieve aanpak van werkdruk te komen. De directeur denkt: 'Gaat het meteen weer over te veel werk en te weinig mensen.' De leidinggevende stelt: 'Daar is de medewerker zelf de oorzaak van.' En de medewerker vindt dat de organisatie en de manier van leidinggeven ten grondslag liggen aan het probleem. Kortom: de oorzaak van werkdruk wordt vaak eerst bij 'de ander' gezocht. Een positieve aanpak – door in te zetten op vergroting van het werkplezier – voorkomt dit. Werkdruk en werkplezier zijn immers twee kanten van dezelfde medaille. Belangrijk is wel dat werkgever, leidinggevende en werknemers samen aan de slag gaan om het werkplezier te vergroten; ieder moet zijn eigen verantwoordelijkheid willen nemen.

## Energievreters

Werkplezier hangt voor een groot deel af van de balans tussen 'energievreters' en 'energiegevers'. Dat geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor leidinggevenden en (management)teams. Er zijn diverse manieren om deze balans positief te beïnvloeden. Gevolg: meer werkplezier en een toenemende productiviteit. Zo doen mensen er goed aan om energievreters die niet te beïnvloeden zijn te accepteren. Want wat je aandacht geeft, groeit. Werknemers die veel bezig zijn met energievreters die ze niet kunnen beïnvloeden, zullen meer last hebben van stress dan collega's die dit 'gewoon' accepteren. Het gaat namelijk niet om de werkelijke energievreters, maar om de mate waarin medewerkers, teams en organisaties ze ervaren. Daarnaast is het zaak om energievreters die wel te beïnvloeden zijn ook echt aan te pakken. Houd rekening met het feit dat dit soort energievreters overal binnen de organisatie voor kan komen. Bovendien hebben deze energievreters ►

niet alleen met de inhoud van het werk te maken, maar juist ook met de randvoorwaarden. Denk aan plannen, vergaderen, samenwerken en communiceren. Zorg er ook voor dat iedereen bereid is om hier werk van te maken. Alleen zo kun je energievreters constructief aanpakken.

### Complimenten

Organisaties kunnen daarnaast meer aandacht besteden aan energiegevers. Ons werk zit hier namelijk vol mee. Maar als de werkdruk te hoog is en de energievreters overal aanwezig zijn, zien we de energiegevers niet meer of nemen we er geen tijd meer voor. Een werknemer die energie krijgt van af en toe een kopje koffie drinken met een collega, maar hier als gevolg van een te hoge werkdruk geen tijd meer voor neemt, zal minder werkplezier ervaren. En dat is jammer. Want het gaat niet om de absolute tijd die je besteedt aan je energiebronnen, maar om kwaliteit en aandacht. Even een praatje maken bij de koffieautomaat of als team een goed resultaat vieren, hoeft niet lang te duren en kan bovendien veel energie geven. Daarnaast zijn er energiegevers die veel te weinig worden ingezet. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat 85 procent van alle feedback gaat over zaken die niet goed gaan. Slechts 15 procent van de feedback is positief. Het geven van complimentjes wordt ook vaak vergeten, terwijl iedereen toch energie krijgt van een compliment. Bovendien krijgen mensen die veel complimenten geven ook veel complimentjes terug. Een voorbeeld van bovengenoemde aanpak is *Voortgezet Werkplezier*: een succesvol project uit het voortgezet onderwijs. Arboprofessionals kunnen deze aanpak gemakkelijk binnen hun eigen organisatie toepassen.

### Variatie

Arboprofessionals die werkplezier duurzaam binnen hun organisatie willen inbedden, doen er goed aan dit samen met het management op te pakken. De manier waarop een organisatie is ingericht, beïnvloedt namelijk ook het werkplezier van medewerkers, teams en leidinggevenden. Arboprofessionals kunnen hiervoor gebruikmaken van een aantal opties. Zo kunnen ze het management adviseren om duurzame functies te creëren. Dit zijn functies die voldoende variatie kennen in taken, moeilijkheid, regelmogelijkheden, communicatie en zelfstandigheid. Ook bevatten ze de mogelijkheid tot terugkoppeling. Duurzame functies zijn uitdagender en leuker voor medewerkers. Overigens is het geen alledaagse bezigheid om duurzame functies te creëren; fusies en reorganisaties bieden vaak de beste kansen om de duurzaamheid van functies te beïnvloeden. Arboprofessionals kunnen ook inzetten op de regelmogelijkheden van





## 'Iedereen krijgt energie van een complimentje'

werknemers. Hierbij gaat het om de speelruimte en bevoegdheden die medewerkers hebben om hun werk zelf in te delen en problemen op te lossen. Regelmogelijkheden die goed aansluiten op de regelcapaciteiten van werknemers zijn echte energiebronnen.

### Competenties

Een andere manier om werkplezier duurzaam binnen organisaties te verankeren, is aandacht besteden aan de competenties van medewerkers én leidinggevenden. Als de competenties van medewerkers in orde zijn, zullen zij hun werk beter uitvoeren. Dat komt het werkplezier ten goede. Organisaties die weinig opleidingsbudget hebben of als gevolg van verloop met te weinig ervaren medewerkers kampen, kunnen hier werk van maken. Door de competenties die medewerkers zouden moeten hebben om hun werk goed uit te voeren af te zetten tegen de competenties die ze hebben, krijgen organisaties zicht op een eventuele disbalans en daarmee de noodzaak om (toch) te investeren. Ook de competenties van leidinggevenden spelen een rol bij het vergroten van werkplezier. In de ideale situatie geven leidinggevenden – als het om werkplezier gaat – zowel taakgericht als mensgericht leiding. Soms overheerst echter een van die twee competenties. Dan is training en coaching een effectief middel om te komen tot meer werkplezier en betere resultaten van zowel de leidinggevende als de medewerkers. Tot slot kunnen arboprofessionals ook bij reorganisaties een rol spelen. Een reorganisatie heeft namelijk veel invloed op

het werkplezier van medewerkers. Hierbij gaat het niet alleen om de mensen die de organisatie moeten verlaten, maar juist ook om de achterblijvers. Vaak wordt er tijdens reorga-

nisaties namelijk veel aandacht besteed aan de vertrekkers en worden de achterblijvers vergeten. Door goede afspraken te maken met deze groep medewerkers en goed met hen te communiceren over de plannen en ze erbij te betrekken, kan het werkplezier tijdens en na een reorganisatie op peil blijven.

*Huub Pennock is Human Factors expert bij Ergo-balans en De Goede Praktijk. Hij begeleidt organisaties en coacht medewerkers en leidinggevenden in resultaatverbetering door het vergroten van werkplezier.*



### SAMENWERKEN HELPT

Het vergroten van het werkplezier is niet alleen een taak van de arboprofessional. Arboprofessionals moeten hiervoor ook samenwerken met andere disciplines binnen de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de HR-afdeling, de opleidingsmanager, organisatiedeskundigen en het MT. Een eerste stap is om deze collega's deelgenoot te maken van de plannen om werkplezier te verbeteren, zodat zij de noodzaak inzien van samenwerking. Alleen zo kan werkplezier duurzaam worden ingebed binnen organisaties.