



Whitepaper

# Sturen op Werkgeluk

Voor bestuurders, schoolleiders en hr

Onno Hamburger, in opdracht van VfPf

# Sturen op Werkgeluk

## Voor bestuurders, schoolleiders en hr

**Werkgeluk is een wondermiddel.** Gelukkige collega's zijn gemiddeld veerkrachtiger, dragen leerstof effectiever over, functioneren als goede ambassadeurs van scholen, verzuimen minder, maken minder fouten, werken langer voor dezelfde school, verliezen zich niet in cynisme en blijven langer gezond.

De moeilijkheid is dat schoolleiders werkgeluk niet kunnen voorschrijven. Samen met individuele medewerkers en teams is het hooguit mogelijk gunstige randvoorwaarden scheppen. Hoe kun je medewerkers eraan helpen herinneren dat ze betekenisvol werk doen dat voldoening geeft? Een belangrijke vraag in een onderwijs dat klem zit tussen opgelegde innovaties en regels, extra taken en steeds mondiger burgers.



### Deel 1 Wat is werkgeluk

Deze white paper beschrijft eerst de achtergronden van het streven naar werkgeluk en stapt dan over op praktische handvatten voor bestuurders, schoolleiders & hr-professionals. Ik zal daarbij, voor zover relevant, ook iets vertellen over mijn eigen werk op het terrein van werkgeluk. Ik begin met een definitie. Ik zie werkgeluk als een positieve werkbeleving die ontstaat door jezelf te sturen naar een werksituatie

**“Hoe kun je medewerkers eraan helpen herinneren dat ze betekenisvol werk doen dat voldoening geeft?”**

..... waarin je plezier (doen wat je leuk vindt), voldoening (doen waar je goed in bent en energie van krijgt) en zingeving (doen wat bijdraagt) ervaart. Werkgeluk betekent niet dat je continu blijdschap ervaart. Werkgeluk is een positieve eindevaluatie van de werkbeleving, na weging van voldoening, tegenslagen, vreugde, weerstand en andere positieve en negatieve gevoelens (zie ook het Handboek Werkgeluk, 2020).

..... Het uitgangspunt bij sturen op werkgeluk is het vergroten van zelfbewustzijn en het versterken van zelfsturing. Binnen het “oude” hr-paradigma is de organisatie verantwoordelijk voor de tevredenheid van de medewerker. Binnen het werkgeluk paradigma speelt de organisatie eerder een faciliterende rol, zodat iedere medewerkers de kans krijgt het eigen geluk in

het werk te vergroten. Dit betekent niet dat ieder individu het zelf moet roeien. Ondersteuning van de leidinggevende en samenwerking binnen het team blijven belangrijk.

### Waarom is geluk van belang voor werk?

Toen ik in begin van deze eeuw met werkgeluk aan de slag ging keken veel mensen mij meewarig aan. Werk en geluk hadden niets met elkaar te maken, want op je werk vervulde je gewoon je taken, zonder je af te vragen welk gevoel je daarbij had. Op dit moment is werkgeluk bij veel organisatie een belangrijk thema.

### Hoe is ons werk veranderd?

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2020)<sup>1</sup> concludeert dat meer eisen gesteld worden aan medewerkers. Ze moeten beter communiceren, sneller werken en constructiever met conflicten omgaan. De lat is de afgelopen twintig jaar hoger gelegd, de autonomie is afgenomen en de administratieve druk is toegenomen. Medewerkers hebben meer mentaal kapitaal nodig om het vol te houden. De extra eisen vergroten de kans op chronische stress, psychische klachten en burn-out.

### Waarom is werkgeluk (extra) relevant voor het onderwijs?

Het afgelopen jaar zijn er een aantal sectoren geweest bij wie de extra werklast zich specifiek doet voelen. In 2021 gaven 17% van de medewerkers in het onderwijs aan dat hun werkdruk te hoog was. In 2022 is dit verder toegenomen naar bijna een kwart van de medewerkers (24%). Een te hoge ervaren werkdruk geeft een duidelijk signaal dat er een serieus probleem is. Overbelasting verlaagt werkgeluk en dit hangt weer samen met een grotere kans op verzuim en een veel grotere kans op doorstroom naar een andere baan. Zo blijkt dat 84% van de medewerkers die hun eigen werkgeluk lager waarden dan een 6 op zoek zijn naar een andere baan<sup>2</sup>.

Te hoge werkdruk: bij wie?		
Werkdruk 'te hoog'	2021	2022
Zorg	17	25
Onderwijs	17	24
Recreatie, horeca	14	24
Detailhandel	13	24
Bouw	14	11

© Nationaal Werkgeluk Onderzoek

Werkgeluk werkt als een buffer tegen werkdruk. Verder zorgt aandacht voor werkgeluk ervoor dat nieuw personeel makkelijker kan worden aangetrokken. Werkgeluk lost de problemen in het onderwijs niet op maar kan wel bijdragen aan meer veerkracht en een positief klimaat.

### Hoe zijn onze verwachting wat betreft werk veranderd?

De aandacht voor werkgeluk heeft ook te maken met veranderde verwachtingen. Medewerkers willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooien. Zij willen het prettig en leuk hebben op het werk. De sfeer moet goed zijn. Medewerkers willen zich nuttig voelen en bijdragen aan een betere wereld (Hamburger en Bergsma, 2011)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>

<sup>2</sup> Resultaten afkomstig uit het Nationaal Werkgeluk Onderzoek 2022 ([www.nationaalwerkgelukonderzoek.nl](http://www.nationaalwerkgelukonderzoek.nl)).

<sup>3</sup> Hamburger, O. en Bergsma, A. (2011). Gelukkig Werken. Versterk je persoonlijk leiderschap. Amsterdam: Boom.

## Deel 2 Werkgeluk in de praktijk

Samen met mijn collega's hebben wij de afgelopen twintig jaar veel organisaties geholpen om duurzaam en verantwoord met werkgeluk aan de slag te gaan. We hebben gezien wat werkt en wat niet werkt. In mijn onderstaande verhaal beschrijf ik een aantal stappen die je kan gebruiken om werkgeluk een duurzame plek te geven binnen de organisatie.

### De 8 van werkgeluk

Wij gebruiken de **8 van werkgeluk**. Dit zijn acht knoppen waar je aan kan draaien voor het stimuleren van werkgeluk. Hieronder bespreken we deze acht knoppen stap voor stap.



Bron: [De 8 van werkgeluk](#)<sup>4</sup>

#### ∞ Waardering

Waardering is één van de belangrijkste factoren die je als schoolbestuurder of schoolleider kan inzetten bij het vergroten van werkgeluk. Docenten die zich gewaardeerd voelen, gaan met meer plezier naar hun werk. Daardoor leren kinderen beter en het heeft ook een positief effect op het werkgeluk van hun collega's. Het gaat hier om waardering van de leidinggevende maar ook om de waardering die medewerkers voor elkaar hebben. Tijdens schoolvergaderingen staan vaak aandachtspunten of problemen op de agenda. Heel begrijpelijk want dit vraagt om aandacht. Door extra aandacht te geven aan zaken die wel goed lopen zorg je voor meer balans en voldoende energie om verbeteringen door te voeren.

Docenten ervaren vaak te weinig waardering op het werk, hoewel de schoolleiding zelf het idee heeft dat zij voldoende waardering uitspreken. Hoe komt dit? Voor een deel kan dit verklaard worden door de sterkere impact die negatieve ervaringen op ons hebben. Dit zie je bijvoorbeeld duidelijk terug tijdens een beoordelingsgesprek. Stel een docent krijgt tijdens dit gesprek een aantal complimenten te horen en één

aandachtspunt. Wat blijft dan het beste hangen? Dat is toch vaak het aandachtspunt. Dit heeft alles te maken met onze negativiteitsbias. Voor onze overleving als mens was het vroeger van belang om voldoende aandacht te geven aan bedreigingen. Mensen die onvoldoende aandacht gaven aan het gevaar van een tijger, beer of vijandelijk stam hebben het gewoon niet overleefd. Daardoor zijn wij als mens gevoeliger geworden voor negatieve ervaringen vergeleken met positieve ervaringen.

De impact van negatieve stimuli



<sup>4</sup> Zie [www.onderwijs010.nl](http://www.onderwijs010.nl)

<sup>5</sup> <https://positivepsychologynews.com/news/amanda-horne/200911034418>

Hoeveel sterker zijn die negatieve ervaringen dan? Onderzoek laat zien dat negatieve ervaringen gemiddeld vijf keer sterker zijn dan positieve (zie ook plaatje<sup>5</sup>). Door met elkaar extra aandacht te geven aan wat goed gaat kan je de negatieve tendensen in ons brein beter in toom houden. In Nederland zijn we soms wel wat calvinistisch en bescheiden bij het uitdelen van oprechte complimenten. Als bestuurder en schoolleider ben je wat dat betreft ook een voorbeeld. Wanneer jij regelmatig complimenten en waardering uitspreekt zullen anderen dat gemakkelijker navolgen.

#### ∞ Plezier

Met het onderdeel plezier komen nu bij de rechterzijde van de **8 van werkgeluk**. Dit zijn de onderdelen waar de medewerker zelf relatief veel invloed op heeft. Als leidinggevende kan je medewerkers ondersteunen zodat zij hier zelf mee aan de slag kunnen. Een praktisch model om hierbij te gebruiken is de Gelukkig Werken Piramide.



Sinds 2003 heb ik geëxperimenteerd met verschillende manieren om medewerkers bewuster te maken van hun werkgeluk. De Gelukkig Werken Piramide blijkt daarbij goed te werken. De piramide bestaat uit drie onderdelen. De onderste trede van de piramide gaat over de mate van plezier in het werk, de middelste laag over voldoening en de bovenste laag over zingeving<sup>6</sup>.

De piramide kan worden gebruikt door een schoolleider of door een collega. De piramide kan zowel in tweegesprekken als in het team worden gebruikt. De docent tekent zijn eigen piramide en geeft zichzelf een rapport- cijfer (tussen 1-10) wat betreft de mate van plezier, voldoening en zingeving die zij ervaart.

De ervaring leert dat het geven van cijfers aan deze onderdelen mensen helpt bewuster na te denken over hun eigen werkgeluk. Door deze scores te delen in het team ontstaat ook meer bewustzijn waar ieder staat wat betreft werkgeluk. Vaak zijn collega's die elkaar al jaren kennen verbaasd over de scores van anderen. Het brengt een ander gesprek op gang. Je deelt iets wat je normaliter niet deelt. Als je begint na te denken over je eigen werkgeluk raak je ook gemotiveerd om ermee aan de slag te gaan. Binnen het team leidt dit ook tot een groter gevoel van verbinding en meer betrokkenheid bij elkaar.

**“Een groter gevoel van verbinding en betrokkenheid binnen een team”**

Wanneer de score op plezier relatief laag is kan je de volgende vraag stellen: wat waren momenten in het verleden dat je jezelf een hogere score gaf op plezier en wat waren situaties wanneer je jezelf een hogere score gaf. Waardoor kwam dat? Deze vragen geven een goed beeld wat de docent extra plezier oplevert of juist te kosten gaat van het plezier. Door te sturen op activiteiten die meer plezier opleveren en activiteiten die plezier kosten te verminderen, te vermijden of collega's daarbij om hulp te vragen kan de docent meer invloed creëren op haar eigen werkplezier.

Een andere interventie om het werkplezier te verhogen is door elke dag aan het einde van de dag even stil

<sup>6</sup> Indeling gebaseerd op de driedeling die Martin Seligman hanteert in zijn boek Authentic Happiness (2000).

te staan en drie dingen op te schrijven die goed zijn gegaan en ook te bedenken waarom dit goed is gegaan. Onderzoek<sup>7</sup> laat zien dat wanneer een medewerker dit één week doet het positieve effect zes maanden later nog aanwezig is. Dit is wellicht een eenvoudige en krachtige interventie die direct in te zetten is om werkgeluk te vergroten.

### ∞ Voldoening

Bij het onderdeel voldoening kan je ook de Gelukkig Werken Piramide gebruiken. Ook hier kan je de betreffende docent weer vragen aan te geven welke score zij op dit moment ervaart qua voldoening in het werk. Bij een lage score kan hier de vraag worden gesteld of er andere situaties zijn wanneer zij een hogere voldoening in het werk ervaart. Door deze situaties te analyseren wordt dan al snel duidelijk wat bijdraagt aan deze voldoening. Door meer activiteiten te zoeken binnen het werk die hierbij passen kan de docent zelf haar eigen voldoening vergroten. Een andere manier om het gevoel van voldoening te vergroten is docenten nog bewuster te maken van hun sterke kanten. Door docenten sterke kanten op te laten halen bij teamleden worden zij zelf bewuster van hun sterke kanten. Bijkomend effect is dat het hele team zich bewuster wordt van elkaars sterke kanten.

Zie hieronder een overzicht van verschillende sterke kanten<sup>8</sup>.

Overzicht Sterke Kanten	
<b>Wijsheid</b>	<b>Gematigdheid</b>
• Creativiteit	• Vergevingsgezind
• Nieuwsgierigheid	• Bedachtzaamheid
• Kritisch denken	• Bescheidenheid
• Leergierigheid	• Zelfregulatie
• Levenswijs	
	<b>Spiritualiteit</b>
<b>Moed</b>	• Waarderen van ...
• Moed	• Dankbaarheid
• Doorzettingsvermogen	• Hoopvol
• Oprechtheid	• Humor
• Enthousiasme	• Spiritualiteit
<b>Rechtvaardigheid</b>	<b>Medemenselijk</b>
• Teamwerk	• Liefde
• Rechtvaardigheid	• Vriendelijkheid
• Leiderschap	• Sociale Intelligentie

Bron: [Sterke Kanten.nl](https://www.sterkekanten.nl)

Voldoening groeit door medewerkers te laten nadenken over hun eigen sterke kanten en in hoeverre zij deze (nog vaker) kunnen inzetten in hun werk. Een mooie krachtige oefening is door docenten te vragen vijf van deze sterke kanten te selecteren die hen veel voldoening en energie opleveren. Door in de week daarna elke dag één sterke kant op een nieuwe manier toe te passen creëer je een sterk positief effect. Stel dat bijvoorbeeld nieuwsgierigheid een van jouw sterke kanten is. Normaal gebruik je belangstelling bijvoorbeeld door nieuws in jouw les te verwerken. Geef voldoening een extra boost door de sterke kant nieuwsgierigheid op een andere manier in te zetten, bijvoorbeeld door je extra te verdiepen in de achtergrond van één van de leerlingen die de laatste tijd wat meer afwezig overkomt.

<sup>7</sup> P.B. Lester, E. Diener & M. Seligman. "Top Performers Have a Superpower: Happiness." MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Spring 2022, 57-61

<sup>8</sup> Oorspronkelijk geformuleerd door Martin Seligman (en vertaald in het Nederlands door Matthijs Steeneveld).

Onderzoek<sup>9</sup> laat zien dat wanneer mensen slechts één week achter elkaar hun sterke kanten op een nieuwe manier inzetten het positieve effect een half jaar later nog meetbaar is.

### ∞ Competentie

Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij hun sterke kanten kunnen inzetten en zichzelf kunnen ontwikkelen vergrootten zij daardoor hun gevoel van competentie. Door docenten met elkaar in gesprek

.....  
**“Door collega docenten aan elkaar te koppelen kunnen zij elkaar stimuleren”**  
 .....

te laten gaan over hun eigen sterke kanten wordt vaak ook duidelijk waar de ontwikkelmogelijkheden liggen. Door collega docenten aan elkaar te koppelen kunnen zij elkaar stimuleren en ondersteunen. Senior collega's hebben bijvoorbeeld veel ervaring met moeilijke ouders of kinderen met specifieke uitdagingen. Jongere collega's hebben vaak meer kennis van onlinemogelijkheden en computers. Door

teamleden aan elkaar te koppelen kunnen ze elkaar ondersteunen waarbij ieder haar sterke kanten kan inzetten om de ander verder te helpen. Wellicht is het mogelijk binnen de bredere schoolorganisatie collega's elkaar te laten ondersteunen. Dit vergroot het gevoel van onderlinge verbinding en biedt zowel de ondervangende als de gevende partij de mogelijkheid om het gevoel van competentie te versterken. Interne begeleiding en opleidings- en trainingsmogelijkheden hebben een positief effect op het gevoel van competentie.

### ∞ Autonomie

Het vijfde onderdeel van de **8 van werkgeluk** is Autonomie. De vraag die hierbij centraal staat is of medewerkers het gevoel hebben dat zij zelf (binnen bepaalde kaders) kunnen bepalen hoe zij hun werk uitvoeren. Bureaucratie en een hiërarchische leiderschapsstijl belemmeren dit gevoel van autonomie. Als leidinggevende kan je dus het gevoel van autonomie versterken door de hoeveelheid regels proberen te verminderen. Helaas is jouw invloed daarbij beperkt omdat je natuurlijk te maken hebt met regels vanuit de centrale overheid.

Waar je wel invloed op hebt is een andere stijl van leidinggeven. Een coachende leiderschapsstijl vergroot het gevoel van autonomie van medewerkers. Dit doe je bijvoorbeeld door te benoemen wat verwacht wordt van docenten, maar de invulling (het hoe) aan henzelf over te laten.

.....  
**“Een coachende leiderschapsstijl vergroot het gevoel van autonomie van medewerkers”**  
 .....

Organiseer jijzelf bijvoorbeeld de ouderavonden? Wellicht wil één van de docenten de organisatie overnemen? Overigens is het aan te raden dit soort taken niet in één keer over te dragen maar dit stap voor stap te doen en docenten daarbij te begeleiden. Eén van de valkuilen is dat docenten van het ene moment op het andere moment verantwoordelijk worden gemaakt voor een nieuwe taak en dan falen omdat zij de complexiteit nog onvoldoende overzien. Deze stijl van leiderschap waarbij de docent meer verantwoordelijkheid en autonomie krijgt kost in het begin meer (begeleidings)tijd maar levert uiteindelijk ook weer tijd op voor de schoolleider en zorgt voor een groter gevoel van autonomie bij de docenten.

De mate waarin docenten autonomie ervaren heeft ook te maken met hoe zij "in de wedstrijd" zitten. Pakken zij zelf snel verantwoordelijkheid op of hebben zij de neiging om bij problemen af te wachten en de verantwoordelijkheid buiten zichzelf te plaatsten? Soms is het afschuiven van verantwoordelijkheid zelfs een onderdeel van de cultuur geworden. Het is dan meer wij tegen zij geworden. De docenten tegenover de leiding.

Klagen en mopperen hoort daar vaak ook bij. Op zich is daar niets mis mee (mopperen kan ook verbindend

<sup>9</sup> P.B. Lester, E. Diener & M. Seligman. "Top Performers Have a Superpower: Happiness." MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Spring 2022, 57-61

werken) maar het kan ook een negatieve cultuur creëren waarbij zelfs de meest positieve, proactieve docenten worden meegetrokken in een neergaande spiraal.

Hoe kom je hieruit? Enerzijds is het belangrijk om naar je eigen rol te kijken als schoolleider of bestuurder. In hoeverre ben jij door jouw leiderschap medeverantwoordelijk voor het creëren van een negatieve cultuur? Door feedback op te halen bij constructieve docenten binnen jouw team of een externe coach mee te laten kijken krijg je hier meer zicht op.

Verder is het van belang om docenten bewust te maken van een mogelijke negatieve spiraal waar je soms onbewust met elkaar in terecht komt. Het onderstaande model geeft dan praktische handvatten om zelf maar ook jouw team meer zicht te geven op hoe zo'n negatieve spiraal werkt.



In het model begin je in het midden van de twee cirkels. Je start met een situatie waarin iets niet gaat zoals je zou willen. Bijvoorbeeld de mogelijkheid dat er deze winter weer een lockdown komt en iedereen weer online les zal moeten gaan geven. Wanneer je de eerste stap in de cirkel naar beneden neemt dan ga je direct vergelijken met het verleden of een ideaal plaatje. Idealiter worden scholen natuurlijk niet meer gedwongen om online les te geven en de herinnering aan lockdowns van de afgelopen twee jaar zijn ook absoluut niet prettig.

Voordat je het weet schiet je dan dieper een negatieve spiraal in met een negatief oordeel over de situatie. Bijvoorbeeld een veroordeling van een minister die eindverantwoordelijk is voor een dergelijke keuze. Maar misschien ook een veroordeling richting de schoolleiding die onvoldoende voorbereid is op een totale lockdown. Dat creëert weer een gevoel van machteloosheid of zelfs irritatie. Dat creëert weer een gevoel van verzet (de volgende stap in de onderste cirkel). Dit kan intern "verzet" zijn (bijvoorbeeld piekeren over de mentale ongezondheid die bij de jeugd ontstaat door een lockdown). Maar het kan ook extern "verzet zijn" waarbij men gaat mopperen of klagen. Deze negatieve spiraal werkt vaak besmettelijk en steekt anderen weer aan. Mensen weten vaak wel dat het niet effectief is maar vinden het ook moeilijk om eruit te stappen. Door docenten bewust te maken van deze negatieve spiraal die zelfversterkend is wordt het mogelijk er gezamenlijk uit te stappen.

De eerste stap uit een negatieve cirkel is jezelf te realiseren en te accepteren dat er inderdaad weer op grote schaal online lesgegeven kan worden. Dat is een bittere pil, maar wel de realiteit. Pas wanneer we dit accepteren kunnen we de eerste stap in dit model weer omhoog nemen. Stel dat we accepteren dat er een kans is dat we weer online moeten gaan lesgeven hoe kunnen we hier op een constructieve manier mee omgaan? Zijn er bijvoorbeeld docenten die bijzondere vaardigheden en kwaliteiten hebben op het gebied van online lesgeven? Die alles weten van break-out rooms en hoe je leerlingen betrokken houdt bij een online les. Hoe kunnen we hen gebruiken zodat wij allemaal goed voorbereid zijn op een volgende lockdown?

Op deze manier wordt de (negatieve) energie van klagen, mopperen en een gevoel van machteloosheid omgezet in iets waarbij we constructief met elkaar gaan kijken hoe we gebruik makend van elkaars sterke kanten sterker, steviger (en werkgelukkiger) door deze winter te komen. Deze switch van de onderste cirkel

naar de bovenste cirkel versterkt ook het gevoel van autonomie en eigen leiderschap en vermindert het gevoel van slachtofferschap.

De cirkel van geluk en ongeluk<sup>9</sup> kan breed worden ingezet. Vaak ben je er zelf niet bewust van dat je in de "onderste cirkel" zit. Dan helpt het om elkaar erop te wijzen zodat je uit de negatieve groef kan komen waar je vaak onbewust in beland bent.

### ∞ Vertrouwen

Een gevoel van plezier, voldoening, competentie & autonomie draagt bij aan een gevoel van vertrouwen. Dit is de zesde van de acht knoppen van werkgeluk. Vertrouwen is naast waardering één van de belangrijkste beïnvloeders van werkgeluk. We zagen al eerder dat jouw leiderschapsstijl een belangrijke invloed heeft op het gevoel van autonomie die docenten ervaren. Daarnaast zijn er drie factoren<sup>12</sup> die het vertrouwen bevorderen.

#### (1) Positieve relatie tussen docenten en de schoolleiding

In hoeverre ervaren de docenten een positieve relatie met jou als schoolleider of bestuurder? In hoeverre zie jij er zelf naar uit om met hen contact te hebben? Met sommige zal dit gemakkelijker verlopen terwijl dit bij anderen meer een uitdaging is. Vaak creëren overkomsten een gevoel van verbinding, terwijl verschillen meer voor een uitdaging zorgen. Verschillen hebben vaak de maken met de leeftijd, het geslacht, de culturele achtergrond of politieke overtuiging. Probeer op zoek te gaan naar overeenkomsten en bouw actief aan het wederzijdse vertrouwen. Ga als bestuurder & schoolleider ook actief in gesprek met docenten die heel anders zijn dan jij. Hier valt vaak de meeste winst te bepalen wat betreft het vergroten van het wederzijds vertrouwen.

#### (2) Betrouwbaarheid van de schoolleiding

Een tweede belangrijke vraag bij vertrouwen is in hoeverre jij als leidinggevende als voldoende betrouwbaar wordt ingeschat (afpraak is afspraak). Hebben docenten het idee dat ze echt van jou kunnen rekenen ook wanneer het spannend wordt? Vaak schatten leidinggevendenden zichzelf als betrouwbaarder in dan dat zij worden ervaren door de medewerkers. Ga hierover in gesprek en haal regelmatig feedback op hoe anderen jouw betrouwbaarheid ervaren. Vraag wat nodig is en doe dat gewoon.

#### (3) Expertise van de schoolleiding

In hoeverre hebben de docenten voldoende vertrouwen in de expertise van jou als schoolleider of bestuurder? Ben jij volledig op de hoogte van nieuwste ontwikkelingen op jouw vakgebied? Vertrouwen anderen jouw advies en suggesties? Heb jij een duidelijke visie over waar het met de schoolorganisatie naar toe moet en wat er moet gebeuren om dit te bereiken? Weet je dit helder en duidelijk over te brengen op het team? Laat je vakmanschap zien en leer bij wat nog ontbreekt.

### ∞ Verbinding

Een gevoel van verbinding is het zevende onderdeel van de 8 van werkgeluk. Het gaat hier om het gevoel van verbinding die medewerkers met elkaar ervaren. Dit onderdeel heeft de grootste klap gekregen door de coronapandemie. Tijdens corona is er veel gebeurt in ons leven terwijl we elkaar minder vaak informeel troffen. Daardoor zijn veel mensen elkaar een beetje kwijtgeraakt. Kwetsbare mensen (of mensen met kwetsbare familieleden thuis) hielden vaak fysiek meer afstand zodat we ook emotioneel nu vaak meer afstand tot elkaar bewaren. Een deel van de mensen is minder gewend om te socializen of zijn deels verleerd. Terwijl juist dat informele contact de smeeroilie blijkt te zijn bij een gezonde samenwerking en gevoel van verbinding tussen mensen. Bij voldoende informeel contact voelen we ons veiliger en vragen

<sup>9</sup> Ik heb dit model zelf leren kennen via Jacques van Harte in 1999. Oorspronkelijk komt dit model zeer waarschijnlijk van een Israëliësch trainingsbureau waarvan we de naam niet hebben kunnen achterhalen.

<sup>10</sup> <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

we de ander makkelijker om hulp of steun wanneer we iets niet weten of ergens mee zitten.

Je creëert meer verbinding in een team door informele sessies te organiseren. Sessies waarbij collega's elkaar weer beter leren kennen los van de directe inhoud van het werk. Dat kan van alles zijn. Van een gezamenlijke BBQ tot een toneelvoorstelling met een borrel naderhand. Maar het kan ook een workshop over werkgeluk zijn. Collega's hebben dan de mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan over het werk maar ook andere dingen te bespreken dan alleen de inhoud van het werk. Het gaat dan vaak ook over de thuissituatie en andere zaken die medewerkers bezighoudt.

Om het gevoel van verbinding verder een boost te geven is ten tweede extra aandacht aan het waarom van het werk van belang. Waarom doen we ons werk en wie helpen we daarmee op welke manier? We komen dan ook automatisch bij het laatste onderdeel van de **8 van werkgeluk** namelijk zingeving.

### ∞ Zingeving

Zingeving is het laatste onderdeel van de **8 van werkgeluk**. Daarbij is de centrale vraag of jij jouw werk zinnig vindt. Binnen het onderwijs is deze vraag gelukkig gemakkelijker te beantwoorden dan bijvoorbeeld bij een bedrijf dat bier produceert. Je helpt immers kinderen zichzelf te ontwikkelen op een veilige plek. Soms kan het gevoel van zingeving wel meer op de achtergrond komen te staan. Bijvoorbeeld omdat iemand het werk al erg lang doet, door onnodige administratieve belasting of door andere negatieve gebeurtenissen zoals conflicten met ouders of collega's. Dan is het opfrissen of afstoffen van de bewustwording van de zinvolheid van het werk van belang. Uit onderzoek<sup>11</sup> weten we dat een sterk gevoel van zingeving in het werk bijdraagt aan de betrokkenheid bij het werk en een goede focus. Aandacht voor zingeving klinkt wat abstract maar is eigenlijk erg concreet. Je zou drie onderdelen van zingeving kunnen onderscheiden. Je kan dat visualiseren door middel van de Zingeving Piramide<sup>12</sup>.

#### De Zingeving Piramide:



In deze piramide is de onderste laag het meest concreet. Dit onderdeel gaat over het werk dat ieder verricht binnen de eigen functie bijvoorbeeld als docent. Het gaat dan om de bijdrage die je daarmee levert. Stel dat je een paar dagen niet werkt op welke manier word je dat gemist? Voor een docent is dat bijvoorbeeld heel concreet. Kinderen zullen haar dan missen (of in ieder geval de ouders van de kinderen zullen de docent missen 😊)

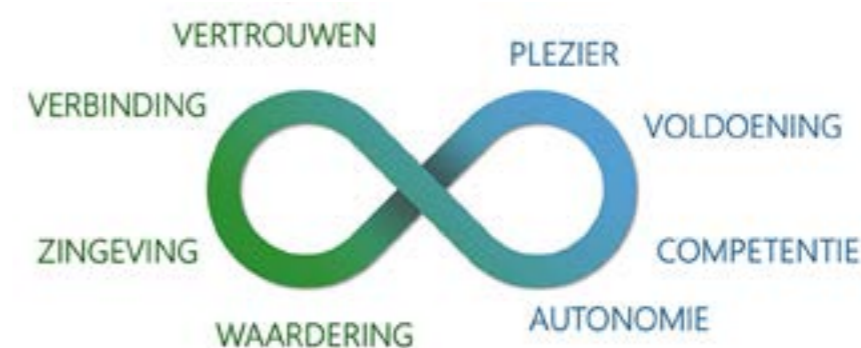
Het tweede onderdeel van deze zingevingspiramide heeft te maken met de mogelijkheid die docenten hebben om hun collega's te ondersteunen. We zagen al eerder dat wanneer collega's elkaars sterke kanten kennen dit eraan bijdraagt dat zij elkaar ook makkelijker opzoeken om elkaar te ondersteunen.

Het derde onderdeel van zingeving heeft alles te maken met de bijdrage die een medewerker levert aan een betere maatschappij. In het onderwijs is ook dit derde onderdeel vaak relatief makkelijk te benoemen

al staan we er niet altijd bij stil. Zeker wanneer docenten al langer in het onderwijs werken verdwijnt soms het bewustzijn van de lange termijn impact die je kan hebben op kinderen en daarmee de maatschappij. Onderzoek<sup>13</sup> laat zien dat één van de krachtigste manieren om mensen bewust te maken van de impact die ze hebben op anderen door ze in contact te brengen met de ontvanger die hier veel baat bij heeft gehad. In een schoolcontext zou je bijvoorbeeld een oud-leerling kunnen uitnodigen om met docenten te delen wat de impact is geweest van een leraar in het verleden.

We hebben nu alle acht onderdelen van de **8 van werkgeluk** besproken. Bij ieder onderdeel hebben we ook één of meer interventies besproken. Wanneer je naar de acht onderdelen kijkt kan je deze grofweg in twee delen splitsten. De rechterkant (plezier, voldoening, competentie & autonomie) zou je als de "IK" kant van de 8 kunnen benoemen. Deze vier onderdelen heb je als medewerker zelf relatief veel invloed op. Als bestuurder of leidinggevende kan je deze zijde benoemen en bespreken in tweegesprekken en coaching. Docenten kunnen hier ook mee aan de slag met hr-professionals of externe trainers/ coaches in de vorm van een training of individuele coachsessie.

De verantwoordelijkheid van de linkerhelft van de **8 van werkgeluk** (vertrouwen, verbinding, zingeving & waardering) ligt meer bij de leidinggevende en de organisatie als geheel (de WIJ kant). Hier kan jij als bestuurder, schoolleider of HR professional relatief veel invloed op uitoefenen.



<sup>11</sup> <https://www.mortenhansen.com/book/great-at-work/>

<sup>12</sup> idem

<sup>13</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597806000641>

## Deel 3 Ken de behoeften van je medewerkers

Een belangrijke vraag is natuurlijk waar de docenten binnen jouw organisatie behoefte aan hebben wat betreft werkgeluk. Daar gaan we in de volgende en laatste stap naar kijken.

### Metten is weten

Hoe kom je erachter waar de mensen binnen jouw organisatie behoefte aan hebben wat betreft werkgeluk? Ga het werkgeluk meten in jouw organisatie. Dan weet je precies hoe jouw school(organisatie) ervoor staat en weet je ook waar jullie uitdagingen en sterke kanten liggen. Door gebruik te maken van de "8 van werkgeluk" vragenlijst<sup>14</sup> kan je dit als organisatie in beeld brengen. Laat het niet bij een jaarlijkse meting. Werkgeluk kan veranderen en zal fluctueren afhankelijk van de situatie en de uitdagingen. Zo zal werkgeluk van de medewerkers vlak na de zomervakantie anders zijn dan aan het einde van het (school) jaar waarin iedereen nog even de laatste dingen moest afronden.

De 8 van werkgeluk kan je ook gebruiken door deze op een laagdrempelig manier in te zetten door met elkaar in gesprek te gaan over de acht onderdelen. Bijvoorbeeld door docenten zichzelf te laten scoren op de acht onderdelen van werkgeluk. Doe dit in kleine groepjes (bijvoorbeeld van vier) en haal daarna op wat daaruit naar voren komt. Welke scores zijn hoog en welke scores zijn relatief laag? Laat hen ook bespreken welke interventies de lage scores zouden kunnen verhogen. Hier komen vaak interessante en soms onverwachte suggesties uit naar voren. Bijkomend voordeel is dat docenten de suggesties zelf hebben bedacht. Daardoor is het vaak direct toepasbaar en omdat ze het zelf hebben bedacht is de kans veel groter dat ze hiermee ook echt aan de slag willen gaan. Vergeet dan niet voldoende aandacht te geven aan de goede cijfers op de acht van werkgeluk. Kijk wat daaruit valt te leren voor andere groepen. En neem

voldoende tijd om te vieren wat goed gaat. Er is vaak veel om trots op te zijn en we zagen al eerder dat het heel menselijk is om te focussen op de zaken die niet goed gaan.

### "Neem voldoende tijd om te vieren wat goed gaat. Er is vaak veel om trots op te zijn"

Maak van werkgeluk een project dat je opstart en wellicht nooit meer stopt, maar wel met duidelijke mijlpalen. Compleet met een projectplan. Met projectleden, meetmomenten, acties en natuurlijk een budget. Koppel werkgeluk aan de bredere visie en missie binnen

de organisatie. Sommige organisaties kiezen er bijvoorbeeld voor om werkgeluk in één van de kernwaarden van de organisatie terug te laten komen<sup>15</sup>.

We benoemen wel de valkuil om een cijfermatig target op werkgeluk te zetten. Bijvoorbeeld een doelstelling om voor een bepaalde tijd (bijvoorbeeld 2025) een 8+ organisatie wil zijn wat betreft werkgeluk. Wees daar voorzichtig mee. Er zijn grote verschillen tussen mensen wat betreft de gevoeligheid voor werkgeluk. Deze gevoeligheid wordt voor een belangrijk deel bepaald door onze persoonlijkheid. Ieder heeft zo haar of zijn eigen "werkgeluk setpoint". Bij de één is dat een 6 (op een schaal van 10) terwijl dat bij de ander ruim boven de 8 kan liggen. Je wilt natuurlijk dat iedereen de mogelijkheid krijgt om te kunnen groeien wat betreft werkgeluk maar de lat te hoog leggen kan averechts werken. Een te hoge en niet realistische doelstelling roept weerstand en kan ervoor zorgen dat medewerkers paradoxaal juist ongelukkiger worden.

### Hoe te beginnen? (Call to action)

Eén enthousiast persoon is vaak genoeg om te beginnen. Dit kan een bestuurder zijn, de schoolleider

maar ook een bevoegde docent. Door anderen binnen de organisatie te overtuigen van het voordeel van werkgeluk ontstaat draagvlak. Een logische eerste actie is dan om te starten met een workshop of lezing over werkgeluk. Daardoor raken docenten bekend met het onderwerp en worden zij geïnspireerd om er mee aan de slag te gaan. Slaat het onderwerp aan dan is een logische volgende stap om intern ambassadeurs te zoeken die werkgeluk verder willen brengen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door geïnspireerde docenten de mogelijkheid te geven zich verder te ontwikkelen tot werkgeluk coach of werkgeluk mentor.



Afsluitend zou ik zeggen. **Blijf niet te lang praten over werkgeluk of stop in het begin niet te veel energie in het schrijven van rapporten. Ga vooral met werkgeluk aan de slag.** Maak het praktisch en tastbaar. En zoek gelijkgestemden om samen op te trekken en elkaar te inspireren. Ik hoop dat deze white paper daar een bijdrage aan levert.

Veel succes & werkplezier toegewenst!

Onno Hamburger

### Biografie drs. Onno C. Hamburger



Onno is werkgeluk psycholoog en de grondlegger van werkgeluk in Nederland. Sinds 2003 zet hij zich in om werkgeluk een onderdeel te maken binnen organisaties.

Samen met Dr. Ad Bergsma heeft hij twee boeken geschreven over werkgeluk. De afgelopen jaren heeft hij een netwerk van werkgeluk experts om zich heen verzameld die elkaar ondersteunen in de gedeelde missie om werkgeluk een belangrijkere plek te geven

binnen organisaties.

Via zijn Gelukkig werken Academie leidt Onno al jaren coaches, leidinggevend en mentoren op om nog beter te kunnen coachen op werkgeluk. Zijn academie is de eerste opleiding in Nederland die zich specifiek richt op werkgeluk.

Onno geeft zeer regelmatig lezingen en verzorgt workshops over sturen op werkgeluk voor medewerkers en leidinggevend binnen grote en kleine organisaties zowel in de profit als de non-profit sector. Onno is als werkgeluk adviseur betrokken bij verschillende organisaties waarbij hij advies geeft over het duurzaam implementeren van werkgeluk.

Samen met de Monitorgroep meet Onno jaarlijks het werkgeluk in Nederland door middel van het Nationaal Werkgeluk Onderzoek (NWGO<sup>16</sup>).

Onno wordt als grondlegger van werkgeluk in Nederland regelmatig door de media geïnterviewd over werkgeluk. Zo is hij een terugkerende gast bij Ben Tiggelaar en wordt hij regelmatig geïnterviewd door kranten, radio & televisie.

Vragen of opmerkingen zijn altijd welkom! Ik help je graag verder! Zoek dan even contact via [linkedin.com/in/onnohamburger](https://www.linkedin.com/in/onnohamburger). En zie voor meer over werkgeluk [gelukkigwerken.nl](https://www.gelukkigwerken.nl).

Met speciale dank aan Ad Bergsma ([grootstegeluk.nl](https://www.grootstegeluk.nl)) voor het mee lezen en verbeteren van deze white paper.

<sup>14</sup> <https://monitorgroep.nl/8-van-werkgeluk/>

<sup>15</sup> Het Amphia ziekenhuis koos er bijvoorbeeld voor om floreren als één van de kernwaarden mee te nemen voor de gehele organisatie. Zie hoofdstuk 3 van het Handboek Werkgeluk. (Bergsma, A., Hamburger, O., Klappe, E. (2020) Handboek Werkgeluk. Een praktische toolbox voor leidinggevend, hr-professionals & coaches. Amsterdam: Boom.)

<sup>16</sup> Zie [www.NationaalWerkgelukOnderzoek.nl](https://www.NationaalWerkgelukOnderzoek.nl)

## Meer informatie of een keer sparren?

Onze regioteams staan voor u klaar!  
Kijk op [vfpf.nl/regioteams](https://vfpf.nl/regioteams) voor de contactgegevens.



## Over VfPf



Het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf) adviseert en ondersteunt alle scholen in het primair onderwijs in hun ambities en ontwikkeling tot toekomstbestendige en professionele organisaties.

Wij geloven in duurzame oplossingen en bieden altijd maatwerk, afgestemd op regionale behoeftes. Waar nodig vangt VfPf de financiële gevolgen van verzuim en werkloosheid op. Meer weten? Kijk op [vfpf.nl](https://vfpf.nl).



Deze whitepaper is een uitgave van VfPf, oktober 2022

