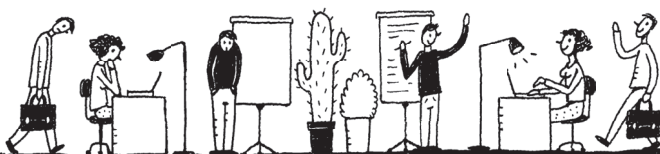


LUC ARDIES

HŌE MAAK JE VAN EEN

HET
ABC
VAN HET
NIEUWE
WERKEN



BLUE MONDAY

EEN

FREAKY FRIDAY?



LANNOO
CAMPUS

D/2020/45/307 – ISBN 978 94 014 7006 3 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Luc Ardies & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl



Inhoud

- 8 Plezier op het werk: het taboe doorbroken
- 10 Hoe motiveer je werknemers?
- 12 De behoefte- of motivatiepiramide van Maslow
- 16 Meer plezier op het werk in vijf stappen
- 19 **STAP 1** de basisbehoeften
- 23 **PRAKTISCHE TIPS 1** gezondheid of 'goed in je vel zitten'
- 28 **STAP 2** sociale behoeften
- 31 **PRAKTISCHE TIPS 2** het belang van een goede teamgeest in de retail
- 35 **STAP 3** vertrouwen, autonomie en (zelf)waardering
- 38 **PRAKTISCHE TIPS 3** complimenten geven, een kunst op zich
- 42 **STAP 4** groeikansen en goede prestaties
- 45 **PRAKTISCHE TIPS 4** hoe kom je in de juiste flow?
- 49 **STAP 5** maatschappelijk of hoger belang van een job
- 51 **PRAKTISCHE TIPS 5** hoe een 'gewone' job een buitengewone betekenis krijgt
- 55 **KORT SAMENGEVAT**
- 58 Nawoord
- 60 Over de auteur

Voor
werkgevers
en -nemers
die beseffen
dat plezier
op het werk
werkt.

PLEZIER OP HET WERK: HET TABOE DOORBROKEN

Plezier op het werk? Werken doe je om centjes te verdienen, zodat je in je vrije tijd plezier kunt beleven ... Zo werd er in de voorbije twintigste eeuw over arbeidsvreugde gedacht. Ondertussen is het een en ander veranderd. Door automatisering en digitalisering gaat alles sneller en efficiënter. Maar jammer genoeg nemen ook stress, burn-out en ziekteverzuim toe. Gelukkig heeft dit ons ook verplicht om plezier op het werk door een andere bril te bekijken.

Een pingpongtafel op kantoor en de gezamenlijke drink op vrijdag zijn op zich leuk, maar pakken het probleem niet bij de wortel aan. Het is bovendien zonde om arbeidsvreugde louter als medicijn tegen de toenemende arbeidsdruk te beschouwen. Onze ambitie moet verder reiken. Echte arbeidsvreugde doet ons niet alleen beter presteren op professioneel

vlak, maar laat ons ook gelukkiger door het leven stappen.

Dit zakboekje biedt niet alleen wetenschappelijk inzicht over waarom plezier de prestaties versterkt, maar is ook een beknopte handleiding met praktische tips. Werkgevers en leidinggevenden moeten het juiste kader scheppen, maar werknemers dienen ook het heft in handen te nemen. Zodat iedereen op maandagmorgen met een brede glimlach op het werk verschijnt.

Hoe motiveer je werknemers?

Een wetenschappelijke benadering



ABRAHAM MASLOW

ABRAHAM MASLOW was een Amerikaanse klinisch psycholoog die de inmiddels beruchte **behoefte- of motivatiepiramide** introduceerde. Daarin rangschikte hij de universele behoeften van de mens hiërarchisch (1943, *A Theory of Human Motivation*). **Een persoon moet eerst de lagere behoeften daaruit bevredigen, vooraleer hij de hogere kan nastreven.**

Dat betekent concreet dat je iemand pas kunt motiveren om vriendschappen aan te gaan, als eerst zijn eigen basisbehoeften zoals eten, drinken, onderdak en de eigen veiligheid garanderen zijn vervuld. Na de sociale behoeften volgt dan de nood om gewaardeerd en gerespecteerd te worden. Tot slot is er de drang naar persoonlijke groei of, anders gezegd, word je gemotiveerd om jezelf verder te ontwikkelen.

DE BEHOEFTE- OF MOTIVATIEPIRAMIDE VAN MASLOW

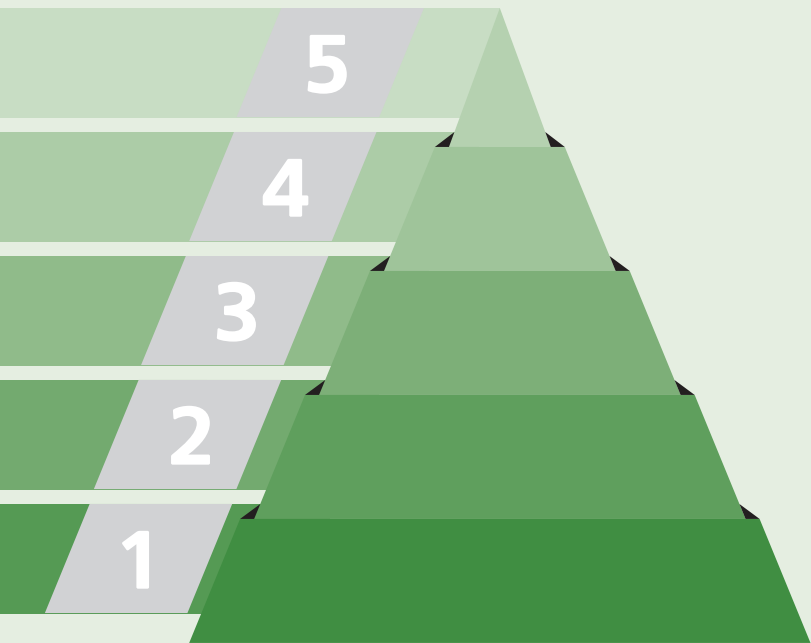
De top van de piramide wordt gevormd door zelfontwikkeling. Als je alle vorige treden succesvol hebt genomen, is de nood om **PERSOONLIJK TE GROEIEN** het hoogste wat je kunt bereiken op de piramide van Maslow.

De op één na hoogste trede is die van **ERKENNING, VERTROUWEN EN WAARDERING** krijgen.

Dan komen de **SOCIALE BEHOEFTEN**, zoals de nood aan vriendschap en familie.

Wat dan volgt is de nood om zich **VEILIG TE VOELEN**, in **GOEDE GEZONDHEID** te verkeren ...

De basis van de piramide: **FYSIEKE BEHOEFTEN** zoals eten, drinken, kleding, dak boven je hoofd ... Vooraleer je de volgende treden van de piramide kunt betreden, moet je eerst deze behoeften vervullen.



Later voegde Maslow er zelfs een zesde stap aan toe, met name **hogere zingeving**. Dat betekent dat als de behoefte tot zelfontwikkeling is voldaan, je het liefst van al een persoonlijke bijdrage levert tot iets wat groter is dan jezelf. Je wilt dan de samenleving beter maken.

Zoals gebruikelijk volgde er kritiek van andere psychologen op de piramide van Maslow. Hij had volgens hen zijn theorie niet proefondervindelijk bewezen. Maar ondertussen hebben anderen dat voor hem gedaan en grepen heel wat wetenschappelijke artikels terug naar zijn behoefte- en motivatiepiramide.

Een even interessant uitgangspunt is de positieve psychologie van Martin E.P. Seligman (geboren in 1942 – Albany, VS). **Daar waar de klassieke psychologie zich op angsten en andere problemen concentreert, legt Seligman de focus op wat goed gaat.** Hij analyseert geluk, om ervoor te zorgen dat ‘normale’ mensen nog gelukkiger kunnen worden. Kracht in plaats van klacht.

Ook in dit zakboekje focussen we op datgene wat een job leuk maakt en op hoe we die arbeidsvreugde en -motivatie kunnen versterken.

Meer plezier op het werk in vijf stappen

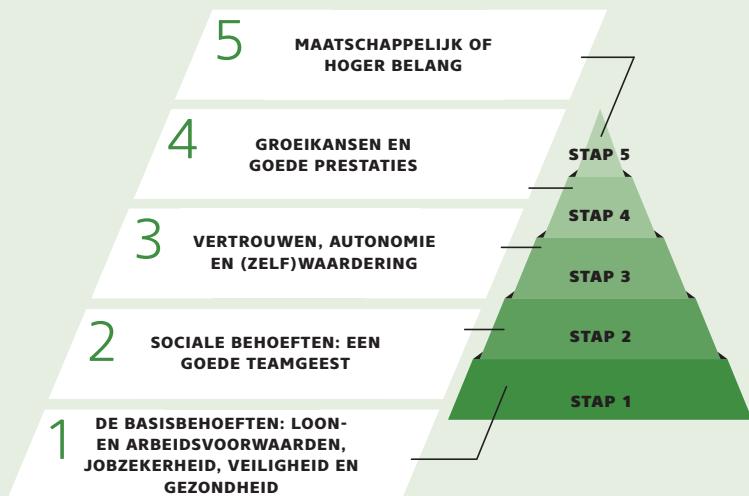
Het is meermaals wetenschappelijk bewezen: **als bedrijven en organisaties goed willen presteren, moeten ze ervoor zorgen dat hun medewerkers plezier beleven in hun job.** Dat hebben trouwens onze eigen Vlaamse wetenschappers Anja Van den Broeck, Hans De Witte en Willy Lens van de KU Leuven, Maarten Vansteenkiste van de UGent en Maarten Andriessen (AdForum) niet zo lang geleden nog eens aangetoond met hun studie over arbeidsvreugde (2009, *De Zelf-Determinatie Theorie*).

De ambitie van dit zakboekje is om een eenvoudig vijfstappenmodel samen te stellen dat je meteen op de werkvloer kunt toepassen. **We noemen ons model de Plezierpiramide.** Het model is gebaseerd op de theorieën van Maslow, Martin Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi en vele andere positieve psychologen en gedragswetenschappers.

Eerst moet voldaan worden aan de fundamentele behoeften, om het plezierproces in gang te zetten. **Dan pas kan de werknemer de hogere treden beklimmen.** Je moet de top van de piramide bereiken, om een optimaal plezier- en prestatieniveau te behalen.

Een behoefte of trede op de piramide kan echter voor de ene werknemer en sector belangrijker zijn dan voor de andere. Mensen die graag met andere mensen in contact komen, ervaren sowieso meer de sociale behoefte. Ze zullen vooral jobs zoeken in de winkelsector, horeca of andere dienstensectoren. Sommige onderzoeken beweren zelfs dat er behoefteverschillen bestaan tussen de generaties: jongeren zouden relatief meer belang hechten aan een toffe teamgeest. Andere weerleggen dat en menen dat de individuele persoonlijke verschillen groter zijn dan die tussen leeftijdsgroepen.

Tot slot willen we hier nog onderstrepen dat deze **PLEZIERPIRAMIDE** voor alle type werknemers toepasbaar is, ongeacht het scholingsniveau of de functie die ze uitoefenen. Het is dus niet zo dat bijvoorbeeld laaggeschoolden geen nood zouden hebben aan groeikansen.



stap 1



de basisbehoeften

Zonder bevrediging van volgende primaire behoeften functioneren mensen niet goed en haken ze vrijwel meteen af.

A. LOON- EN ANDERE ARBEIDSVOORWAARDEN

Hoe hoog moet het loon zijn om te voldoen aan de basisbehoefte van onze Plezierpiramide? **Terugblikkend op Maslow moet het loon de werknemer in staat stellen om zichzelf en/of zijn gezin te onderhouden, maar je moet de impact van loon ook relativieren.** Het wordt gespiegeld aan dat van mensen met vergelijkbare jobs, diploma's en werkervaring.

Het loonpakket weegt dus minder voor iemand van wie de partner thuis de 'grootverdiener' is of voor oudere medewerkers die de job erbij nemen om

nog iets om handen te hebben. Mensen zullen ook bereid zijn om een stukje loon in te leveren, als ze wat dichterbij huis kunnen werken, files kunnen vermijden, op bepaalde dagen zelf op de kindjes kunnen passen enzovoort.

Let op: loon kan evenwel nooit arbeidsvreugde afkopen! Volgens de Amerikaanse psycholoog Edward L. Deci (*Why We Do What We Do*, 1971) kennen we extrinsieke en intrinsieke motivatoren. **Extrinsieke motivatoren, zoals loon, een firmawagen of andere arbeidsvoorwaarden, maken ons via een omweggetje of indirect gelukkig.** Een loonsverhoging stimuleert slechts op korte termijn, omdat het geen impact heeft op de arbeidsvreugde die de job op zich met zich meebrengt. Mogelijk kun je met een loonsverhoging een keertje meer op reis gaan of een leuke auto kopen, maar de job op zich ga je daarmee niet leuker vinden. **Intrinsieke motivatoren bepalen op een directe en duurzame wijze het pleziergehalte.** Toffe collega's, waardering en vertrouwen krijgen op het werk, ... kortom de behoeften die we in de volgende stappen gaan

bespreken, zijn inherent verbonden aan het plezier dat de uitoefening van de job op zich met zich meebrengt.

B. VEILIGHEID, GEZONDHEID EN JOBZEKERHEID

Maslow beschouwt veiligheid, een goede gezondheid of ‘goed in uw vel zitten’ en werkzekerheid als een tweede trap in zijn piramide. Maar laat ons voor de eenvoud **veiligheid, gezondheid en jobzekerheid eveneens als een basisvoorwaarde** benoemen.

Je kunt **veiligheids- en gezondheidsissues in de fysieke** (bijvoorbeeld met de veiligheid op een werf) **en mentale betekenis van het woord hebben** (bijvoorbeeld stress).

De **jobzekerheid van werknemers** is even belangrijk met het oog op arbeidsvreugde en -motivatie. Vooral tijdens bedrijfsreorganisaties voelen mensen zich onzeker over hun toekomst en zullen ze daardoor minder presteren. Een job moet enerzijds voldoende uitdaging bieden, maar anderzijds ook

voldoende stabiliteit, want de mens is van nature bang voor het onzekere. Een veranderingsproces moet daarom met de nodige omzichtigheid worden aangepakt (zie ook ons vorige Lannoo & PMO-zakboekje *Waarom de ene organisatie swingt en de andere slowt in tijden van verandering*, 2019).