

Alles wat je aandacht geeft groeit

Een onderzoek naar werkplezier

06-02-2025

Leerlab werkplezier

curio

Voorwoord

Dag collega's,

Werk jij met plezier bij Curio?

Dat is wel het streven van Curio: jou als medewerker werkplezier te laten ervaren en kunnen werken aan je eigen werkplezier. Wij willen een werkgever zijn die jou als medewerker inspireert, stimuleert en ondersteunt, omdat jij het verschil maakt voor onze leerlingen en studenten. Daarom zorgen we bijvoorbeeld voor een warm welkom voor nieuwe medewerkers, blijven we werken aan de ontwikkeling van begeleiding van medewerkers, bieden we ondersteuning om fit en vitaal te blijven (Energiek bij Curio), en helpen we je via Open Up op het gebied van persoonlijk leiderschap en mentaal welzijn. Daarnaast bieden we mogelijkheden om te blijven leren, jezelf te professionaliseren en te innoveren.

Afgelopen jaar hebben Charlotte Leijs, Roxanne van Nijnatten, Ellis Uijtdehage, Huub van Caam, Jan Liplijn, Salvatore Vassallo, Angelique van Beijsterveldt, Margot Drenth, Jolanda van Domburg, Clancy Gravemaker en Jeroen Huijbregts met elkaar onderzocht hoe jij zelf en Curio als werkgever het werkplezier verder kunnen vergroten. Dit document is het resultaat en bevat waardevolle inzichten en aanbevelingen die ons en jou kunnen helpen een werkomgeving te creëren waarin werkplezier nog verder wordt gestimuleerd. Het enthousiasme waarmee zij dit onderzoek hebben uitgevoerd, kun je teruglezen in het bijgevoegde rapport. Het biedt in mijn ogen inspiratie en praktische handvatten om zelf je werkplezier te vergroten en om Curio als werkgever nog aantrekkelijker te maken.

Laten we samen blijven werken aan een professionele cultuur waarin nieuwsgierigheid, deskundigheid en zelfbewustzijn centraal staan, en waar we respect hebben voor elkaar. Dit rapport biedt een mooi handvat om verder in gesprek te gaan over hoe we ons als werkgever verder kunnen onderscheiden en hoe jij je eigen werkplezier kunt vergroten. De afspraken hiervoor met de collega's van het integrale serviceteam raad van bestuur en een aantal collega's van de dienst medewerker en organisatie zijn alvast gemaakt.

Hartelijke groet,

Irene van Haren, directeur medewerker en organisatie

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
1.1.	Onderzoeksdoel	5
1.2.	Deelvragen	5
1.3.	Methode en werkwijze	5
1.4.	Afbakening	5
1.5.	Onderzoekstijd en –plaats	5
1.6.	Product	5
2.	Theoretische achtergrond	6
2.1.	Het P3F model; Purpose, Flow, Fun & Friendship; perspectief van de medewerker	6
2.2.	Zingeving	8
2.3.	Voldoening	9
2.3.1.	Beter presteren.....	9
2.3.2.	Gebruik maken van talenten	10
2.3.3.	Autonomie ervaren	10
2.3.4.	Waardering ervaren.....	10
2.4.	Plezier en verbinding.....	11
2.5.	HEART-Model	11
2.5.1.	Happy Culture	12
2.5.2.	Energiegevendende Werkplekken	12
2.5.3.	Agile Leiderschap	13
2.5.4.	Reis van de Medewerker.....	13
2.5.5.	Technologie die voor je werkt	13
2.5.6.	Werken aan werkgeluk = Employee Experience	13
3.	Onderzoek-on-the-job	15
3.1.	Medewerkersonderzoek Curio	15
3.2.	Benchmark	17
3.2.1.	Summa College.....	17
3.2.2.	Schouten & Nelissen	19
3.3.	Leerlab werkplezier ‘Hoe gelukkig ben jij op je werk?’	20
3.4.	Meet-Up leerlab werkplezier	21
3.4.1.	Werkgroep Onderzoek	21
3.4.2.	Werkgroep Personeelsvereniging	24
3.4.3.	Werkgroep Zichtbaarheid en Walk & Talk.....	25
3.5.	Curio activiteiten	26
4.	Conclusie	28
4.1.	Wat is werkplezier? (Deelvraag 1)	28
4.2.	Welke factoren dragen bij aan werkplezier? (Deelvraag 2)	29
4.3.	Wat ervaren onze eigen medewerkers als werkplezier? (Deelvraag 3)	29
4.4.	Wat doen wij bij Curio om werkplezier (fun & verbinding) te stimuleren? (Deelvraag 4)	30
4.5.	Wat doen bedrijven in de (non-)profit sector om werkplezier te bevorderen? (Deelvraag 5)	31
4.6.	Hoe kan de Curio medewerker regie over eigen werkplezier pakken? (Deelvraag 6)	31
4.7.	Algehele conclusie	31
1	Advies.....	32
1.1	Organisatie	32
1.2	Management	33
1.3	Teams.....	33
1.4	Collega's.....	33
1.5	Toekomst.....	34
1.6	Motto leerlab Werkplezier 2024	34
2	Nawoord	35
3	Bronnenlijst	36
3.1	Bijlage I – HEART-model in Curio stijl.....	37
3.2	Bijlage II - Presentatie Summa.....	38
	Bijlage III - Actiegericht medewerkersonderzoek van Realise SUAS	47
3.3	Bijlage IV – Oefening hoe gelukkig ben jij op je werk?	52
3.4	Bijlage V - Input HEART-model Meet-Up leerlab werkplezier.....	52
3.5	Bijlage VI – Eigen regie voor werkgeluk Curio stijl.....	56
3.6	Bijlage VII – Vragen welke tijdens de "borrelsessie" aan bod kwamen	57

1. Inleiding

Eens in de vier jaar maakt Curio een plan waarin wordt aangegeven welke strategische keuzes de organisatie maakt en hoe dat uitgevoerd gaat worden. Dit is het instellingsplan van Curio. Dit onderzoek sluit aan bij de uitgangspunten van het instellingsplan van 2024-2030. In dit instellingsplan is onder andere de belofte uitgesproken dat de Curio medewerker werkplezier ervaart en dat Curio dit wil bevorderen. De aanleiding voor het leerlab werkplezier is deze belofte.

In een leerlab doen medewerkers onderzoek naar vraagstukken uit het onderwijs of de maatschappij. Deelnemers aan een leerlab kunnen zijn interne en externe docenten, medewerkers uit de ondersteuning, experts, onderzoekers, leerlingen en studenten. Twee jaar lang komt de groep bij elkaar om te onderzoeken, kennis uit te wisselen, elkaar te inspireren en te experimenteren. Ook ontwikkelt dit leerlab naar praktische implementatie met als streven dat iedere medewerker en organisatie van Curio meer werkplezier gaat ervaren door op zijn of haar eigen werkplek een vernieuwing, verbetering of verandering te realiseren.

Het leerlab werkplezier heeft, samen met haar opdrachtgever de volgende opdracht, geformuleerd:

'In ons instellingsplan heeft Curio zich ten doel gesteld om een aantrekkelijke werkgever te zijn zodat alle medewerkers kunnen uitgroeien tot nieuwsgierige, zelfbewuste, en deskundige medewerkers. In de belofte staat dat de Curio-medewerker werkplezier ervaart. Als onderdeel van deze belofte om werkplezier voor medewerkers bij Curio te bevorderen, heeft Curio het 'leerlab werkplezier' opgericht. Binnen dit leerlab voeren we onderzoek uit naar de factoren die bijdragen aan werkplezier bij Curio-medewerkers, en ontwikkelen we initiatieven die bijdragen aan het werkplezier van onze collega's. Daarnaast streven we ernaar, waar dit binnen de mogelijkheid van het leerlab ligt, om Curio-medewerkers meer regie te laten ervaren over hun eigen werkplezier. De succesvolle initiatieven worden geïntegreerd, voortgezet en geborgd in de bestaande organisatie.'

De opdrachtgevers van dit leerlab zijn Irene van Haren, directeur medewerker en organisatie en de Ondernemingsraad van Curio (vaak vertegenwoordigd door Marja van der Velden (voorzitter)).

Het leerlab werkplezier kent 12 deelnemers van docent tot ondersteuners en wordt door twee leerlab-leiders georganiseerd. Binnen dit leerlab zijn er in dit eerste jaar 3 subgroepen samengesteld:

1. Werkgroep Zichtbaarheid en Walk & Talk
2. Werkgroep Personeelsvereniging
3. Werkgroep Onderzoek

Dit document is opgesteld door de werkgroep Onderzoek, welke zich heeft verdiept in het onderwerp werkplezier en werkgeluk.

In de volgende paragrafen hebben we het onderzoeksdoel en de onderzoeksvragen geformuleerd, waarop wij onderzoek hebben verricht.

1.1. Onderzoeksdoel

De doelstelling voor dit onderzoek is van belang om na te gaan of het onderzoek datgeen heeft bereikt waar het ook voor bedoeld is. De doelstelling voor dit onderzoek, kan als volgt geformuleerd worden:

'Hoe kunnen wij het werkplezier binnen Curio bevorderen?'

Als we de vraag SMART formuleren

"Het leerlab werkplezier wil inzicht krijgen in de huidige aanpak van Curio omtrent werkplezier, welke factoren bijdragen aan werkplezier, hoe we binnen Curio het werkplezier kunnen bevorderen, teneinde binnen twee jaar advies te geven met betrekking tot werkplezier voor de medewerkers van Curio".

1.2. Deelvragen

Om het onderzoek te voorzien van effectieve en nuttige informatie om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden kunnen wij de volgende deelvragen formuleren:

1. Wat is werkplezier?
2. Welke factoren dragen bij aan werkplezier?
3. Wat ervaren onze eigen medewerkers als werkplezier?
4. Wat doen wij bij Curio om werkplezier te stimuleren?
5. Wat doen bedrijven in de (non-)profit sector om werkplezier te bevorderen?
6. Hoe kan de Curio medewerker regie over eigen werkplezier pakken?

1.3. Methode en werkwijze

Als onderzoeksgroep zijn wij gestart met het inlezen in de onderzoeksvraag en hebben wij bureau- onderzoek gedaan over wat werkplezier is. De onderzoeksvragen zijn onderbouwd met theoretisch achtergronden, zie hiervoor hoofdstuk 2 en 3. Daarnaast hebben we bestaande Curio documenten geanalyseerd en onderzoeken gebruikt om een compleet beeld te krijgen wat er binnen Curio al te vinden is over wat werkplezier kan bevorderen (op basis van de theorie, zie ook hoofdstuk 3). Er heeft ook een benchmark met een andere mbo-onderwijsinstelling (Summa) plaatsgevonden.

1.4. Afbakening

De focus van dit onderzoek ligt op het gebied van advisering op werkplezier binnen Curio. Wat van belang is, is dat er gekeken wordt naar wat Curio tot op heden doet om werkplezier te bewerkstelligen en welk advies gegeven kan worden om dit te bevorderen.

Het onderzoeksdoel is; hoe kan het werkplezier binnen Curio worden bevorderd. Zoals uit theoretisch onderzoek blijkt, is werkplezier een onderdeel van werkgeluk. Vooralsnog hebben wij ons gericht op werkplezier en geven wij advies aan onze organisatie om het totale spectrum van werkgeluk te bevorderen waarvan werkplezier een onderdeel is.

1.5. Onderzoekstijd en -plaats

Het leerlab is gestart op 9 november 2023 en als onderzoeksgroep hebben wij getracht om iedere week een dagdeel bij elkaar te komen om het onderzoek verder vorm te geven. In totaal hebben wij in dit eerste jaar elkaar 16 keer ontmoet op diverse Curio locaties. Daarnaast zijn er een 11-tal sessies georganiseerd waarin we als totaal leerlab werkplezier bij elkaar zijn gekomen.

Het onderzoeksrapport is in het tweede jaar van het leerlab opgeleverd.

1.6. Product

Het onderzoeksrapport bestaat uit bevindingen, conclusies en adviezen. Curio krijgt hiermee een gedegen onderzoek wat kan dienen als handvat om bij te dragen aan werkplezier zoals beschreven in de belofte uit het instellingsplan.

2. Theoretische achtergrond

In ons onderzoek naar werkplezier baseren we ons op de uitgangspunten van Swennen & Peper (2017). Zij hebben diverse wetenschappelijk onderbouwde theorieën en modellen uitgewerkt en samengebracht in hun boek 'Word een Woest Aantrekkelijk Werkgever met Werkgeluk', geschreven door Lucas Swennen en Gea Peper. Zij hebben twee modellen ontwikkeld: het P3F-model (purpose, flow, fun and friendship) en het HEART-model (happy cultuur, energiegevende werkplekken, agile leiderschap, reis van de medewerker, technologie die voor je werkt).

Swennen en Peper (2017) meten al jarenlang werkgeluk in organisaties, zowel binnen als buiten Nederland, en gebruikt de resultaten om verbeteringen door te voeren. Uit hun ervaring blijkt vaak dat organisaties die bewust werken aan de punten die voor hen het verschil maken, bij een volgende meting hoger scoren op werkgeluk. Daarnaast leiden ze veel mensen op tot werkgelukdeskundige, die enthousiast aan de slag gaan met de P3F- en HEART-modellen.

Volgens Peper en Swennen hebben zowel de medewerker als de organisatie een gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgeluk. Medewerkers zijn grotendeels zelf verantwoordelijk voor hun eigen werkgeluk (uitgelegd in het P3F-model in dit hoofdstuk). De organisatie kan de voorwaarden scheppen waarbinnen medewerkers kunnen floreren, zoals beschreven in het HEART-model in 2.6.

Werkgeluk definiëren zij als volgt: *'werkgeluk ervaar je als je positieve emoties voelt en plezier hebt in je werk, voldoening voelt door het groeien en benutten van je eigen talent en het gevoel bij te kunnen dragen aan een hoger doel.'*

2.1. Het P3F model; Purpose, Flow, Fun & Friendship; perspectief van de medewerker

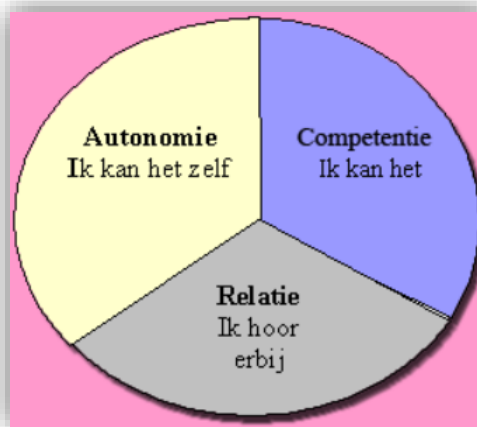
Als onderzoeksgroep hebben wij ons aanvankelijk gericht op werkplezier. Werkplezier maakt deel uit van werkgeluk volgens het door Peper en Swennen ontwikkelde P3F-model, dat zich richt op de medewerker. Dit model bestaat uit drie elementen: Zingeving (Purpose), Voldoening (Flow), en Plezier & Verbinding (Fun & Friendship).



Bron: Peper en Swennen (2017)

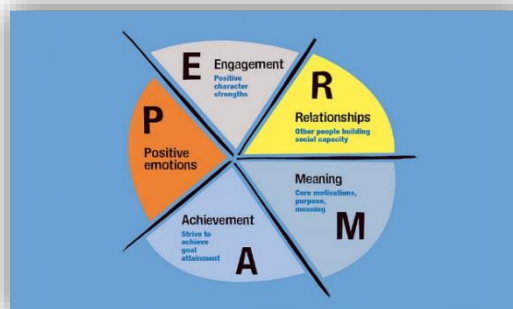
Het P3F model is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten van:

De zelfdeterminatie-theorie van Deci en Ryan stelt dat er drie psychologische basisbehoeften zijn die bijdragen aan intrinsieke motivatie en welzijn; autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie gaat over het hebben van controle en keuzevrijheid over het werk dat je doet. Competentie gaat over het gevoel dat je goed bent wat je doet. Verbondenheid gaat over de relaties en sociale verbindingen die je hebt op het werk en de mogelijkheid om bij te dragen aan een groter geheel. Deze basisbehoeften zijn belangrijk voor het ervaren van voldoening en verbinding op het werk.



Bron: Nivoz.nl

Seligman is een Amerikaanse psycholoog en een van de grondleggers van de positieve psychologie. Seligman heeft het PERMA model ontwikkeld dat stelt dat er vijf elementen zijn die bijdragen aan welzijn en (werk) geluk waaronder positive emotions, engagement, relationships, meaning en achievements. Positieve emoties en betrokkenheid (engagement) zijn nauw verbonden met plezier en voldoening op het werk. Relaties en zingeving ondersteunen de verbinding en betekenis die mensen op het werk zoeken. Het behalen van resultaten, al dan niet samen met collega's, draagt sterk bij aan voldoening.



Bron: Reach out schools

<https://schools.au.reachout.com/articles/building-a-positive-learning-environment-through-positive-psychology>

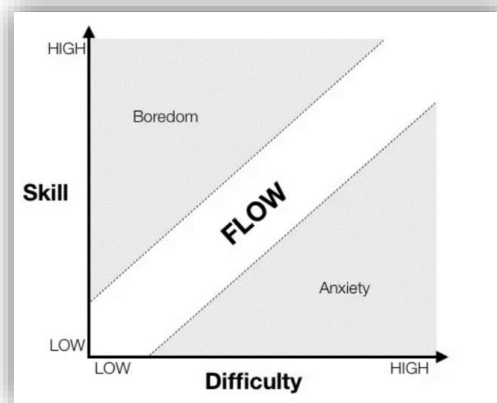
Pink heeft een boek geschreven: Drive (2009). Hierin beschrijft hij dat drie elementen mensen motiveert:

- Hebben van autonomie waarbij medewerkers in hun werk enige mate van vrijheid hebben over wat ze doen, wanneer, hoe en met wie;
- Meesterschap, het verlangen om beter te worden in iets wat ertoe doet;
- Zingeving; autonome mensen streven naar meesterschap, presteren op een hoog niveau. Degenen die dat doen in dienst van een hoger doel, kunnen nog meer bereiken en dan hebben we het over het ervaren van zingeving.



Bron: Agile4all. Drive, wat motiveert ons? (2019)

De theorie Flow (1990) van Mihaly stelt dat mensen het gelukkigst zijn wanneer ze opgaan in een activiteit die passend is bij hun vaardigheden en de mate van uitdaging. Dit leidt tot een staat van flow, waarin mensen volledig opgaan in het werk en hun gevoelens van tijd en bewustzijn verdwijnt. Dit kan bijdragen aan zowel plezier als voldoening op het werk en kan ook helpen bij het vinden van zingeving. Het onderdeel betrokkenheid uit het PERMA model is nauw verbonden met het concept flow.



Bron: Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow*.

We hebben als onderzoeksgroep ook gezocht naar tegengeluiden dat werken aan werkgeluk niet altijd direct bijdraagt aan werkrendement. Wat we hebben kunnen vinden is dat sommige onderzoeken suggereren dat werkgeluk niet altijd leidt tot hogere productiviteit maar dat het ontbreken ervan wel kan leiden tot productiviteitsverlies.

De Universiteit van Berkely (US) heeft een onderzoek in 2019 gedaan naar werkgeluk. De grote vraag die voorafgaat aan de pijlers van werkgeluk is: vind je je werk wel leuk? En zo niet wat doe je dan. De onderzoekers zagen één obstakel veel terugkomen bij medewerkers die aangaven dat ze wel een beetje uitgekeken waren op hun werk, maar zich lieten leiden door goede verdiensten, opnieuw beginnen of het jobhoppen beu zijn. Deze bezwaren zijn begrijpelijk, stabiliteit, weten waar je aan toe bent, en het verlangen naar een solide basis zijn serieuze zaken. Aan de andere kant bedekken deze bezwaren vaak iets anders, namelijk de angst om een keuze te maken. Een ander obstakel voor werkgeluk volgens het onderzoek is een gebrek aan zelfkennis. Veel mensen weten niet persé waar ze goed in zijn en dat kan het zoeken naar een andere baan, best lastig maken.

2.2. Zingeving

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 is zingeving onderdeel van het P3F model. Swennen en Peper (2017) kijken naar het ervaren van zingeving als het gevoel van betekenis te zijn op het werk dat verder gaat dan het individuele belang. Het werk is van betekenis voor iets dat groter is dan jezelf.

Onderzoek van Catherine Bailey en Adrian Madden (2019) laat zien dat er vijf karakteristieken zijn als je het hebt over zingeving op het werk:

- 1) Medewerkers ervaren hun werk als zinvol als het voor anderen belangrijker is dan alleen voor henzelf.
- 2) De ervaring van zinvol werk kan ook aangrijpend zijn in plaats van dat je er een blij gevoel van krijgt.
- 3) Een gevoel van zingeving ontstaat af en toe in plaats van doorlopend.
- 4) Zingeving wordt zelden in het moment ervaren, maar veeleer achteraf en bij reflectie.
- 5) Zingeving is persoonlijk.



Wat doet zingeving teniet volgens Bailey en Madden:

- 1) Het werk dat je doet staat ver af van je waarden
- 2) Je wordt voor lief genomen
- 3) Je krijgt zinloos werk te doen
- 4) Je wordt oneerlijk behandeld
- 5) Jouw mening of oordeel wordt genegeerd
- 6) Je wordt losgekoppeld van collega's die je ondersteunen
- 7) Je loopt gevaar op lichamelijk of emotioneel letsel

McKinsey (1980) heeft vijf bronnen benoemd voor betekenis vol werk en meldt daarbij dat er een universele strategie is: wanneer leiders benadrukken welke impact werkt heeft op de vijf bronnen, kunnen ze een groter gevoel van betekenis voor hun medewerkers creëren.

- 1) De samenleving
- 2) De organisatie
- 3) De klanten
- 4) Het team
- 5) Persoonlijke groei en succes

Het laatste punt past volgens Swennen en Peper minder bij zingeving; het gaat er juist om dat jezelf als onderdeel van het groter geheel voelt en niet alleen gaat voor persoonlijke groei en succes. Dat is namelijk individueel gericht. Bovenstaand wordt ook onderbouwd in een artikel van Fontys geschreven door Eveline Kersten (16 mei 2023) waarin zij aangeeft dat startende docenten vaak bewust kiezen voor het onderwijs vanuit betekenisgeven. En zij geeft aan dat het goed is om na een tijdje opnieuw te kijken waarom docenten ook alweer voor het onderwijs hebben gekozen. Zo besteed je aandacht aan betekenisgeving. Dit kan door een dialogisch proces te doorlopen waarin ze de herinnering kiezen die persoonlijk en betekenisvol was op het werk, deze te delen en stap voor stap te verkennen welke appèl deze herinnering op hen doet om nu en in de toekomst zingeving te ervaren.

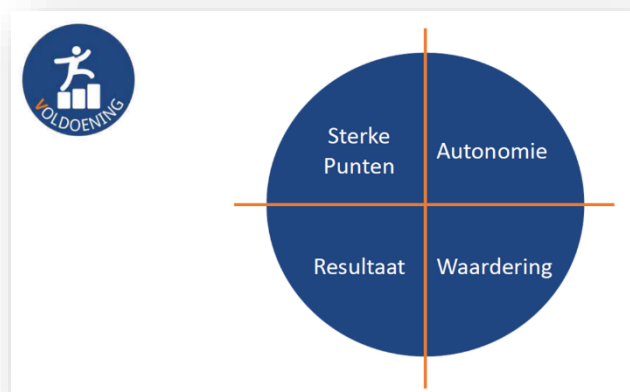
Een quote van een Curio medewerker uit het Curio magazine Nieuwe Medewerkers die hierbij aansluit:

Tim Hoefeijzers (docent) vindt het mooi dat hij als docent én vernieuwer effect heeft op de toekomst van anderen. "Dat vind ik echt fantastisch aan het onderwijs: iemands helpende hand zijn, een ander een stapje vooruitbrengen. En dan op zo'n manier dat die persoon het over tien jaar nog regelmatig over jou heeft. Alleen daarom al wil ik docent blijven"

2.3. Voldoening

Daar waar het bij zingeving gaat over het *waarom* van je werk, gaat het bij voldoening veel meer over het *hoe*; hoe kun je zo optimaal mogelijk je werk doen. Het *hoe* bestaat uit vier punten:

- 1) Resultaten behalen
- 2) Gebruik van je talenten
- 3) Autonomie ervaren
- 4) Waardering ervaren



2.3.1. Beter presteren

Nieuw onderzoek van de Universiteit van Tilburg (onderzoek door Tina Peeters dr. Karina van de Voord en prof. Jaap Pauwe jaartal 2020) toont aan dat het niet altijd klopt dat een medewerker die zich goed voelt ook goed presteert. Je kunt niet altijd aan iemands prestaties zien hoe die zich voelt, en andersom voorspelt hoe iemand zich voelt niet altijd hoe goed hij of zij presteert op het werk. Er zijn zes tips om medewerkers te helpen beter te presteren en zich gelukkiger te voelen op het werk:

- Geef medewerkers duidelijkheid over hun rol.
- Versterk de sociale banden op de werkplek.
- Bied meer mogelijkheden voor leren en ontwikkelen.
- Geef medewerkers meer vrijheid in hun werk.
- Geef vaker feedback.
- Kijk kritisch naar de werkdruk.

2.3.2. Gebruik maken van talenten

Marianne van Woerkom, hoogleraar Positieve Organisationspsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, onderzoekt hoe mensen in organisaties kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Zij richt zich op het benutten van sterke punten van medewerkers in plaats van hun zwakke punten.

Van Woerkom stelt dat door specialisatie, geloofwaardigheid en coördinatie van sterke punten, teams beter presteren, teamleden meer bevlogen raken, en er meer teamleren plaatsvindt. Een behoorlijke uitdaging omdat iedereen zijn eigen sterke punten heeft en er goed gekeken moet worden hoe dit zo effectief en innovatief mogelijk ingezet kan worden. Een klimaat waar wordt gefocust op sterke punten van de medewerkers stimuleert dit proces. Individueel welzijn en prestaties worden verbeterd wanneer medewerkers hun sterke punten kunnen inzetten in teamverband.

2.3.3. Autonomie ervaren

In 1985 ontwikkelden de Amerikaanse psychologen Richard Ryan en Edward Deci de zelfdeterminatietheorie. Volgens deze theorie is intrinsieke motivatie, oftewel motivatie vanuit jezelf, heel belangrijk voor succes en voldoening. Zelfdeterminatie bestaat volgens hen uit drie onderdelen:

- Autonomie (de wens om zelf keuzes te maken).
- Competentie (het gevoel dat je goed bent in wat je doet).
- Verbondenheid (het gevoel dat je bij een groep hoort).

Daniel Wheatley van de University of Birmingham Business School heeft twee jaar onderzoek gedaan naar werkcultuur bij 20.000 medewerkers. Hij ontdekte dat medewerkers met meer autonomie zich gelukkiger en beter voelen in hun werk.

2.3.4. Waardering ervaren

Het gevoel gezien te worden, waardering en begrip te een van onze basisbehoeften. Het sluit aan op de behoefte piramide van Maslow (1943) waar op de en vierde trede de relatie met de psychologische behoefte aan waardering vinden.

Onderzoek laat zien wat er gebeurt als medewerkers te weinig waardering krijgen. Ze raken ontmoedigd, negatiever over het werk en mopperen, klagen en roddelen meer. Ze beginnen later, melden zich vaker de betrokkenheid met hun collega's en de organisatie af en een deel zal de organisatie verlaten.



krijgen is

derde

geen of
worden

ziek,
neemt

groeit

Curio geeft je veel mogelijkheden voor persoonlijke die past binnen de onderwijsvisie: Jij groeit bij Curio. Als medewerker bespreek je samen met je leidinggevende via de gesprekcycclus in het goede gesprek, naast je functioneren ook je wensen en ambities en wat je daarvoor nodig hebt. Ook worden hierin afspraken gemaakt over welke resultaten je zou willen behalen en op welke manier en welke ondersteuning je hierbij nodig hebt. Daarnaast kun je via de Curio Academie opleidingen volgen en is er een loopbaanbeleid voor doorstroommogelijkheden.

Een quote van een Curio medewerker uit het Curio magazine Nieuwe Medewerkers:

“Doordat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen, ontwikkelt het onderwijs zich ook. Zo zorgen we ervoor dat we een actueel en aantrekkelijk onderwijsaanbod hebben dat aansluit bij de regio. En dat we onze leerlingen en studenten begeleiden en ondersteunen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.” Sanne Jongejan (directeur Onderwijs)

2.4. Plezier en verbinding

Wat is 'geluk' voor jou? Voor veel mensen is dat een moeilijke vraag; het kan groots, abstract of ver weg voelen. De vraag; wanneer had je voor het laatste plezier, genoot je ergens van of had je het naar je zin? Die vraag lijkt makkelijk te beantwoorden.

Zoals al aangegeven, levert plezier een belangrijke bijdrage aan werkgeluk. Een werkbare definitie van plezier komt uit *The Power of Fun – Why fun is the key to a happy and health life* van wetenschapsjournalist Catherine Price (bron: [Catherine Price](#)).

Volgens Price bestaat True fun uit drie psychologische condities: speelsheid, verbinding en flow. Als je echt plezier hebt, ben je helemaal aanwezig en betrokken in je bezigheid zonder zelfkritiek of oordelen. Je verliest jezelf in wat je doet zonder je druk te maken om de uitkomst. Dit sluit aan bij onderzoeksvraag 2; welke factoren dragen bij aan werkplezier.

Plezier en verbinding op het werk gaat over het hebben van

- Goed contact
- Of je gesteund voelt
- Heb je plezier, lach je?
- Een goede sfeer
- Of er gedacht wordt in oplossingen?
- Het delen van positieve momenten.

Het gaat vooral over het onderhouden van goede relaties en het delen van positieve momenten. Een werkomgeving waar collega's zichzelf kunnen zijn, waardering uitspreken naar elkaar, goede prestaties benoemen, elkaar helpen en oprechte interesse hebben in elkaar, bevordert het werkgeluk. Humor en plezier zorgen voor een betere onderlinge band en samenwerking.

Binnen diverse sectoren kennen we personeelsverenigingen, initiatieven zoals Curio Vibes, de Curio dag, teamuitjes en sportmogelijkheden van fietsen tot mud runs. Dit alles zorgt voor meer en een verdiepend contact met collega's en over de teams heen.

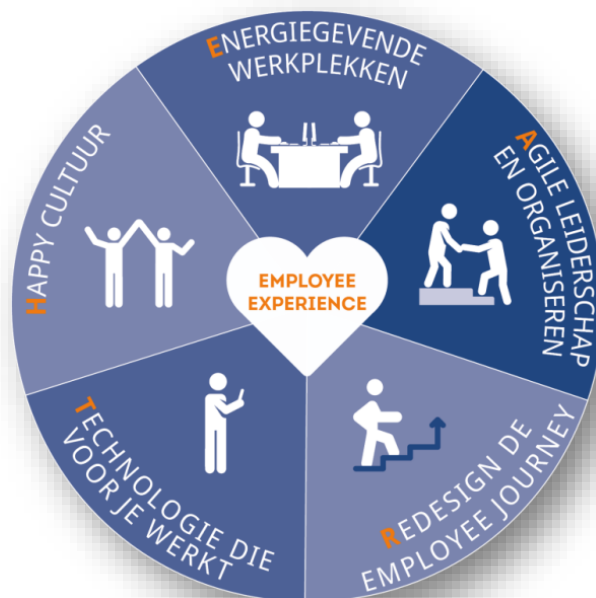
Een quotes van een Curio medewerker uit het Curio magazine Nieuwe Medewerkers:

“Bij Curio vinden we het belangrijk dat jij je prettig voelt en met plezier naar je werk gaat. Daarom krijg je goede begeleiding als je bij ons begint. Je kunt je blijven ontwikkelen en we bieden mogelijkheden om fit en vitaal te blijven. Zodat jij het verschil kunt maken voor onze leerlingen en studenten.”
Irene van Haren

2.5. HEART-Model

Naast het P3F model gericht op de werknemer bestaat er ook een model voor de werkgever. Dit is het HEART-model en is een raamwerk voor organisaties, gericht op het verbeteren van de werkomgeving en het bevorderen van werkgeluk. De vijf onderstaande beïnvloedingsgebieden vergroten samen de werkgelukbeleving van de medewerker, wat in het model de employee experience genoemd wordt.

1. **Happy Cultuur** (het creëren van een positieve en waarderende werkcultuur)
2. **Energiegevende Werkplekken** (het ontwerpen van fysieke en mentale ruimtes die energie en welzijn bevorderen)
3. **Agile Leiderschap** (het ontwikkelen van flexibel en ondersteunend leiderschap dat aanmoedigt tot innovatie en groei)
4. **Reis van de Medewerker** (het optimaliseren van alle interacties die medewerkers hebben met de organisatie gedurende hun loopbaan)
5. **Technologie die voor je Werkt** (het inzetten van gebruiksvriendelijke en ondersteunende technologieën die bijdragen aan efficiëntie en werktevredenheid).



Dit model biedt een integrale aanpak voor de organisatie om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen, kunnen groeien en bloeien, en waarin werkgeluk centraal staat. (Mes & Peper, 2019). Dit model is in een “Curio-jasje” gegoten (zie bijlage I).

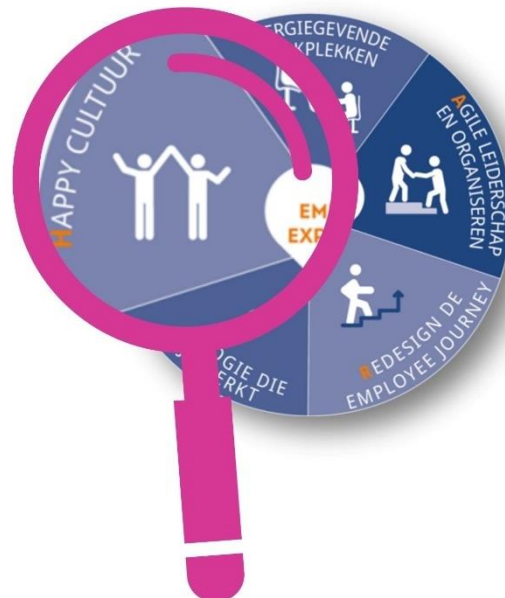
2.5.1. Happy Culture

Een Happy Cultuur bevordert positiviteit, waardering en verbondenheid op de werkvloer. Het stimuleert organisaties om een omgeving te creëren waar medewerkers zich gewaardeerd voelen en trots zijn op hun werk. Dit houdt in dat prestaties erkend worden, successen gevierd worden en dat persoonlijke groei gestimuleerd wordt.

Zo'n cultuur zorgt voor meer samenwerking, innovatie en open communicatie. Het is een belangrijke basis voor tevreden en betrokken medewerkers. Een Happy Cultuur in het onderwijs betekent het creëren van een omgeving waar medewerkers zich gesteund, gemotiveerd en gewaardeerd voelen.

Swennen en Peper (2017) onderscheiden 11 elementen van een happy culture:

- 1) Purpose
- 2) Kernwaarden als unieke leidraad
- 3) Living the brand
- 4) Vieren van successen
- 5) Open zijn over fouten
- 6) Vertrouwen
- 7) Bouwen van een community
- 8) Jezelf mogen zijn en iedereen doet mee
- 9) Fun en humor
- 10) Sociale innovatie; vraag het je medewerkers
- 11) Waardering geven.



2.5.2. Energiegevende Werkplekken

Energiegevende Werkplekken zijn ontworpen om gezonde en stimulerende werkomgeving te bieden. bevorderen het fysieke en mentale welzijn door middel van ergonomisch meubilair, natuurlijk licht en ruimtes voor ontspanning. Deze werkplekken bieden flexibiliteit in werktijden en locatie, wat helpt bij een goede werk-privébalans. Open ruimtes en gedeelde werkplekken stimuleren creativiteit en samenwerking.

De technologie en faciliteiten zijn afgestemd op de behoeften van medewerkers, wat zorgt voor meer efficiëntie en tevredenheid. Hoewel onderzoeken variëren, is er vaak een sterke voorkeur om naar kantoor te komen voor persoonlijk contact, innovatie en het versterken van de bedrijfscultuur.

een
Ze

Investeren in energiegevende werkplekken vergroot niet alleen het werkplezier, maar ondersteunt ook het welzijn en de productiviteit van medewerkers in het onderwijs. Een positieve en stimulerende werkomgeving trekt talent aan en helpt dit te behouden, wat belangrijk is voor het langdurige succes van elke onderwijsinstelling.

2.5.3. Agile Leiderschap

Agile Leiderschap draait om flexibiliteit, snelle reactie en het versterken van medewerkers. Agile leiders zijn benaderbaar, ondersteunend en moedigen hun teams aan om initiatief te nemen en vernieuwend te zijn. Ze staan open voor verandering, stimuleren voortdurende verbetering en helpen medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. Ze passen zich snel aan nieuwe situaties aan.

Dit leiderschap zorgt voor een cultuur van vertrouwen, waarin medewerkers zich veilig voelen om risico's te nemen en nieuwe ideeën te proberen. Agile leiders zijn belangrijk voor het ontwikkelen van een organisatie die flexibel en veerkrachtig is.

2.5.4. Reis van de Medewerker

Een manier om de employee experience te vertalen naar de praktijk is door gebruik te maken van De Reis van de Medewerker (Employee Journey). Die omvat alle ervaringen die een medewerker heeft bij een organisatie, van het moment van indiensttreding tot het vertrek. Het benadrukt het belang van een goede start (onboarding), voortdurende professionele groei en het erkennen van prestaties. Ook regelmatig feedback geven, duidelijk communiceren en loopbaanmogelijkheden bieden zijn hierbij belangrijk.

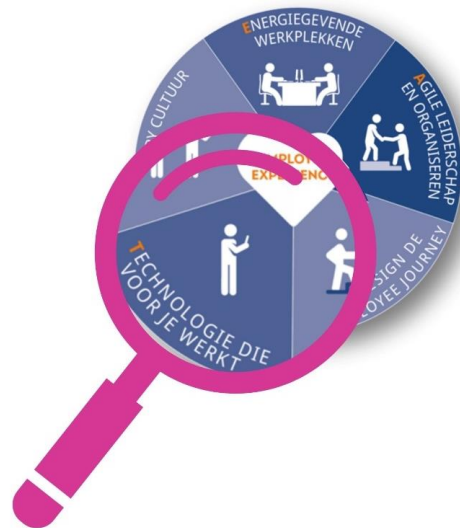
Als organisaties aandacht besteden aan de medewerkersreis, deze analyseren en verbeteren, kunnen ze betrokkenheid, tevredenheid en loyaliteit vergroten en talent behouden. Het doel is om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en gesteund voelen, en om elke fase van hun loopbaan te verbeteren.

2.5.5. Technologie die voor je werkt

Technologie die voor je Werkt benadrukt het gebruik van eenvoudige, toegankelijke en effectieve technologische hulpmiddelen die het werk ondersteunen. Dit betekent het inzetten van systemen die de productiviteit verhogen, communicatie makkelijker maken en administratief werk verminderen. Het belang van training en ondersteuning voor medewerkers is hierbij groot, zodat iedereen de technologie goed kan gebruiken. Ook is er aandacht voor veiligheid, zoals cybersecurity en bescherming van persoonlijke gegevens. Door technologie slim te gebruiken, kunnen medewerkers zich richten op hun belangrijkste taken en wordt innovatie gestimuleerd.

2.5.6. Werken aan werkgelek = Employee Experience

Het hart van het theoretische HEART-model is de Employee Experience (Handboek Werkgelek door Bergsma, Hamburger en Klappe, 2020). Om het werkgelek van de medewerker te vergroten leg je de focus niet op de uitkomst, maar op de totale weg daar naartoe: de employee experience. Dit is de beleving van de medewerker in alle contacten met de organisatie en hoe dat overeenkomt met zijn verwachtingen. Het gaat dus om de perceptie van de medewerker, niet om de intentie van de organisatie.



Het gaat hierbij ook om meer dan alleen werkgeluk. Organisaties met een positieve Employee Experience zijn productiever, innovatiever en creatiever. Dit zorgt voor 66% minder verzuim en 40% minder personeelsverloop, en verbetert ook de omzet en winst.

Checklist voor het herontwerpen van de employee experience:

- De reis is erop gericht om medewerkers gelukkig te maken, vanuit een integrale aanpak (niet alleen HR, maar ook IT en andere afdelingen). Behandel medewerkers als klant.
- De reis begint met een bottom-up aanpak, waarbij je rekening houdt met de behoeften en ideeën van medewerkers.
- De medewerkerservaring wordt gemeten met onderzoek naar werkbeleving.
- De reis biedt oplossingen die passen bij de kernwaarden en behoeften van zowel de organisatie als de medewerkers.
- Alle HR-processen worden digitaal verbeterd, met gepersonaliseerde en naadloze technologieën zoals apps, voorspellende data en AI, om de employee experience te verbeteren.



3. Onderzoek-on-the-job

Onderzoek on the job is een praktijkgerichte methode waarbij de onderzoeksgroep binnen Curio onderzoek heeft gedaan naar ervaringen van werkplezier op basis van deelvraag 3 'wat ervaren onze eigen medewerkers aan werkplezier?'. We hebben data verzameld en geanalyseerd. In dit hoofdstuk nemen we je mee in de diverse interne en externe onderzoeken en de bevindingen hiervan.

3.1. Medewerkersonderzoek Curio

Als antwoord op deelvraag 3 hebben we het medewerkersonderzoek (MO) van 2022 allereerst geraadpleegd. Dit medewerkersonderzoek vormt de leidraad voor het onderzoek-on-the-job over het werkplezier van de medewerkers van Curio. De Curio-medewerker geeft een 7,5 voor plezier in zijn werk. Om naast werkplezier ook zicht te krijgen op voldoening en zingeving (P3F) is er een studie gedaan naar de relatie van de theorie van het Swennen en Peper (2017) met de vragen van het MO. Hieronder vind je de uitkomst van het onderzoek.

Medewerkersonderzoek 2022 - Curio 35 vragen						
Vraagnr.	Onderwerp	Vraagtekst	Module	score 2022	score 2022	score 2022
Feedback voor						
1	Werkplezier	Mijn werkzaamheden				
1a	7.5	Ik ben tevreden over mijn baan	1 - MBO Basis round V			
1c	plezier en verbinding	Ik heb plezier in mijn werk	1 - Engagement 2022, 1 - MBO Basis round V	7,5		
1d	zingeving	Mijn werk is zinvol	1 - MBO Basis round V		8,2	
1e	zingeving	Ik ben trots op het werk dat ik doe	1 - MBO Basis round V		8	
1g	voldoening	Ik heb voldoende verantwoordelijkheid in mijn werk	1 - MBO Basis round V			8
1h	voldoening	Ik probeer constant mezelf te verbeteren	1 - MBO Basis round V			8,2
2	Werkproces					
3	Werkvermogen					
3a	voldoening	Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben	1 - Enablement 2022, 1 - MBO Basis round V			5,6
4	Welzijn en werkdruk					
4c	voldoening	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	1 - MBO Basis round V			5
4d	zingeving	Mijn werk geeft mij energie	1 - Engagement 2022, 1 - MBO Basis round V		6,5	
5	Werkomgeving en arbeidsomstandigheden					
6	Teamdynamiek					
6a	plezier en verbinding	Ik ben tevreden over mijn collega's	1 - MBO Basis round V	7,7		
6h	plezier en verbinding	Als team spreken wij elkaar aan op elkaars gedrag	1 - MBO Basis round V, 1 - Teamwork 2022	6,2		
7	Teamsamenwerking en prestatie					
7d	plezier en verbinding	Ik ervaar een goede samenwerking binnen mijn team	1 - MBO Basis round V, 1 - Teamwork 2022	7,1		
8	Teamleiderschap					
8b	plezier en verbinding	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende	1 - MBO Basis round V, 1 - Trust 2022	7		
8f	voldoening	Mijn leidinggevende motiveert me in mijn werk	1 - MBO Basis round V, 1 - Team Leadership 2022			6,5
9	Organisatiestrategie					
9b	ik sta erachter in 2022	Ik ben overtuigd van de doelen en de strategie van	1 - Alignment 2022, 1 - MBO Basis round V		6,6	
9c	zingeving	De toekomstvisie van inspireert me	1 - Employership 2022, 1 - MBO Basis round V		5,9	
10	Organisatieleiderschap					
11	Organisatiestructuur en samenwerking					
12	Organisatiecultuur					
12a	zingeving	Ik ben tevreden over als organisatie	1 - Employership 2022, 1 - MBO Basis round V		5,7	
12b	zingeving	Ik ben trots op	1 - Engagement 2022, 1 - MBO Basis round V		5,8	

12c	zingeving	Ik heb het gevoel dat ik bij pas	1 - Engagement 2022, 1 - MBO Basis round V	6,7	
12d	voldoening	Ik word gewaardeerd door	1 - Employership 2022, 1 - MBO Basis round V		5,6
13	Diversiteit en inclusie				
14	Verandermanagement				
15	Feedback en actie				
15a	voldoening	gebruikt de ideeën en suggesties van medewerkers om te verbeteren	1 - Employership 2022, 1 - MBO Basis round V		5,2
16	Groei en ontwikkeling				
16a	voldoening	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden	1 - MBO Basis round V, 1 - Sustainable		6,6
16b	voldoening	Binnen heb ik diverse mogelijkheden om mijzelf te ontwikkelen	1 - MBO Basis round V		6,6
16c	voldoening	Er is voldoende aandacht binnen voor mijn eigen loopbaanontwikkeling	1 - MBO Basis round V		5,9
16d	zingeving	Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied	1 - MBO Basis round V	7,7	
17	eNPS				

De medewerkers van Curio scoren in 2022 als volgt

35,5	61,1	63,2
7,1	6,8	6,3

Tevreden over hun baan: cijfer 7,5

Ervaren werkplezier en verbinding binnen het team: cijfer 7,1

Vinden hun werk zingend: cijfer 6,8

En halen voldoening uit hun werk: cijfer 6,3. Deze laagste score bepaalt het werkgelukcijfer voor Curio in 2022 : **6,3**

legenda tabel 1; MO versus P3F

	vragen uit het MO in relatie tot voldoening in je werk met een gemiddeld cijfer als uitkomst
	vragen uit het MO in relatie tot zingeving in je werk met een gemiddeld cijfer als uitkomst
	vragen uit het MO in relatie tot plezier en verbinding met een gemiddeld cijfer als uitkomst

Tabel - I Medewerkersonderzoek

Wanneer werkplezier wordt beoordeeld aan de hand van verschillende onderdelen, werkt het laagste cijfer gevoelsmatig door en weegt het zwaarder, omdat het middelen van cijfers niet altijd aansluit bij de emotionele impact. De conclusie van de studie is dat de adviezen vanuit de werkgroep gericht moeten zijn op zingeving, maar meer nog op voldoening, aangezien voldoening het laagst scoort (6,3) en daardoor bepalend is voor het werkgelukcijfer van Curio.

Er zijn verschillende wetenschappelijke onderzoeken die aantonen dat het laagste cijfer bij de beoordeling van werkplezier een grotere emotionele impact heeft dan het gemiddelde cijfer. Dit fenomeen wordt vaak verklaard door de negativiteitsbias, waarbij negatieve ervaringen zwaarder wegen dan positieve ervaringen (MonitorGroep en Gelukkigwerken Academy (2022)).

Het MO 2024 wordt in oktober 2024 uitgezet, waarbij dit jaar een vraag is toegevoegd vanuit het leerlab werkplezier. Voor het leerlab zeer waardevol. Het resultaat op de vraag "We delen positieve momenten in ons team" geeft inzicht hoeveel aandacht er binnen teams is in relatie tot werkplezier en verbinding.

Daarnaast zullen de resultaten 2024 op eenzelfde wijze als hierboven worden gebundeld waardoor gemeten kan worden of het werkgelukcijfer voor Curio is gestegen.

3.2. Benchmark

Om antwoord te geven op deelvraag 5 'wat doen bedrijven in de (non-)profit sector om werkplezier te bevorderen', kijken we hoe andere bedrijven in de (non-)profit sector werkplezier bevorderen. Middels een benchmark heeft de onderzoeksgroep haar bevindingen vergeleken met een aantal organisaties. Dit om te zien hoe andere organisaties op het gebied van werkplezier/geluk opereren, ideeën te genereren en om inzicht te krijgen in eventuele risico's (om die dan te vermijden/beheersen). We hebben gekeken naar organisaties uit het onderwijs, overheid en een commerciële organisatie, om ons zo breed mogelijk te oriënteren. Daarbij hebben we de onderwijsinstelling extra aandacht gegeven omdat deze het beste aansluit bij onze organisatie.

3.2.1. Summa College

We hebben in Summa een andere grote onderwijsorganisatie gevonden die werkgeluk al meer heeft ingebed in de organisatie. Ingrid Bergs, organisatieadviseur van Summa heeft het leerlab op 11 april 2024 meegenomen in wat de uitgangspunten van Summa zijn met betrekking tot werkgeluk en hoe Summa werkgeluk heeft geïntroduceerd in hun organisatie. Zie voor volledige presentatie bijlage II. Allereerst wat feiten over de organisatie Summa op een rij:

Kerncijfers

Summa College	Schooljaar 2023-2024
Aantal leerlingen	17.396
Aantal aanbieders	27
Aantal locaties	5
Aantal opleidingen	39
Url met pad	/mbo/summa-college/

Summa visie 2030

De visie van Summa voor 2030 is gericht op het bevorderen van het welzijn en geluk van zowel studenten als medewerkers. Summa wil actief bijdragen aan hun geluk door hen mogelijkheden en ondersteuning te bieden in hun persoonlijke leertrajecten en ontwikkelingspaden. Deze benadering is geïnspireerd door de inzichten van professor Ruut Veenhoven, die stelt dat zingeving de hoogste vorm van geluk is.

Summa heeft ook als uitgangspunt dat een veilig klimaat binnen de organisatie nooit 100% voor iedereen tegelijk kan worden gegarandeerd. Er zijn altijd tegengestelde belangen en behoeften. Het is echter wel van belang om ruimte te geven aan ongemak en frustratie. Dit zorgt namelijk voor functionele wrijving, waarna je weer de verbinding kunt herstellen. Als de focus alleen op plezier ligt, sluit je dit noodzakelijke proces uit.

Summa heeft vanaf 2020 onderzocht hoe zij, als organisatie, kan bijdragen aan deze geluksbeleving. Hoewel niet alles te beïnvloeden is (zoals persoonlijke omstandigheden), zijn er binnen de organisatie drie trajecten ontwikkeld waarmee zij wel sturing kan geven aan het werkgeluk. Deze trajecten zijn gebaseerd op het CAR-model van Deci en Ryan en vormen het fundament van Summa's aanpak om het welzijn van haar medewerkers en studenten te bevorderen.

De drie trajecten die zijn ontwikkeld zijn belangrijke thema's die gericht zijn op het versterken van de verbinding tussen medewerkers en studenten en het bevorderen van persoonlijke groei om zo werkgeluk te vergroten:

- Relationeel werken
- Talentklimaat
- Persoonlijk leiderschap

1. Relatieve werken

Relatieve werken is een werkwijze die in alle lagen van de organisatie wordt aangemoedigd. Het is een benadering waarbij gevoeligheid voor de ander centraal staat en de interactie wordt aangepast aan wat op dat moment het meest nodig is.

Summa benadrukt dat goed onderwijs persoonlijk onderwijs is, met oprechte aandacht voor elke student en medewerker. Dit betekent dat zowel docenten en medewerkers afstemmen op elkaar, zodat ze makkelijker kunnen inspelen op individuele behoeften en omstandigheden.

Dit concept, ontwikkeld in samenwerking met het practoraat van Hans Panjoel, benadrukt persoonlijk onderwijs waarbij de relatie en verbondenheid centraal staan. Het idee is dat iedereen zich gehoord en betrokken voelt binnen de organisatie, waardoor er een sterk gevoel van "erbij horen" ontstaat.

2. Talentenklimaat

Het ontdekken en ontwikkelen van talenten is essentieel voor zowel studenten als medewerkers. Het talentenklimaat richt zich op het vergroten van bewustwording rondom talentontwikkeling, zelfvertrouwen en een positief zelfbeeld. Drie belangrijke aspecten zijn: ruimte krijgen om te groeien, een psychologisch veilige omgeving en waardering voor talenten. Dit sluit aan bij het P3F-model.

Twee jaar geleden introduceerde Robert Bosman binnen Summa het concept van energiegevers en energievreters, waarbij de *Talent Motivatie Analyse (TMA)* wordt gebruikt om zowel individuen als teams inzicht te geven in hun talenten en motivaties.

Daarnaast speelt *Talentgericht leiderschap* een centrale rol in talentenklimaat: het gaat om medewerkers en studenten te ondersteunen en hen te laten groeien door in hen te geloven ("Ik geloof in jou"), in plaats van hen te beperken door negatieve oordelen ("Ik veroordeel jou"). Dit versterkt het vertrouwen in hun eigen capaciteiten en bevordert verdere talentontwikkeling.

3. Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap gaat verder dan alleen autonomie. Het draait om zelfinzicht en de vrijheid om keuzes te maken die in lijn zijn met je persoonlijke doelen en groei. Dit omvat het vermogen om je gedrag aan te passen en meer regie te nemen over jezelf, je werk en je leven. Training en coaching ondersteunen dit proces, zodat medewerkers en studenten verantwoordelijkheid kunnen nemen en zich vrij kunnen voelen binnen de gegeven context.

Deze benadering draagt bij aan zowel het werkgeluk van medewerkers als het welzijn van studenten en versterkt een positieve en ondersteunende werkomgeving.

Drie actoren spelen een cruciale rol in het ondersteunen van deze thema's:

- Leidinggevend: Zij leven de visie voor, stellen kaders in lijn met de ontwikkelingsdoelen van Summa, geven ruimte, faciliteren groei en benoemen zowel behaalde resultaten als ontwikkelpunten. Zij geven complimenten waar nodig en sturen bij als dat vereist is.
- Het interne netwerk: Ondersteunende afdelingen zoals HR en O&K bieden advies, onderzoek, sparring en een breed aanbod aan opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden, geheel in lijn met Summa's visie op leren en ontwikkeling.
- Medewerkers: Zij zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en nemen het stuur in handen. Ze kunnen hierbij steun vragen aan hun leidinggevend of het interne netwerk wanneer dat nodig is.

Deze benadering kan ook worden toegepast op studenten, zodat zij zich net zo ondersteund en vrij voelen in hun eigen leerproces.

Implementatie

Summa heeft ervoor gekozen om niet te meten, maar te focussen op het in gang zetten van beweging. Zij gaan uit van een metafoor van een fontein. De fontein gaat over leiderschap en voorbeeldgedrag: wat er aan de top gebeurt, sijpelt door naar de rest van de organisatie waarna medewerkers en studenten dit gedrag overnemen. En als er een verschil is tussen wat je zegt en wat je doet, zullen mensen het gedrag volgen, niet de woorden. Het proces moet dan ook breed worden (uit) gedragen door de Raad van Bestuur. Tevens is het van belang dat er een duidelijke opdrachtgever is en dat de doelen realistisch blijven.

Inbedden

Summa heeft een visie op leren en ontwikkelen, evenals werkplezier, duidelijk uitgewerkt. Er is speciale aandacht voor zowel medewerkers als studenten, met een soort 'menukaart' van alle mogelijkheden die in beeld worden gebracht. Deze 'menukaart' biedt een breed scala aan ondersteuning, zoals algemeen advies, het talentenklimaat, persoonlijk leiderschap en relationeel werken. Daarnaast is er een documentaire gemaakt door Summa om medewerkers en studenten te informeren over hun visie op leren en ontwikkelen.

Ondanks dat Summa geen metingen heeft gedaan zijn er al enkele sessies gehouden met een dwarsdoorsnede van de organisatie om input te verzamelen voor de verdere vormgeving van dit traject. Er worden tevens onderzoeken

uitgevoerd onder medewerkers en metingen rondom de Talent Motivatie Analyse (TMA) en persoonlijk leiderschap om te bekijken of er veranderingen in perspectief en gedrag zijn.

Tenslotte heeft Summa aangegeven dat, naast dat het project moet worden gedragen door de RvB er ook tijd voor vrijgemaakt moet worden. Bij Summa werken momenteel ongeveer zeven fulltime medewerkers aan dit project voor in totaal 1.700 medewerkers.

Overeenkomsten met het onderzoek leerlab

De sessie met Summa heeft het leerlab inzicht gegeven in hoe werkgeluk bij een andere onderwijsorganisatie is vormgegeven. De theoretische uitgangspunten die Summa heeft gehanteerd, sluiten aan bij de uitgangspunten die wij als onderzoeksgroep hebben ontdekt. Het P3F model komt duidelijk terug in de aanpak van Summa waar uitgegaan wordt van Voldoening (Talentklimaat), Zingeving (Persoonlijk leiderschap) en Plezier en Fun (Relationeel werken). Daarnaast is het belangrijk een duidelijke visie op werkgeluk te hebben. Ook is het van belang middelen en tijd hierin te investeren; het is geen kortdurend project en moet gedragen worden binnen de organisatie.

3.2.2. Schouten & Nelissen

De tweede organisatie in de benchmark is Schouten en Nelissen (SUAS). SUAS heeft ruim 40 jaar ervaring in de opleidingsbranche en zijn toonaangevend in hun benadering als opleidingsspecialist. Zij biedt een ruim aanbod in opleidingen en trainingen van persoonlijke en zakelijke groei tot ontwikkeling, innovatie en projectmanagement, gericht op teams en/of medewerkers om zich verder te ontwikkelen.

Bij Realise, een dochteronderneming van SUAS en marktleider in actiegericht medewerkers onderzoek, hebben leden van de onderzoeksgroep twee webinars gevolgd.

1. Werkgeluk "Houd je mensen binnen"
2. Werkgeluk "Happy fit workplace"

Webinar 1: Houd je mensen binnen

Door DT LT Harold Keldermans 'Werkgelukstrijder' Ministerie van Defensie.

Vanwege de grootte van de organisatie, 6.800 functies in totaal binnen Defensie en het grote verloop van personeel is er onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid van het personeel. Duurzame inzetbaarheid heeft een relatie met werkgeluk via de 3 P's. People, purpose and pleasure (fun & friendship). Zij hebben dat omgezet in de volgende drie themagebieden:

1. Vitaliteitspijler met focus op mentale en fysiek gezondheid. Daarbij worden diverse externe ondersteuningsmogelijkheden in aangeboden.
2. Werkplezierpijler; hierbij gaat het om het verkrijgen van FLOW. Via zingeving en voldoening wordt men door de werkgever in zijn kracht gezet.
3. Verbindingspijler; focus op de mindset van de leidinggevende. De leidinggevende breekt of maakt dit thema. Word je gezien, gehoord en gewaardeerd.

Voor alle themagebieden geldt dat er commitment vanuit de top en de lijn nodig is. Een goed werkgever investeert met intrinsieke motivatie in zijn mensen en niet om winst te behalen of te sturen op ziekteverzuim.

Webinar 2: Happy Fit Workplace (certificaat)

Het keurmerk voor vitale excellente werkgevers, door Marijke Sluisveld van Realise.

Het keurmerk is gebaseerd op terugkerende medewerkers onderzoeken. Met als doel de organisatie en de medewerker te versterken. Het levert meer betrokkenheid onder de medewerkers op. Medewerkers ontvangen feedback via een leer- en ontwikkelingsinstrument. De drijvende kracht is dat de organisatie en de medewerker zich continue verbetert. Daarnaast zorgt het voor employee branding wat het verloop van medewerkers tegengaat.

Het speelt ook in op de vraag wat kan de medewerker zelf doen om de werkbeleving te verhogen?

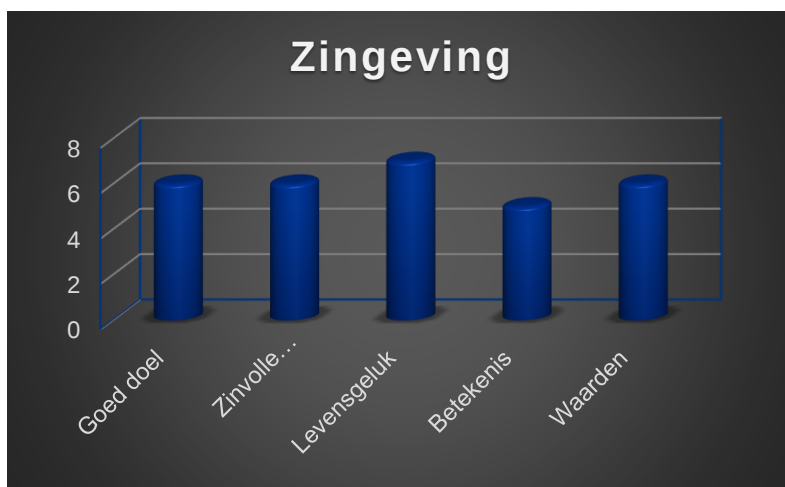
Door persoonlijke feedback kan de medewerker zien wat voor hem belangrijk is en daarmee inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Ook op het gebied van vitaliteit en daarmee richting preventie en actie gaan. Als bijlage III is de brochure Actiegericht medewerkersonderzoek van Realise SUAS toegevoegd.

Overeenkomsten met het onderzoek leerlab

Veel overheidsorganisaties richten zich steeds meer op duurzame inzetbaarheid. De pijlers van Defensie sluiten aan bij het P3F-model uit de onderzochte theorie van het leerlab: plezier & verbinding, zingeving en voldoening. Realise biedt mogelijk een antwoord op de vraag hoe medewerkers meer eigen regie kunnen nemen over hun werkplezier en beleving. Dit gebeurt door middel van een leer- en ontwikkelinstrument met persoonlijke feedback, verkregen via medewerkersonderzoeken.

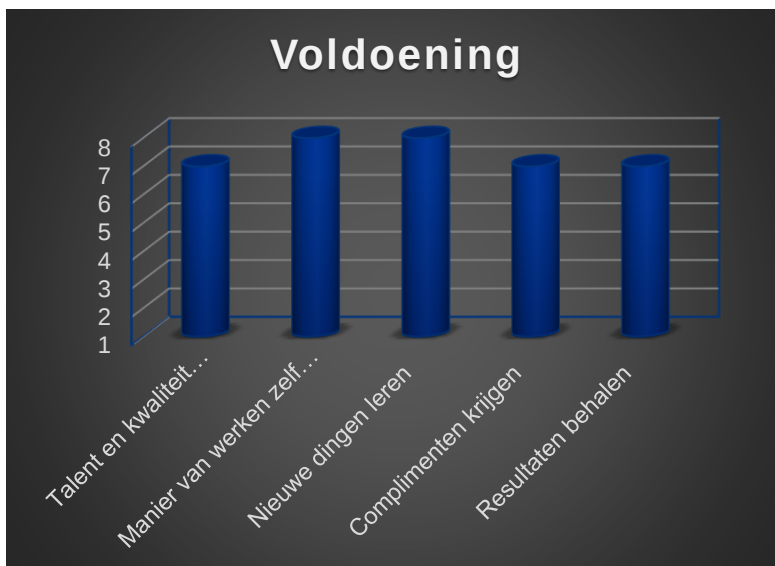
3.3. Leerlab werkplezier 'Hoe gelukkig ben jij op je werk?'

In het kader van deelvraag 3 'wat ervaren onze eigen medewerkers als werkplezier' hebben we bovenstaande vraag gesteld in onze eigen leerlab groep. Hier hebben 11 deelnemers een vragenlijst laten invullen en zijn de uitkomsten gezamenlijk besproken (zie bijlage IV). Uit de antwoorden zijn de volgende conclusies getrokken.



Tabel II - Zingeving

Wat betreft zingeving is het volgende duidelijk. Wij vinden dat ons werk bijdraagt aan ons levensgeluk. Wel vinden we dat ons werk minder betekenis heeft, ook buiten de organisatie. Hier halen we een gemiddelde van een **6**.



Tabel III - Voldoening

Als het gaat om voldoening dan vinden wij het fijn om zelf te bepalen op welke manier wij werken en dat we de mogelijkheid krijgen om nieuwe dingen te leren. Overall halen we voldoening uit werk met een gemiddelde van een **7,4**. Een stuk beter dus dan zingeving.

Docenten binnen het leerlab werkplezier ervaren voornamelijk autonomie in de lessen. Wanneer ze voorbereiden, wat ze geven en welke onderwerpen er aan bod komen.



Tabel IV – Plezier & verbinding

De score plezier en verbinding is gemiddelde van **6,7**.

Bij plezier en verbinding scoren we hoog op contact met collega's. Dat waarderen wij heel erg in dit sociale beroep. We scoren de minste punten op geen klagcultuur. Drie van de acht collega's ervaren een klagcultuur.

Onderzoek toont aan dat klagen sociale verbinding kan versterken, vooral in een ondersteunende omgeving. Grandey et al. (2002) stellen dat het delen van frustraties tot saamhorigheid kan leiden. Kowalski (1996) ziet klagen als een manier om sociale steun te verkrijgen en banden te vormen door gedeelde frustraties. Ook ontdekten Legerwood, Trope, en Liberman (2010) dat negatieve ervaringen delen effectiever kan zijn in het creëren van emotionele banden dan positieve ervaringen. Het gevoel van herkenning en empathie tijdens klagen kan relaties verdiepen, vooral als de luisteraar begrip toont. Hierdoor kan klagen bijdragen aan sterkere sociale relaties.

Onderzoek laat zien dat het vieren van successen in het onderwijs het werkplezier van medewerkers verhoogt. Luthans (2000) stelt dat erkenning en waardering bijdragen aan motivatie en een positieve werkcultuur. Fredrickson's (2003) broaden-and-build theorie benadrukt dat positieve emoties, zoals die ontstaan bij het vieren van successen, creativiteit en veerkracht versterken. Kirkpatrick (2009) toont aan dat erkenning van successen leidt tot meer betrokkenheid en tevredenheid bij medewerkers. Hierdoor voelen onderwijsprofessionals zich gewaardeerd en ondersteund, wat hun motivatie ten goede komt.

3.4. Meet-Up leerlab werkplezier

Op 20 juni 2024 heeft dit leerlab een Meet-Up georganiseerd om onze bevindingen en ideeën te delen met de bezoekers. De werkgroep Onderzoek, werkgroep Zichtbaarheid en Walk & Talk en werkgroep Personeelsvereniging hebben verschillende informatie opgehaald om mee verder te gaan. De input en terugkoppelingen van deze middag geeft meer inzicht op deelvraag 2 'welke factoren dragen bij aan werkplezier?'.

3.4.1. Werkgroep Onderzoek

Tijdens de Meet-Up van het leerlab werkplezier (20 juni 2024) hebben we vanuit de onderzoeksgroep de bezoekers gevraagd naar hun wensen en behoeften. Na een korte uitleg over het P3F model (zie bijlage VI) en het HEART-model (bijlage I), kregen de deelnemers de gelegenheid om hun persoonlijke invulling op het model te geven en deze op te hangen in de wensboom.



In bijlage V staat een overzicht van alle gegeven antwoorden, gesorteerd op de categorieën van het HEART-model.

Het overzicht in bijlage VI geeft een duidelijk beeld van de wensen van de deelnemers op basis van het HEART-model. Uit de lijst van wensen en ideeën kunnen we enkele belangrijke conclusies trekken over de behoeften en prioriteiten van de bezoekers aan de Meet-Up:

Happy Culture:	• Er is een sterke behoefte aan een "Happy Cultuur," waar plezier, gezelligheid, en teamactiviteiten centraal staan. Medewerkers hechten waarde aan sociale momenten, zowel op de werkvloer als daarbuiten (zoals vrijdagmiddagborrels). • Waardering voor collega's en open, eerlijke communicatie worden gezien als essentiële waarden om een positieve werkcultuur te bevorderen.
Energiegevende werkplek:	• Veel medewerkers noemen de behoefte aan een energie gevende werkplek, waarbij elementen zoals daglicht, groen, rust en een schone werkplek belangrijk worden geacht. Er is ook vraag naar modernisering, zoals modulaire meubels, goede klimaatbeheersing, en zit/sta werkplekken. • Er zijn verschillen tussen locaties, waarbij sommige medewerkers vinden dat deze verouderd zijn en een upgrade nodig hebben. • Daarnaast is er ook een duidelijke wens naar uniforme werkplekinrichting, consistente werkomstandigheden (bijv. dubbele monitoren, ergonomische bureaus), en gelijke faciliteiten op verschillende locaties.
Agile leiderschap:	• Agile leiderschap, waarbij managers tijd hebben om persoonlijke aandacht te geven en medewerkers te ondersteunen, is een terugkerend thema. Medewerkers willen leiders die naar hen luisteren, hen zien, en ruimte bieden voor ontwikkeling. • Goede praktijken van inspirerende managers worden gewaardeerd, en medewerkers willen dat deze voorbeelden worden gedeeld. • Er is vraag naar leiders die zich niet alleen richten op resultaten, maar ook op de ontwikkeling en het welzijn van hun team.
Reis van de medewerker:	• Medewerkers hechten veel waarde aan loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden, zowel binnen als buiten hun huidige functie. Dit varieert van het aanbieden van hybride functies tot flexibele loopbaanpaden die aansluiten bij verschillende levensfasen. • Het stimuleren van zelfsturing, heldere kaders en kansen om te leren wordt ook gewaardeerd.
Technologie die voor je werkt:	• Hoewel technologie als hulpmiddel wordt gezien, willen medewerkers niet te afhankelijk zijn van digitale systemen en communicatieplatforms zoals Teams. Ze vragen om een vermindering van communicatiemiddelen en administratieve last. • Betrouwbare technologie is echter wel essentieel: goede wifi, laptops en systemen die werken zijn belangrijk voor een soepele workflow.

3.4.2. *Werkgroep Personeelsvereniging*

De werkgroep Personeelsvereniging heeft zich ingezet voor het samenstellen en uitdelen van een borreltas. Hierbij waren zes teams van Curio betrokken, verspreid over verschillende sectoren.

Tijdens de actie met de borreltassen werden er verschillende vragen gesteld (zie bijlage VII). Hieruit kwamen een aantal belangrijke punten naar voren:

1. **Persoonlijke ervaring:**

- Plezier in het werk hebben: met een lach naar werk gaan en met voldoening naar huis.
- Vrijheid en autonomie: ruimte om eigen expertise in te zetten en flexibel te werken.
- Inspiratie en uitdaging: geraakt worden door de inhoud van het werk, leren en ontwikkelen, en doelen bereiken.

2. **Sociale verbinding:**

- Samen lachen en successen vieren met collega's.
- Waardering krijgen, zowel van collega's als studenten, en samen met studenten mooie resultaten boeken.
- Informele momenten: leuke gesprekken, humor, en een veilige sfeer binnen het team.

3. **Randvoorwaarden:**

- Een inspirerende werkomgeving met fijne werkplekken en goede faciliteiten.
- Mogelijkheden voor spontane sociale momenten, zoals een gezamenlijke lunch of koffiemoment.

Daarnaast is er ook gekeken naar hoe de borreltas is ontvangen.

- **Positieve impact:** De borreltassen werden als een fijn gebaar ervaren en droegen bij aan een gevoel van waardering en saamhorigheid.
- **Verbinding:** Het bespreken van werkplezier in een ontspannen setting creëerde een veilige sfeer, waar ruimte was voor humor, relativering en het delen van persoonlijke inzichten.
- **Praktische suggesties:** De deelnemers gaven aan dat werkplezier niet alleen in activiteiten zit, maar juist ook in onverwachte momenten, zoals een langere lunch of spontane gesprekken.
- **Ideeën voor vervolg:** Faciliteer meer informele momenten, zoals borrels of kleine bijeenkomsten, waarbij humor en verbinding centraal staan. Stimuleer ook meer uitwisseling en samenwerking binnen en tussen teams.

Als conclusie kunnen we stellen dat voor deze teams werkplezier een combinatie is van persoonlijke voldoening, sociale verbinding en praktische randvoorwaarden. De borreltassen waren een geslaagde start om werkplezier bespreekbaar te maken en te versterken door middel van laagdrempelige en spontane initiatieven.

3.4.3. *Werkgroep Zichtbaarheid en Walk & Talk*

Ons thema draaide om verbondenheid en we hadden ervoor gekozen een mini-Walk & Talk te organiseren. Mensen wegsturen met de boodschap om met elkaar in gesprek te gaan was te eenvoudig dus we hebben vervolgens een diepere laag aan proberen te brengen in onze Walk & Talk.

Voorafgaand aan de wandeling hebben wij een student met een visuele beperking gevraagd zijn verhaal te delen over zijn dagelijkse ervaringen en wat hij nodig heeft van de mensen om hem heen. Voor hem was het belangrijkste om te voelen dat hij er mocht zijn en dat anderen het waardeerden dat hij aanwezig was en de verbinding met hem zochten.

Deze diepere laag in de Walk & Talk heeft gezorgd voor een gemeenschappelijke noemer die in grote lijnen liet blijken dat deelnemers het als zeer waardevol en fijn ervarden om, na een inspirerend verhaal van deze student over zijn leven met aanzienlijke beperkingen, de opdracht te krijgen om in tweetallen een wandeling te maken en samen te reflecteren op de essentie van het leven. Elkaar ontmoeten en de tijd nemen voor een oprecht gesprek kwamen hierbij naar voren als belangrijke elementen. "het smaakt naar meer" was ook een opmerking die vaker genoemd is die middag.

3.5. Curio activiteiten

In het kader van deelvraag 6 'hoe kan de Curio medewerker regie over eigen werkplezier pakken?' heeft de onderzoeksgroep een overzicht gemaakt van activiteiten en tools die Curio voor haar werknemers organiseert en faciliteert. Allemaal zaken die van invloed zijn op het werkplezier van medewerkers. Het leerlab wil met het overzicht laten zien welke relatie er is tussen de activiteit en de theoretische modellen P3F en HEART. Om de activiteiten volgens het P3F model in te delen is gekeken naar de betekenis van voldoening, zingeving, plezier en verbinding die van toepassing is op de organisatie, het team en de medewerker. Hierbij zijn zowel de activiteiten als de betekenissen niet limitatief.

Niveau	Voldoening P3F	Zingeving P3F	Plezier en verbinding P3F
Organisatie	Beleid	Visie en missie	Cultuur, Leiderschap
Team	Taak- en rolverdeling	Processen	Teambuilding, relaties
Medewerker	Zelfontplooiing, talent, competenties, waardering, erkenning	Bevoegdheden, autonomie, betekenisvol werk	Relaties

Vervolgens hebben we per activiteit bepaald welk gebied van het P3F model door de activiteit of tool in eerste instantie wordt beïnvloed. Is dat voldoening, zingeving of plezier en verbinding?

De kolom employee experience (de kern van het HEART-model) geeft aan of de medewerker eigen regie kan toepassen bij de activiteit of tool. Dit vormt daarmee de directe link naar de opdracht van het leerlab werkplezier. De opdracht is het werkplezier van de medewerkers van Curio vergroten, onder andere door het inspelen op meer eigen regie nemen over het eigen werkplezier.

Activiteiten en tools	Employee Experience HEART	Voldoening P3F	Zingeving P3F	Plezier en verbinding P3F
Mijn Curio		organisatie		
Verzuimbeleid		organisatie		
Vakantieregeling		organisatie		
Pensioen	eigen regie	organisatie		
Gesprekscyclus	eigen regie	medewerker		
Arbeidsvoorwaarden		organisatie		
Vitaliteitswebsite Energiek bij Curio Open Up	eigen regie			medewerker
Werkdruk in balans: menukaart en gelden	eigen regie	organisatie		
Exitgesprekken	eigen regie			medewerker
Sharepoint				organisatie
Curio nieuwsbrief				organisatie
Introductieprogramma			organisatie	
Meedenksessies	eigen regie		organisatie	
Programma startende docenten			organisatie	
Medewerkers Onderzoek			organisatie	
Teamuitjes	eigen regie			teams
Curiodag	eigen regie			medewerker
Cycling Tour en Singelloop	eigen regie			medewerker
Leiderschapstraject / Leiderschapsprogramma			organisatie	
Curio academie	eigen regie	medewerker		
Mentorentraining	eigen regie	medewerker		

Pioniers	eigen regie	medewerker		
Leerlabs	eigen regie	medewerker		
Practoraten	eigen regie	medewerker		
JOB analyse			organisatie	
MBO benchmark			organisatie	
Loopbaancoaching via Mobiliteitscentum	eigen regie	medewerker		
Kampvuursessies		organisatie		
Loopbaanbeleid	eigen regie	organisatie		
Werving & Selectie beleid		organisatie		
60 seconden Instellingsplan			organisatie	
Teamportret	eigen regie	teams		
Lumina	eigen regie	teams		
Docentcoaches	eigen regie			

Tabel VI – Curio activiteiten

Alle regelingen, beleidszaken, onderzoeksgroepen, ontwikkelmogelijkheden etc. waar de medewerker eigen regie op heeft (kolom employee experience), zijn voor het leerlab, vanuit de opdracht, een kans om de eigen regie te bevorderen voor medewerker en teams. Dat kan door al die zaken zichtbaar(der) en vindbaar(der) te maken voor de medewerker.

De organisatie heeft een kans de employee experience van de medewerker te optimaliseren door meer aandacht te geven aan die activiteiten die bijdragen aan voldoening en zingeving in het werk. Meer aandacht aan voldoening en zingeving kan een positief effect hebben op de resultaten van het medewerkers onderzoek.

Binnen Curio vinden er bewuste acties plaats zoals beschreven door Eveline Kerstens (2023) omtrent startende docenten. Zo hebben wij een speciaal programma dat heet 'de reis van de docent' en special tegel voor startende medewerkers op het Curio Portal waar allerlei informatie te vinden is. Tevens wordt iedere nieuwe medewerker uitgenodigd om deel te nemen aan een introductiedag; Welkom bij Curio en ontvangt de nieuwe medewerker het Curio Magazine. Ook kan iedere medewerker opleidingen volgen uit de ruime keuze van het aanbod van de Curio Academie.

Tijdens Curio- en studiedagen is er de mogelijkheid om inspirerende sprekers en workshops te volgen, om bij te dragen aan zingeving. Wel is het aan de medewerker om hier actief aan deel te nemen zodat er een bijdrage geleverd kan worden op het gevoel van zingeving.

4. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van onderzoeksresultaten antwoord gegeven op de deelvragen die zijn opgesteld bij de probleemstelling. Deze conclusies kunnen gebruikt worden bij de beantwoording van de doelstelling van het onderzoek. Het antwoord op de doelstelling is ook het advies in het volgende hoofdstuk.

4.1. Wat is werkplezier? (Deelvraag 1)

Onze opdracht was om te kijken naar werkplezier. Wat we hebben ontdekt, is dat werkplezier maar een klein onderdeel is van werkgeluk. Werkplezier gaat vooral om fun (plezier) en friendship (verbinding) uit het P3F model. Maar alleen werkplezier is niet genoeg. Zoals Lucas Swennen aangeeft:

“Plezier op het werk is ook heel belangrijk, dus daar aandacht aan besteden is prima. Als je alleen daar de focus op legt en denkt dat je dan voor werkgeluk zorgt, is echter te beperkt. Het gevaar dreigt dan dat je oneerbiedig gezegd, een veredelde Personeelsvereniging wordt, die louter bezig is met 'leuke dingen voor de medewerkers’”

Werkgeluk is veel breder en belangrijker. Het ontstaat wanneer medewerkers voldoening, betrokkenheid, en motivatie ervaren in hun werk. Het P3F-model, ontwikkeld door Peper en Swennen, focust zich op de medewerker en laat zien dat werkgeluk bestaat uit drie belangrijke pijlers:

1. Zingeving (Purpose): Dit betekent dat medewerkers betekenis halen uit hun werk. Ze willen weten waarom ze hun werk doen en wat het bijdraagt aan de organisatie en de maatschappij.
2. Voldoening (Flow): Dit is het gevoel dat medewerkers helemaal opgaan in hun taken. Ze zijn zo betrokken dat ze de tijd vergeten en zich volledig kunnen concentreren.
3. Plezier en Verbinding (Fun & Friendship): Dit gaat over de sociale interacties met collega's en het plezier dat ontstaat door samen te werken.

Deze drie elementen zorgen ervoor dat medewerkers zich niet alleen gewaardeerd voelen, maar ook bijdragen aan een grotere missie binnen de organisatie. Kortom, werkplezier is belangrijk, maar het is essentieel dat dit samengaat met voldoening en zingeving voor echt werkgeluk.

Het HEART-model focust zich op de organisatie en biedt een integrale benadering voor het verbeteren van de werkomgeving en het bevorderen van werkgeluk door te focussen op vijf beïnvloedingsgebieden. Het model streeft naar een Happy Cultuur, waarin waardering centraal staat, waar er energiegevend werkplekken gecreëerd worden die het welzijn van werknemers bevorderen. Daarnaast richt het zich op Agile Leiderschap, dat medewerkers stimuleert om te groeien en te innoveren, en optimaliseert het de Reis van de Medewerker, waarbij alle interacties met de organisatie worden verbeterd. Tot slot zet het Technologie die voor je Werkt in om efficiëntie en tevredenheid te vergroten.

Samen geven het P3F- en HEART-model een diepgaand inzicht in wat werkgeluk bevordert, voor zowel de medewerker als de organisatie. Werkgeluk komt voort uit de combinatie van zinvol werk, voldoening door flow, plezier in sociale verbanden, en een ondersteunende, stimulerende werkomgeving die gericht is op het welzijn en de ontwikkeling van de medewerker. Werkplezier is een essentieel onderdeel van het werkgeluk.

Het is belangrijk om te beseffen dat werkplezier slechts een onderdeel is van werkgeluk en er dus breder moet worden gekeken. Als leerlab is ons gevraagd werkplezier te onderzoeken vandaar dat onze deelvragen het woord 'werkplezier' bevatten, terwijl er eigenlijk 'werkgeluk' moet staan.

4.2. Welke factoren dragen bij aan werkplezier? (Deelvraag 2)

Werkgeluk kan worden bevorderd door factoren die ervoor zorgen dat medewerkers zich goed voelen op het werk en de voorwaarden die de organisatie creëert zodat de medewerker zijn eigen regie hierin kan nemen. Het is een tweerichtingsverkeer tussen medewerker en organisatie. Het P3F model (gericht op de medewerker) en het HEART-model (gericht op de organisatie) helpen ons te begrijpen welke factoren belangrijk zijn:

P3F model: Drie belangrijke factoren voor werkgeluk vanuit de medewerker

1. Zingeving (Purpose): Medewerkers hebben meer geluk in hun werk als ze het gevoel hebben dat hun werk nuttig is en iets bijdraagt. Als ze weten waarom hun werk belangrijk is, voelen ze zich meer gemotiveerd.
2. Voldoening (Flow): Werkgeluk neemt toe wanneer mensen zich helemaal kunnen concentreren op hun taken en hier voldoening uit halen. Dit gebeurt wanneer taken uitdagend zijn, maar wel goed te doen.
3. Plezier en Verbinding (Fun & Friendship): Goede relaties met collega's en een leuke werksfeer zijn erg belangrijk. Samenwerken en plezier hebben op het werk zorgen voor meer werkplezier. Dit is de kern van werkplezier dus een onderdeel van werkgeluk

HEART-model: Vijf gebieden die werkplezier vergroten gefaciliteerd door de werkgever

1. Happy Cultuur: Een positieve en waarderende werkcultuur zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen. Complimenten en erkenning maken dat medewerkers zich beter voelen op het werk.
2. Energiegevende Werkplekken: Een fijne werkplek, zowel fysiek als mentaal, zorgt voor meer energie en welzijn. Een goede balans tussen werk en privé is ook belangrijk.
3. Agile Leiderschap: Leidinggevend en flexibel en ondersteunend zijn, dragen bij aan werkplezier. Ze moedigen werknemers aan om te groeien en te innoveren.
4. Reis van de Medewerker: Alle ervaringen die medewerkers hebben in hun loopbaan bij een organisatie, zoals onboarding, trainingen en promoties, zijn belangrijk. Positieve ervaringen maken dat medewerkers zich meer betrokken voelen.
5. Technologie die voor je Werkt: Als de technologie op de werkplek gemakkelijk te gebruiken is en helpt bij het uitvoeren van taken, vergroot dit de tevredenheid en vermindert het stressniveau.

Werkgeluk ontstaat door een combinatie van verschillende factoren. Zingeving, voldoening in het werk en plezier met collega's zijn heel belangrijk. Daarnaast zorgen een positieve werkcultuur, een fijne werkplek, goed leiderschap, positieve loopbaanervaringen en gebruiksvriendelijke technologie ervoor dat medewerkers zich goed voelen en meer geluk ervaren in hun werk.

We kunnen concluderen dat medewerkers een energieke, sociale, en ondersteunende werkomgeving willen, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, goed leiderschap en betrouwbare technologie. Uniformiteit in werkplekken en heldere communicatie zijn ook belangrijke aspecten die verbeterd kunnen worden.

4.3. Wat ervaren onze eigen medewerkers als werkplezier? (Deelvraag 3)

Als we kijken naar het medewerkersonderzoek in hoofdstuk 3 geeft de Curio-medewerker een 7,5 voor plezier in zijn werk. Dit lijkt erg goed en hoeft wellicht niet bevorderd te worden. Hierdoor zijn we gaan kijken naar andere uitkomsten, die het werkgeluk zouden kunnen belemmeren. We hebben de modellen naast het medewerkersonderzoek gelegd.

In het medewerkersonderzoek worden de laagste cijfers voor voldoening gescoord op:

- Voldoende tijd om mijn taken goed uit te voeren, krijgt het cijfer 5.
- Gebruikt ideeën en suggesties van de medewerker om te verbeteren, krijgt het cijfer 5,2.
- Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben, krijgt het cijfer 5,6
- Ik word gewaardeerd, krijgt het cijfer 5,6.

Er wordt net een voldoende op het thema zingeving gescoord. Daar is zeker ruimte voor verbetering.

4.4. Wat doen wij bij Curio om werkplezier (fun & verbinding) te stimuleren? (Deelvraag 4)

Curio stimuleert werkplezier op verschillende manieren, zoals blijkt uit de activiteiten en tools in de gegeven tabel. Hier zijn de belangrijkste manieren waarop Curio dit doet. Hierbij zijn we ons bewust dat we niet alles hebben benoemd; er is zoveel binnen Curio:

Teamuitjes	Curio organiseert teamuitjes waarbij medewerkers samenkomen buiten de reguliere werkomgeving. Dit bevordert de sociale interactie en helpt medewerkers om elkaar beter te leren kennen, wat de teamgeest versterkt.
Curiodag	De Curiodag is een speciaal evenement waarin medewerkers samenkomen voor activiteiten en plezier. Dit draagt bij aan verbinding en zorgt voor een ontspannen sfeer waarin medewerkers kunnen genieten van elkaars gezelschap.
Open Up	Een gratis platform voor mentale welzijn. Het geeft je toegang tot videoconsulten met een psycholoog of lifestyle-expert. Je kunt ook deelnemen aan groepssessies en mindfulness-sessies. Daarnaast bevat het online artikelen, video's en cursussen.
Cycling Tour en Singelloop	Evenementen zoals de Cycling Tour en Singelloop zijn ook voorbeelden van hoe Curio medewerkers aanmoedigt om samen te sporten en plezier te hebben. Deze evenementen versterken de banden tussen collega's en dragen bij aan een gezonde levensstijl.
Meedenksessies	Door meedenksessies te organiseren, betreft Curio medewerkers bij het proces van besluitvorming en verandering. Dit versterkt de betrokkenheid en zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen, wat ook de verbinding bevordert.
Netwerk Leren Professionaliseren en Innoveren (LPI)	Initiatieven zoals leerlabs, pioniers en practoraat bieden medewerkers de kans om samen te werken aan projecten en ideeën. Dit stimuleert samenwerking en helpt bij het opbouwen van sterke relaties tussen collega's en ook bijdraagt verbeteringen binnen de organisatie. In het netwerk lpi komen alle programma's binnen Curio waarin je kunt ontwikkelen samen: Curio academie, opleidingsschool, leren en leerlandschap, pioniers, leerlabs en practoraten, expertisecentrum taal, en talent.
Welkom bij Curio	Introductiedag voor alle nieuwe medewerkers waar informatie wordt gedeeld en verbindingen worden gelegd.
Docentcoaches	Inzet van docentcoaches bij diverse sectoren met als doel professionalisering en verder ontwikkelen van het pedagogisch-didactisch handelen. Daarnaast vindt er begeleiding van docenten plaats in hun loopbaanontwikkeling.

4.5. Wat doen bedrijven in de (non-)profit sector om werkplezier te bevorderen? (Deelvraag 5)

In de (non-)profit sector besteden bedrijven veel aandacht aan werkplezier. Ze gebruiken vaak dezelfde aanpak om dit te verbeteren. In de (non-)profit sector, zoals bij Summa College, wordt werkplezier bevorderd door drie belangrijke punten: Voldoening (Talentklimaat), waarbij medewerkers hun talenten goed kunnen gebruiken, Zingeving (Persoonlijk leiderschap), waarbij ze zinvol werk doen, en Plezier (Relationeel werken), waarbij plezier en goede samenwerking centraal staan.

Het is ook belangrijk dat organisaties een duidelijke visie op werkgeluk hebben en hierin tijd en middelen investeren. Werkgeluk bevorderen is geen kort project, maar een langdurig proces dat door de hele organisatie gedragen moet worden. Het Summa College heeft middelen en tijd (7 FTE) ter beschikking en zijn er ondertussen 4 jaar mee bezig. Voor Curio zou dit een mooie investering kunnen zijn, zodat medewerkers meer werkplezier ervaren. Dit kan leiden tot minder stress op de werkvloer, betere samenwerking, minder ziekteverzuim en binden en boeien van medewerkers (nieuw en zittend).

In de overheidssector, zoals bij Defensie, wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, met dezelfde pijlers: plezier en verbinding, zingeving en voldoening. Daarbij geldt dat voor deze themagebieden er commitment vanuit de top en de lijn nodig is. Een goed werkgever investeert met intrinsieke motivatie in zijn mensen en niet om winst te behalen of te sturen op ziekteverzuim.

In de (non-)profit sector ligt de focus op het ontwikkelen van talenten, zinvol werk en goede samenwerking. Dit, samen met een duidelijke visie en ondersteuning vanuit de organisatie, zorgt ervoor dat werkplezier wordt bevorderd.

4.6. Hoe kan de Curio medewerker regie over eigen werkplezier pakken? (Deelvraag 6)

Op basis van de activiteiten en tools in de tabel in hoofdstuk 3.5 kunnen we zeggen dat Curio-medewerkers op verschillende manieren zelf kunnen zorgen voor meer werkgeluk. Hier zijn de belangrijkste punten:

Eigen Regie Nemen:

- Medewerkers hebben veel mogelijkheden om zelf aan hun werkplezier te werken. Dit kan bijvoorbeeld door deel te nemen aan de gesprekscyclus, teamuitjes, of loopbaancoaching en Open Up voor mentaal welzijn. Door zelf initiatief te nemen, kunnen medewerkers invloed uitoefenen op hun eigen werkervaring.

Ondersteuning van de organisatie:

- De organisatie biedt ook belangrijke ondersteuning, zoals arbeidsvoorwaarden en een goed verzuimbeleid. Deze basis zorgt ervoor dat medewerkers zich veilig en gewaardeerd voelen. Zo kunnen ze beter regie nemen over hun werkgeluk. —

Plezier en Verbinding:

- Activiteiten zoals teamuitjes en Curiodagen zorgen voor plezier en verbinding met collega's. Dit is belangrijk voor een fijne werksfeer. Medewerkers voelen zich hierdoor meer betrokken en gemotiveerd.

Leren en Groeien:

- Programma's van de Curio Academie en mentortraining helpen medewerkers om nieuwe vaardigheden te leren. Dit maakt hun werk interessanter en helpt hen om verder te groeien in hun carrière.

Door deel te nemen aan deze activiteiten kunnen Curio-medewerkers zelf meer regie nemen over hun werkgeluk en bijdragen aan een fijne werkomgeving.

4.7. Algehele conclusie

Werkgeluk moet een centraal onderdeel zijn van de organisatiecultuur, iets wat niet alleen gevoeld, maar ook actief omarmd en uitgedragen wordt. Werkgeluk ontstaat niet zomaar, het vraagt om bewuste investering – zowel financieel als in onze mensen. Onze medewerkers zijn het kloppend hart en het echte kapitaal van Curio. Met het oog op het groeiende personeelstekort is het belangrijker dan ooit om hen te binden, te behouden, te waarderen en te koesteren.

Zoals eerder is aangegeven is werkgeluk een samenspel tussen de werkgever en medewerker; beiden hebben een verantwoordelijkheid in het bevorderen van werkgeluk. Daarbij is het wel van belang rekening te houden met de intenties en belemmeringen van zowel de organisatie als de medewerker.

1 Advies

De doelstelling voor dit onderzoek is van belang om na te gaan of het onderzoek datgeen heeft bereikt waar het ook voor bedoeld is. De doelstelling voor dit onderzoek, kan als volgt geformuleerd worden: *'Hoe kunnen wij het werkplezier binnen Curio bevorderen?'*

Werkplezier is belangrijk, omdat het niet alleen zorgt voor gelukkige medewerkers, maar ook voor betere resultaten en een fijnere leeromgeving voor studenten, meer stabiliteit, minder verloop en hogere productiviteit. Dit advies geeft concrete stappen om werkplezier te verbeteren.

Vanuit het leerlab werkplezier geven wij in dit onderzoeksrapport adviezen over hoe je werkgeluk kunt vergroten. Zoals wij hebben aangegeven is werkplezier slechts een onderdeel van werkgeluk en vraagt het vergroten van werkgeluk een bredere aanpak. We zullen ons het komende jaar als leerlab dan ook alleen focussen op de praktische implementaties gericht op werkplezier (fun & verbinding vanuit het P3F-model). Maar we kunnen dit niet alleen. We geven de organisatie adviezen mee – van management tot medewerkers – om gezamenlijk deze noodzakelijke stappen te zetten.

1.1 Organisatie

Duidelijke visie op werkplezier

Curio dient een duidelijke en inspirerende visie op werkplezier te ontwikkelen, die de basis vormt voor alle acties. Deze visie sluit aan bij het P3F-model en het HEART-model, waarbij plezier, voldoening, verbondenheid en een prettige werkomgeving centraal staan. Het is van groot belang dat deze visie niet alleen op papier staat, maar ook in daden wordt omgezet. Het management heeft de verantwoordelijkheid om deze visie actief uit te dragen en te ondersteunen door werkplezier serieus te nemen en hierin te investeren met tijd, middelen en mensen (bijvoorbeeld een Chief Happiness Officer). Werkplezier is geen tijdelijke focus, maar een dagelijkse prioriteit die blijvende aandacht vraagt en positieve resultaten oplevert.

Meet werkplezier en verbeter het

Om te weten of werkplezier binnen Curio verbetert, is het belangrijk dit te meten. Curio kan hiervoor gebruik maken van tools gebaseerd op het HEART-model en de Employee Net Promoter Score (eNPS), die aangeeft hoe tevreden medewerkers zijn en of zij Curio zouden aanraden als werkgever. Ook kunnen medewerkers persoonlijke doelen opstellen tijdens gesprekken met hun leidinggevende, gebaseerd op het P3F model (zingeving, voldoening, plezier), en zelf acties ondernemen om hun werkplezier te vergroten.

Investeren in werkplezier

Om werkgeluk echt te bevorderen, is het belangrijk dat Curio hierin investeert. Uit voorbeelden zoals bij Summa College blijkt dat organisaties die werkgeluk serieus nemen, voldoende tijd en middelen vrijmaken. Summa College heeft hiervoor 7 medewerkers (FTE) en investeert al vier jaar in werkgeluk. Dit laat zien dat het niet vanzelf gaat. Curio moet dus ook bereid zijn om geld, tijd en mensen vrij te maken voor werkplezier.

Employee experience optimaliseren

De organisatie heeft een kans de employee experience van de medewerker te optimaliseren. Het doel is om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en gesteund voelen, en om elke fase van hun loopbaan te verbeteren. Door meer aandacht te geven aan die activiteiten die bijdragen aan voldoening en zingeving in het werk, als ook de factoren van het HEART-model, kan dit een positief effect hebben op de resultaten van het medewerkersonderzoek. En uiteindelijk ook van invloed is op het behoud en aantrekken van medewerkers.

Langetermijnvisie en samenwerking

Werkgeluk bevorderen vraagt om een langetermijnvisie en goede samenwerking tussen verschillende afdelingen. Ons advies is dan ook een langetermijnvisie te ontwikkelen die aansluit bij de visie van Curio en onderdeel wordt van de cultuur. We gaan van belofte naar beleid waardoor Curio het werkplezier stap voor stap kan verbeteren. Dit is niet alleen een taak voor M&O, maar iets waar de hele organisatie bij betrokken moet worden.

Daarnaast is ons advies om goed aan te sluiten bij andere initiatieven binnen Curio die raakvlakken hebben met het leerlab werkplezier zoals Vibes en het pioniers project Stilstaan om door te gaan. Hierdoor bundel je kennis, zet je medewerkers effectiever in en maak je verbinding. Onze ervaring is, dat dit niet alleen voor het leerlab geldt maar voor meer goede initiatieven binnen Curio.

Fun en verbinding op de werkvloer

Werkplezier gaat over plezier en verbinding tussen collega's. Daarom is het belangrijk dat Curio investeert in een personeelsvereniging (PV) die activiteiten organiseert, zoals uitjes, sportdagen of feestjes. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich meer verbonden voelen met elkaar, wat de sfeer op de werkvloer verbetert.

1.2 Management

Leiderschapsprogramma

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol bij werkgeluk. Goed voorbeeldgedrag tonen en zorgen dat werkplezier een prioriteit is hierin cruciaal. Het is daarom belangrijk dat Curio investeert in een leiderschapsprogramma waarin managers leren hoe ze een prettige werkomgeving kunnen creëren en werkdruk kunnen beheersen, medewerkers kunnen ondersteunen en inspireren om te activeren. Dit zou ook mogelijk zijn middels een webinar of podcast reeks. Het medewerkersonderzoek 2024 gaat hier ook inzichten geven.

Team overstijgende activiteiten organiseren

Zorg dat leidinggevende kunnen sturen op verbinding tussen medewerkers en teams en voldoende aandacht kunnen besteden aan hun medewerkers.

Team overstijgende activiteiten helpen medewerkers elkaars talenten sneller te herkennen en beter samen te werken. Dit begint met kennismaking voor een veilige omgeving, gevolgd door het delen van werkwijzen. De onderwijsmanager faciliteert en stimuleert dit proces.

1.3 Teams

Pedagogische dansvloer implementeren:

Teams spelen een sleutelrol in het bevorderen van positieve communicatie in de organisatie (Happy culture – HEART-model), bijvoorbeeld door teams te trainen in de pedagogische dansvloer (school als veilige basis). Dit vergroot het werkplezier, versterkt onderlinge communicatie, en stimuleert een growth mindset in de interactie met elkaar.

Chief Happiness Officer

Binnen het team zou er, mits het kan worden gefaciliteerd door het management, een werkplezier ambassadeur worden aangesteld. De taak van de ambassadeur is om plezier en verbinding te bevorderen. Hier wordt de ambassadeur ook in opgeleid (Chief Happiness Officer).

Vanuit de ambassadeur kunnen verschillende dingen geïnitieerd worden zoals: een borreltas, een maandag koffiemoment als check-in, verjaardagskalender bijhouden, het invoeren van vergadertools en teamuitjes organiseren.

1.4 Collega's

Curio voor jou: eigen regie

Uit onderzoek is gebleken dat Curio veel biedt en investeert in de collega's. Op de werkvloer is te merken dat dit echter niet zichtbaar is voor de medewerker van Curio. Door alle initiatieven te bundelen wordt ook letterlijk zichtbaar wat Curio biedt. Dit kan eigen regie vergroten.

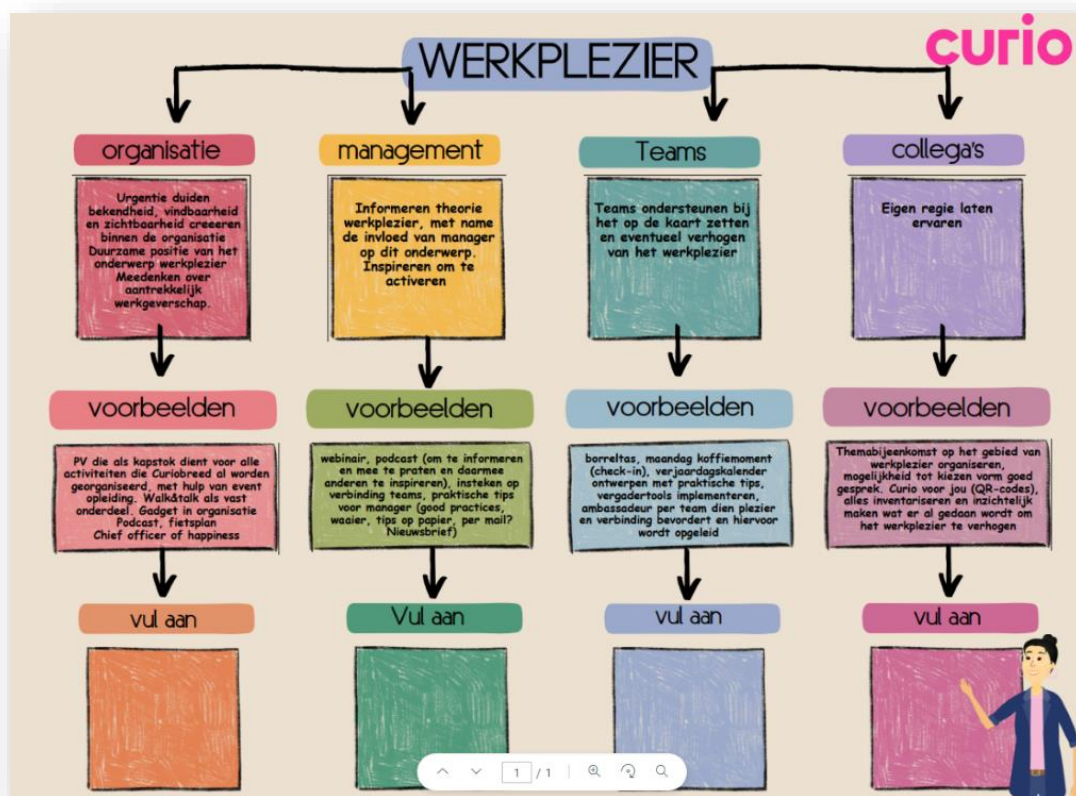
Een belangrijk onderdeel van dit advies is de introductie van "Curio voor jou", een nieuw platform of tegel op mijnportaal waar medewerkers alle informatie kunnen vinden over werkplezier en hun welzijn. Dit kan een centrale plek zijn waar medewerkers zelf regie kunnen nemen over hun werkgeluk. Denk bijvoorbeeld aan:

- Toegang tot een app zoals Open-Up, waarin medewerkers kunnen praten met een deskundige, een massage kunnen aanvragen of meditatie kunnen doen.
- Informatie over activiteiten van de personeelsvereniging (PV), die nog opgericht moet worden. Dit kan bijdragen aan meer plezier op de werkvloer door sportdagen, uitjes en andere leuke evenementen zoals de Walk&Talk.
- Tools en tips om werkplezier te vergroten, zoals cursussen, gezondheidstips en manieren om beter samen te werken met collega's.
- Zichtbaarder maken van de unieke arbeidsvoorwaarden die Curio biedt.

Het doel van "Curio voor jou" is dat medewerkers zelf de regie nemen over hun werkgeluk en weten waar ze terecht kunnen voor ondersteuning op allerlei gebieden en plezier op het werk.

1.5 Toekomst

Het leerlab heeft een routekaart gemaakt om het komende jaar de werkplannen meer vorm te geven.



Projectplannen

leerlab werkplezier 2024-2025

1.6

Motto leerlab Werkplezier 2024

Samen met de organisatie willen we bouwen aan een werkomgeving waar plezier en professionaliteit hand in hand gaan, en waar onze medewerkers met trots en passie willen blijven werken en het vergroot de aantrekkingskracht van Curio voor nieuwe medewerkers.

2 Nawoord

Werkplezier of werkgeluk?

De onderzoeksgroep van het leerlab werkplezier, bestaande uit Jeroen Huijbregts (docent), Margot Drenth (docentcoach), Jolanda van Domburg (senior operationeel planner), Clancy Gravemaker (docent) en Angelique van Beijsterveldt (HR Businesspartner) hebben dit document samengesteld.

Het onderwerp werkplezier leidt vaak tot mooie discussies en heeft ook een valkuil: werkplezier (of breder: werkgeluk) is zo individueel bepaald dat er niet één “one size fits all” is. Dat waar Jeroen gelukkig van wordt, maakt Jolanda en Clancy minder gelukkig en waar Margot van gaat stralen, daar wordt Angelique geïrriteerd van.

Een uitdaging dus, voor de onderzoeksgroep, om daar een balans in te vinden. We hebben geprobeerd ieder in zijn kracht te zetten; Jeroen is digitaal creatief vaardig. Margot is een bron van ideeën en haar enthousiasme werkt aanstekelijk. Jolanda is voorheen veel betrokken geweest bij Curio initiatieven, kan goed analyseren en houdt de boel scherp. Angelique heeft input geleverd vanuit de opleiding Werkgelukdeskundige die zij heeft gevolgd en weet vanuit haar functie wat de mogelijkheden binnen Curio zijn.

Dank aan Clancy voor input over hoe het onderzoek aan te pakken en gestructureerd vorm te geven, anders was dit rapport niet tot stand gekomen.

Wij wensen iedereen veel leesplezier en vooral reflectiemomenten, om te kijken wat werkplezier voor jou betekent en wat je hierin zelf kan beïnvloeden.

3 Bronnenlijst

Beljaars, P. (2019). Drive, wat motiveert ons? [Drive, wat motiveert ons? - agile4all](#)
<https://www.tichtbydysels.nl/boost-happy-hormonen> (afbeelding is niet van de dame van de pedicure website).

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

[Het Nationaal Werkgeluk Onderzoek 2022: Staat werkgeluk ook op jouw agenda? - Mura](#)

Het Grote Werkplezier Onderzoek van Nederland (2019) https://www.per4mance.nl/media/uploads/pdf/9/7/97_het-grote-werkplezieronderzoek-van-nederland-onderzoeksrapport-c-per4mance.pdf

Ondernemen met personeel. (2017, 21 juni). 5 manieren om werkplezier te stimuleren. [5 manieren om werkplezier te stimuleren \(ondernemenmetpersoneel.nl\)](#)

- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accentuating the positive: A strengths-based approach to climate and culture. In Schneider, B. & Barbera, K. M. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture*.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2002). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaining, Teasing, and Other Annoying Behaviors.
- Legerwood, M., Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Psychological distance and construal level theory.
- Luthans, F. (2000). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The broaden-and-build theory of positive emotions.
- Kirkpatrick, D. (2009). The importance of recognizing success in employee motivation.

3.1 Bijlage I – HEART-model in Curio stijl

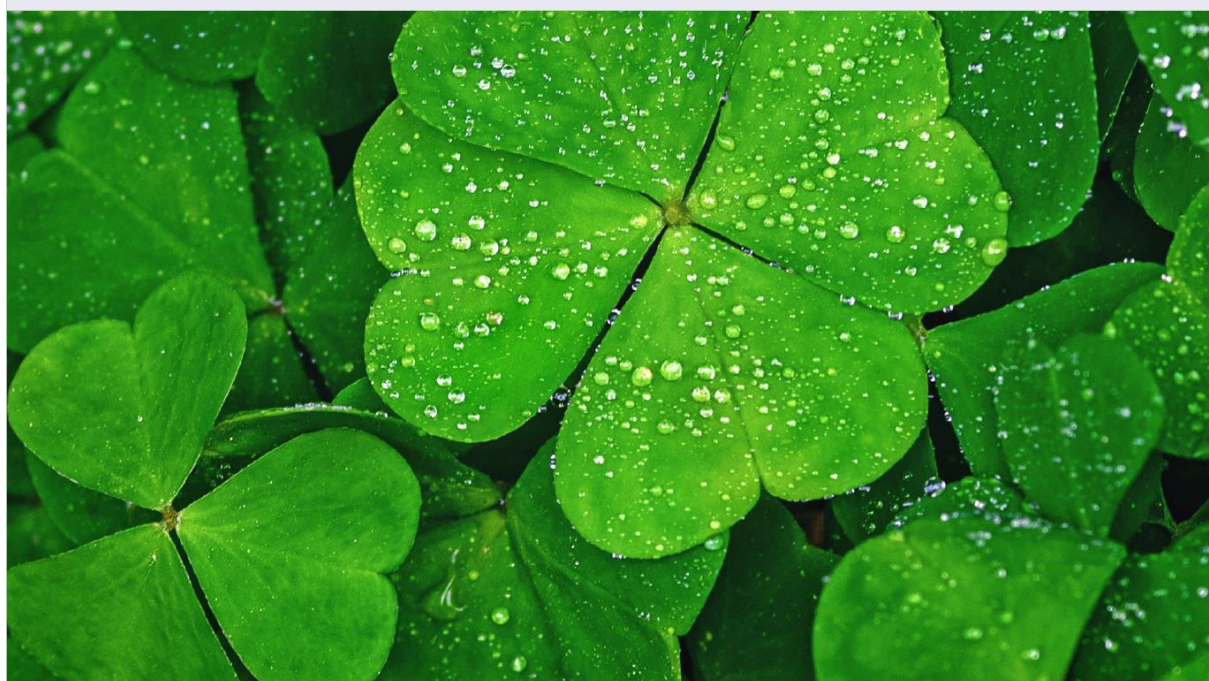


3.2 Bijlage II - Presentatie Summa



SUMMA
College

Haal het beste uit jezelf!



Student- en werkgeluk Summa2030

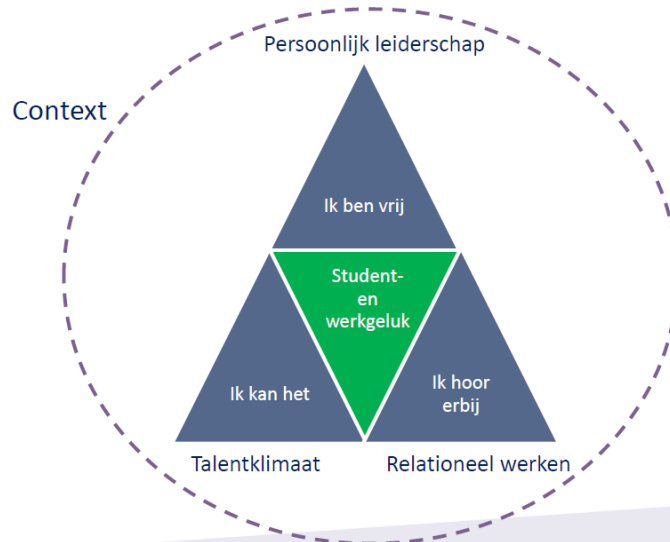


Want zingeving is de hoogste vorm van geluk

Prof. dr. Ruut Veenhoven



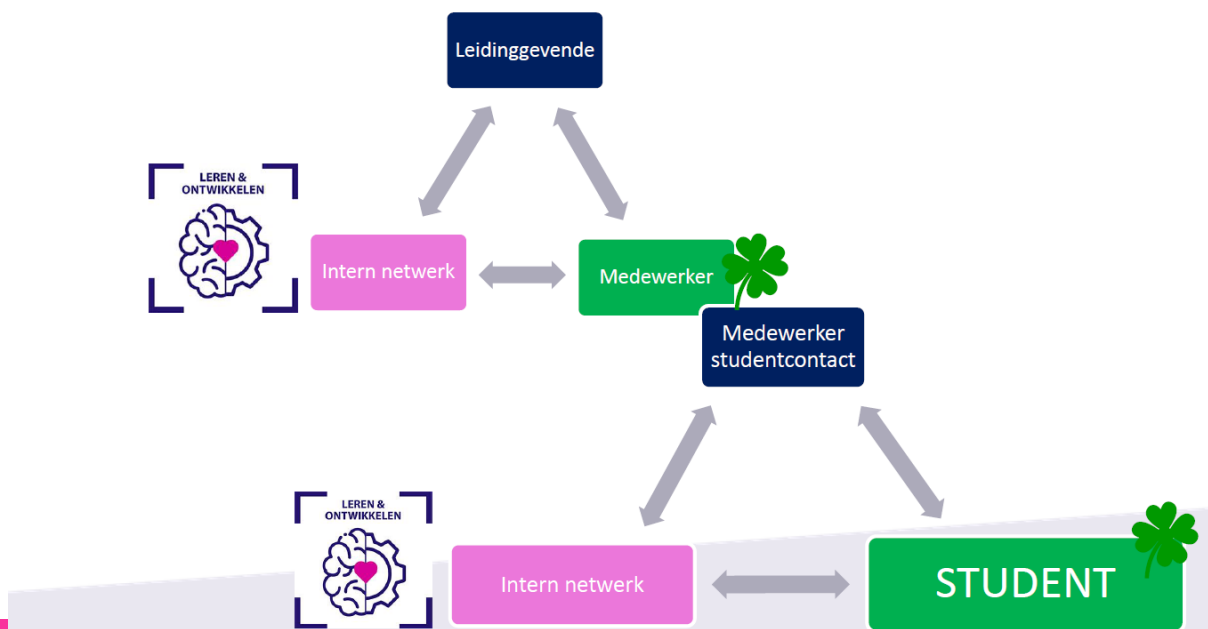
3 trajecten die bijdragen aan geluk



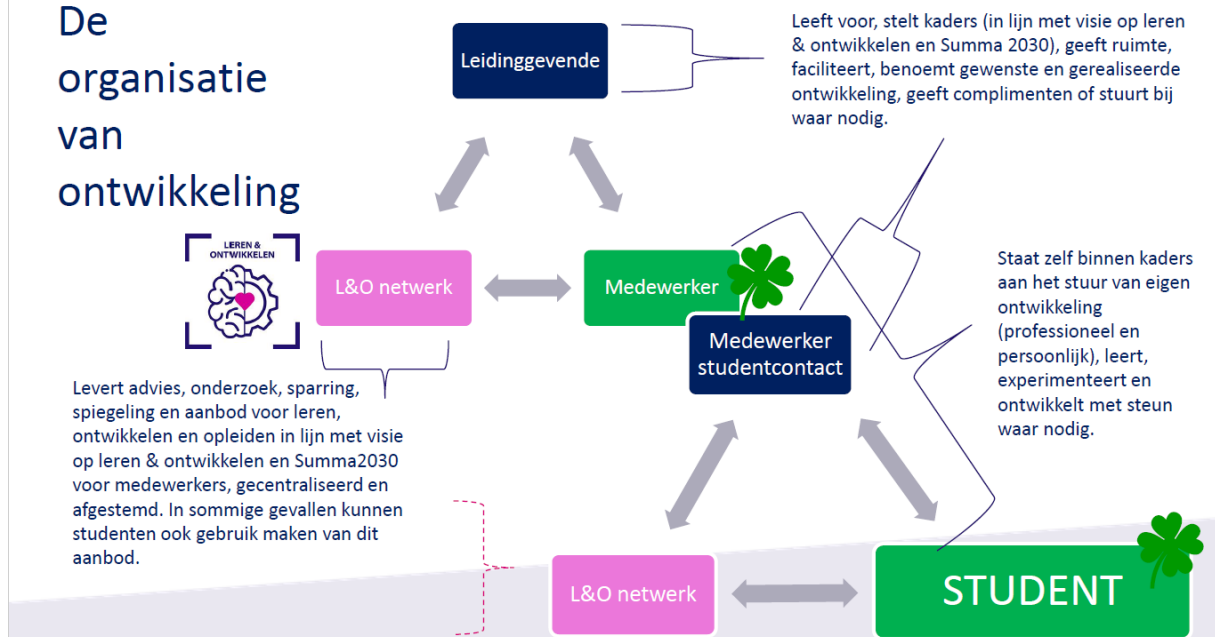
De organisatie van ontwikkeling

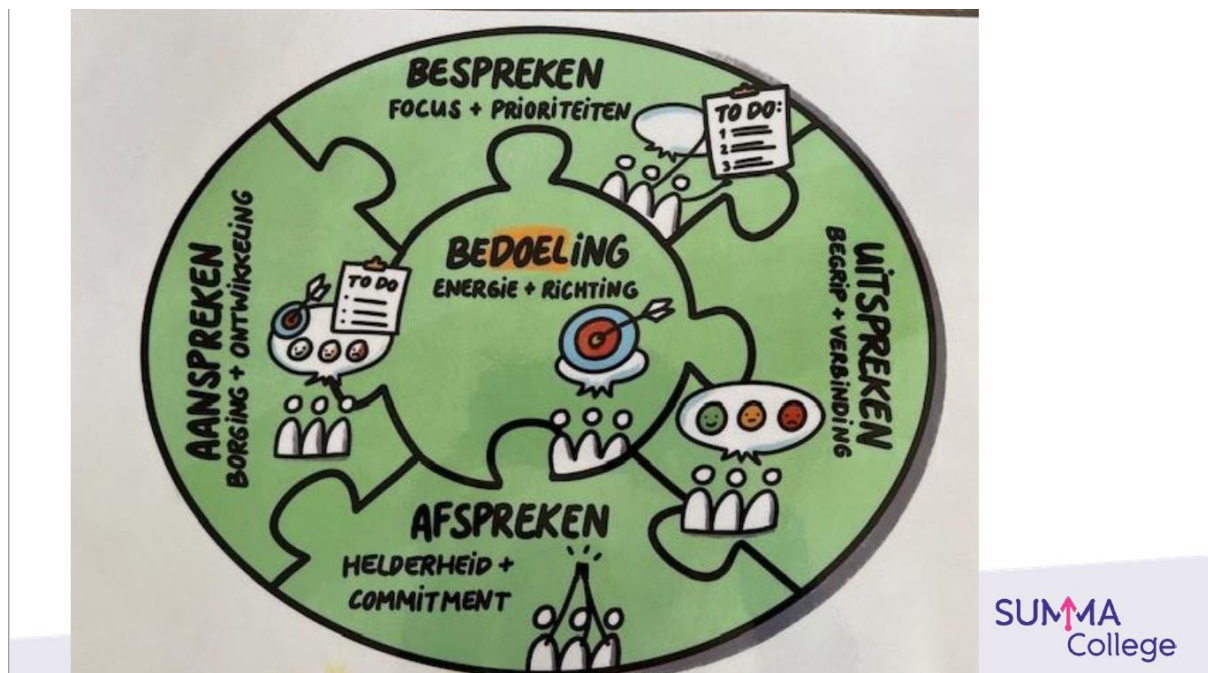


SUMMA
College



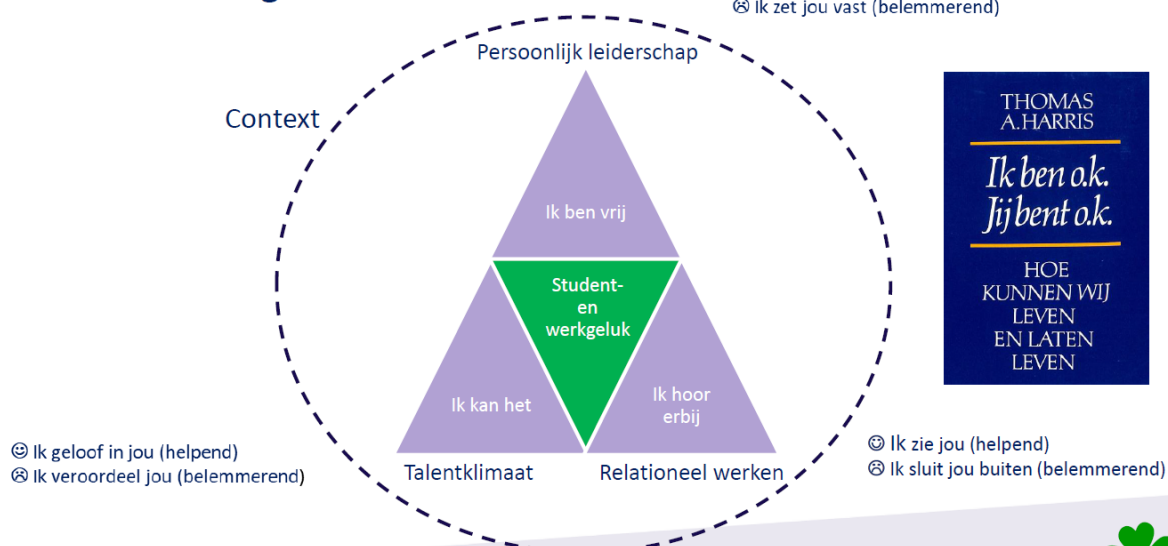
De organisatie van ontwikkeling





Grondhouding

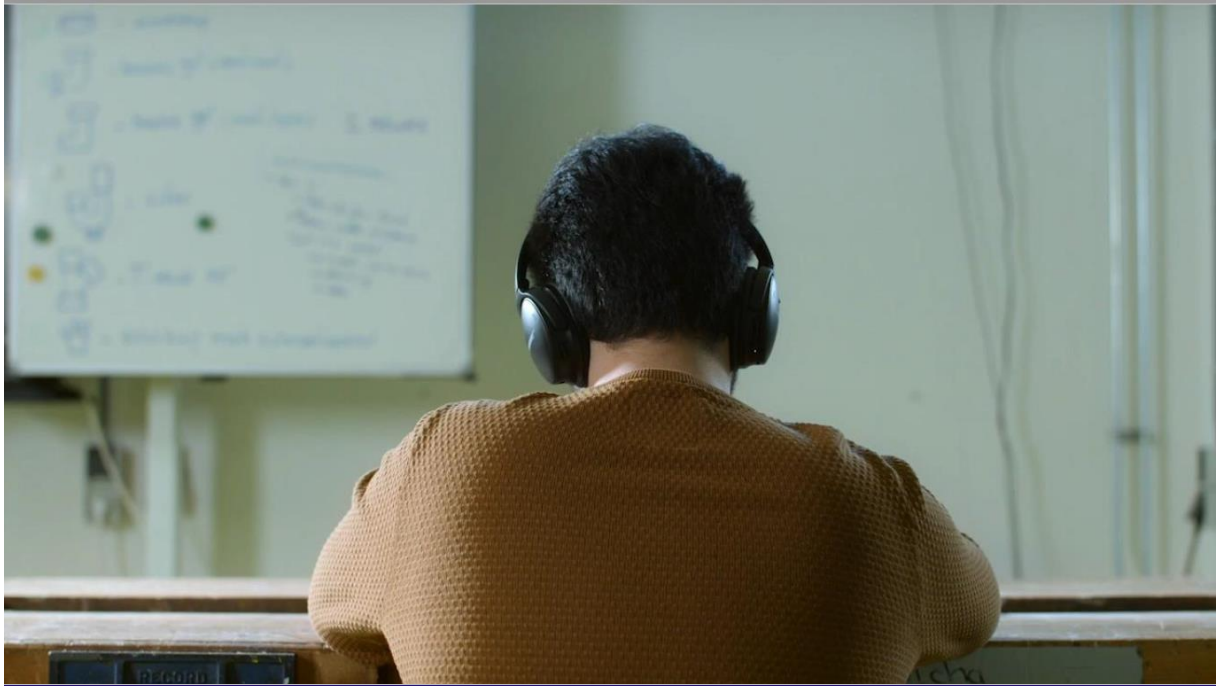
- ☺ Ik laat jou vrij (helpend)
- ⊗ Ik zet jou vast (belemmerend)



Bij Summa College hoort iedereen erbij, doet iedereen mee.



Algemeen Advies	Talent-klimaat	Persoonlijk leiderschap	Relationeel werken
Advies & sparring	Advies & sparring	Advies, sparring & (team)begeleiding op maat	Advies & sparring
Talenten Ambitie Route	TMA analyse individu (Talenten Motivatie Analyse)	Werkatelier / inspiratiesessie Persoonlijk leiderschap	Onderzoek en publicaties vanuit Practoraat Relationeel Werken
Kader ontwikkeling docenten	TMA analyse teams	Training PL voor medewerkers	Begeleiding Werkatelier 'student aan het stuur' [voor teams en groepen]
Actief in gesprek	Talent community voor inspiratie en kennisdeling	Training PL voor teamleiders	Training en werksessies Relationeel werken en persoonlijk onderwijs op maat
Intervisiebegeleiding	Training 'Talentgericht leidinggeven'	Training dynamiek in coaching voor onderwijs	Begeleiding gesprek over diversiteit en inclusie [voor teams en groepen]
Workshop Werkdruk & Werkgeluk [voor teams]		Authentiek positie nemen	Lezingen [voor teams en groepen]
Begeleiding en coaching			
Ontwikkelfestival			
Vitaliteit			



Bedankt voor jullie aandacht

Verdiepende sheets

Verdieping op stimuleren student- en werkgeluk

	Relationeel werken	Talentenklimaat	Persoonlijk leiderschap
Summa 2030	Ik hoor erbij (relaties)	Ik kan het (competenties)	Ik ben vrij (autonomie)
Helpende grondhouding	Ik zie jou (en mezelf)	Ik geloof in jou (en in mezelf)	Ik laat jou vrij (en mezelf)
Belemmerende grondhouding	Ik sluit jou buiten (en mezelf) Door mezelf af te sluiten voor jou of door jou te negeren, over te slaan.	Ik veroordeel jou (en mezelf) Door mijn (voor)oordeel zie ik jou niet helemaal.	Ik zet jou vast (en mezelf) Door je te sussen, te redden of aan te klagen.
Wat is nog meer helpend?	Bewustzijn, ruimte (in je hoofd), in moment (kunnen) zijn, zelfvertrouwen, vitaliteit, in contact staan met jezelf, ruimte voor jezelf, reflectief vermogen, open en nieuwsgierige houding, waarderende benadering, durf, elkaar zien (en gezien worden), coachend leiderschap (care to dare), systemische benadering, helpende mentale modellen, experimenter ruimte, feedback, transparantie, congruentie, voldoende plaats en tijd, helderheid over kaders, opdracht, taak, rollen en verantwoordelijkheden.		
Wat belemmert nog meer?	Onbalans in geven en nemen, uitsluiting, verstoring in de verticale en horizontale ordening, passie in de schaduw, onduidelijkheid over bron en bestemming, onvoldoende zorg (door jezelf en door de organisatie), gebrekkige invulling basisbehoeften (bed, bad, brood), belemmerende mentale modellen, geringe zelfkennis en –reflectie, incongruentie en onduidelijkheid over kaders, opdracht, taak, rollen en verantwoordelijkheden, te weinig tijd en ruimte.		

#1 Relationeel werken



Goed onderwijs is **persoonlijk onderwijs**. Onderwijs met **oprechte aandacht voor iedere student**. Studenten en medewerkers met ieder eigen talenten, kwetsbaarheden en dromen. Relationeel werken helpt hierbij.

Wie relationeel werkt (Baart, 2001), stemt af op de ander, is gevoelig voor wat er voor de ander toe doet en past zich hierop aan. Relationeel werken is niet voorbehouden aan het primaire proces, maar heeft de meeste impact als in alle lagen en teams professionals binnen Summa hun werk en elkaar op een relationele manier benaderen. Relationeel werken kan je zien als een rugzak vol gereedschap waar je afhankelijk van de context en persoon (of groep) die je voor je hebt uitpakt wat op dat moment helpend is.

Meer info? Neem contact op via practoraatrelationeelwerken@summacollege.nl



SUMMA
College

#2 Talentenklimaat



Het ontdekken van je talenten en het op zoek gaan naar hoe je je talenten kan ontwikkelen en inzetten zijn voor ons belangrijk, omdat dit leidt tot het ontwikkelen van een positief zelfbeeld en zelfvertrouwen.

Binnen het talentklimaat gaan we actief aan de slag met het vergroten van:

- de bewustwording bij studenten en medewerkers van Summa College van het belang van 'werken/ontwikkelen vanuit talenten'.
- het inzicht bij studenten en medewerkers in wie zij zijn en hoe talentontwikkeling werkt.
- drie belangrijke kernaspecten bij het creëren van een talentenklimaat: ruimte krijgen, een psychologisch veilig werkklimaat en waardering.

Meer info? Neem contact op met: talentontwikkeling@summacollege.nl

SUMMA
College

#3 Persoonlijk leiderschap



Persoonlijk leiderschap is het vermogen om jezelf te begrijpen in relatie tot de ander en het vermogen om je gedrag aan te passen waardoor je leiding kunt geven aan jezelf, je werk en je leven.

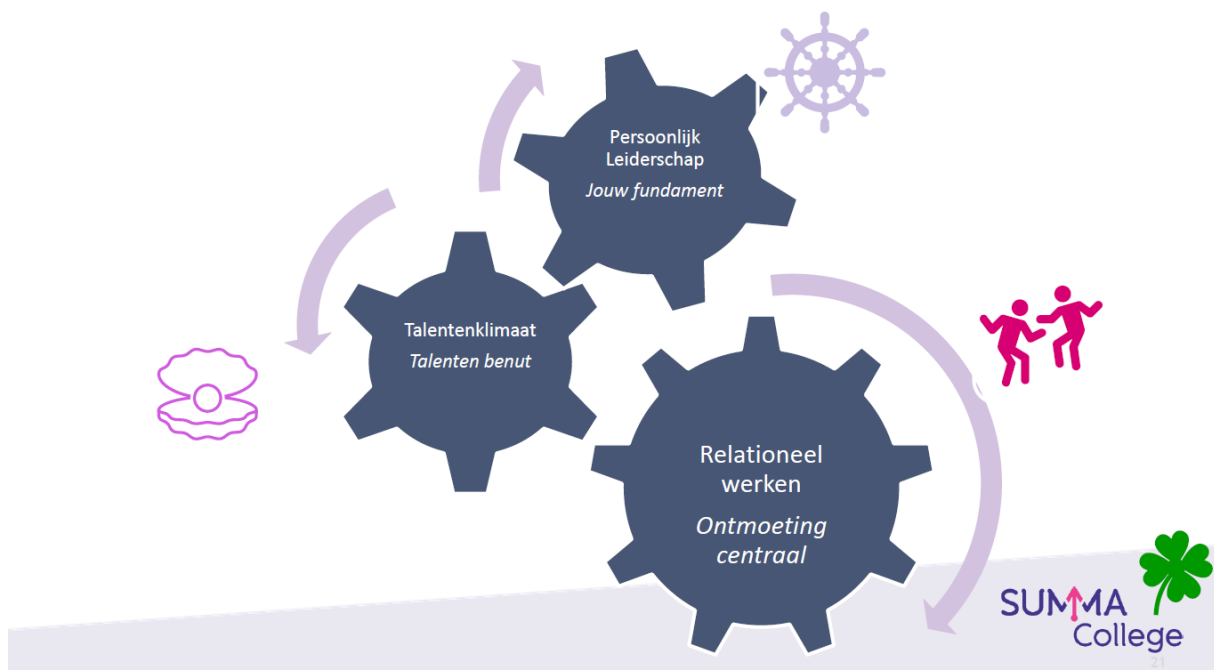
Dit ondersteunen we met training, coaching, informatie en inspiratie en we werken aan:

1. Emotionele volwassenheid
2. Psychologische veiligheid
3. verantwoordelijkheid

Hiermee kun je als mens nog beter **relationeel werken** en je krijgt meer ruimte om (jouw) **talenten** te zien en te benutten. Dit is jouw fundament om zelf invloed te kunnen uitoefenen, om vrij te zijn binnen de context.

SUMMA
College

[Meer info?](#)





Game changing employee feedback.

Bij Realise zorgen we ervoor dat mensen het verschil maken voor jouw organisatie. Dit doen we door medewerkersonderzoek, organisatieontwikkeling én gedragsontwikkeling samen te brengen. Wij gaan graag met jou aan de slag en willen je inspireren in het anders kijken naar je organisatie.

Inzicht	- Wetenschappelijk gevalideerd: JD-R/ COPSOQ/WAI - 18 talen - Nationale- sectorale en internationale benchmarks
Activatie	- Persoonlijke feedback - Ontsluiten van jouw leer- en ontwikkelaanbod - Action planning - (team)Coaching - Workshops voor medewerker, team en leider.
Resultaat	- Effectmetingen voor meten van leertransfer en leerrendement - Pulsemetingen

De voordelen van actiegericht medewerkersonderzoek.

Medewerkersonderzoek geeft je inzicht, maar vaak niet de gewenste (gedrags)-ontwikkeling. Om beiden te realiseren is actiegericht medewerkersonderzoek een goede methodiek. Met dit type onderzoek krijg je inzicht op alle organisatie- niveaus van de organisatie, zet je de organisatie ook in beweging en meet je het resultaat. Medewerkers ontvangen bijvoorbeeld direct een persoonlijke feedbackrapport. Hierin worden de persoonlijke uitkomsten vermeld en een concreet opvolgadvies en handige tips gegeven.

+35% Bevlogenheid

Een bevlogen medewerker is gemotiveerd, betrokken en gepassioneerd in het werk. Ze werken harder en beter, zorgen voor tevreden klanten, zijn minder vaak ziek, blijven langer bij het bedrijf, komen met nieuwe ideeën en maken het team sterker.

+25% Eigen regie

Meer eigen regie betekent meer voldoening en motivatie, omdat medewerkers hun werk beter afstemmen op hun sterke punten en interesses. Teams worden efficiënter en werken beter samen, omdat iedereen zijn unieke bijdrage levert.

+25% Betrokkenheid

Een betrokken medewerker is toegewijd, gemotiveerd en voelt zich verbonden met het werk. Ze creëren een positieve werkcultuur, nemen verantwoordelijkheid en ondersteunen collega's, wat zorgt voor een sterkere en stabielere organisatie.

-23% Burn-out risico

Met verlagen van het burn-out risico, verbeter je de productiviteit en medewerkerstevredenheid. Dit resulteert in lagere verzuimkosten, een positieve werksfeer, minder personeelsverloop en een sterkere employer branding.

+23% Veerkracht

Mentaal veerkrachtige medewerkers kunnen beter omgaan met stress en veranderingen. Teams worden veerkrachtiger en kunnen efficiënter samenwerken, wat jouw organisatie sterker, innovatiever en flexibeler maakt.



Onze werkwijze.

1 Vragenlijst

We helpen je bij het kiezen van het juiste type onderzoek en frequentie, en adviseren je over de beste aanpak en inhoud van jouw medewerkersonderzoek.

2 Draagvlak

We zorgen voor duidelijke vooraankondigingen, gerichte uitnodigingen en inspiratiesessies om medewerkers te betrekken, te informeren en enthousiasmeren.

3 Activatie

Een uniek kenmerk van onze dienstverlening is de persoonlijke actiegericht feedback voor medewerkers. Deze krijgen zij direct na het invullen van de vragenlijst. Leidinggevend kunnen respons realtime 24/7 volgen.

4 Rapportage

Gedetailleerd dashboard van de onderzoeksresultaten, inclusief analyses en aanbevelingen voor verbetering. Ontdek sterke en zwakte punten, identificeer trends en patronen, en vergelijk de resultaten.

5 Ontwikkeling

Afhankelijk van jouw modules, kan dit consultancy, pulsemetingen, action planning, workshops of coaching sessies omvatten voor medewerkers, teams of leidinggevend.

Platform medewerkerfeedback **LISTEN!**



Met LISTEN! haal je een veilig en geautomatiseerd platform in huis dat jouw medewerkersonderzoeken en pulsemetingen optimaliseert.

LISTEN! is een veilig en geautomatiseerd platform. De resultaten van jouw medewerkersonderzoek of pulsemetingen worden na afronding direct geanalyseerd.

Het platform biedt gevalideerde vragensets voor alle belangrijke HR-thema's. Ontdek hoe jouw medewerkers hun werkbeleving ervaren, wat er verbeterd kan worden aan de cultuur, of hoe werkdruk en werkstress verminderd kunnen worden.

Real-time dashboarding, het plannen van pulsemetingen, en het monitoren van teamacties zijn eenvoudig te beheren via het platform. Zo ondersteunen we niet alleen de organisatie, maar ook leiders en teams in hun ontwikkeling.

Bij Realise nemen we onze verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging zeer serieus. Daarom voldoen we aan de AVG, ISO 27001- en ISO 9001-normen. Ook helpen wij jou bij het importeren van medewerkergegevens of het koppelen van jouw HR-systeem via een API en SSO, zodat de uitwisseling van gegevens eenvoudig en efficiënt verloopt.

Onze bouwstenen.

Wij zijn sterkmakers. Wij geloven dat een veilig en geautomatiseerd platform gepaard met de juiste ondersteuning en consultancy jouw organisatie helpt om te blijven groeien. Daarbij gaan we altijd uit van een persoonlijke benadering. Dit betekent dat een Customer Succes Manager en onze onderzoeksexperts en consultants altijd aan je zijde staan, bij elke stap die je zet.

LISTEN!

Eenmalig of continu periodiek meten.

- Digitale kick-off
- Designsessie vragenlijst
- Eigen huisstijl
- Vragenlijsten
- Persoonlijke feedback
- Real time respons monitoren
- Prioriteitenanalyse
- Adviesessie
- Infographic

Module Pulsemetingen

Tussentijds of continu flexibel meten.

Alles van LISTEN! +

Gebruik de Pulsemetingen module om op elk moment van het jaar een pulsmeting uit te zetten onder een groep medewerkers.

Gebruikers van deze module volgen de workshop 'Meten is weten'. Ook helpen wij met een meetstrategie.

Zelf pulsemetingen uitzetten en real time resultaten monitoren en delen was nog nooit zo makkelijk.

Module Action planning

Inzicht en activatie op team- en afdelingsniveau.

Alles van LISTEN! +

Gebruik de module Action planning om opvolging te geven aan de (team)resultaten.

Leidinggevend krijgen prioriteiten en aanbevelingen voor acties. Prioriteiten en acties kunnen goedgekeurd en gemonitord worden binnen de organisatie.

Een door de Nederlandse Arbeidsinspectie aanbevolen module voor de RI&E PSA.

Consultancy & Realise Academy

Boost aan organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid

Alles van LISTEN! +

- Consultancy
- Webinar Energize
- Masterclass Vitaal leiderschap
- RI&E (opstellen en toetsing)
- Workshop de kracht van energiebalans
- Workshop voeren van het goede gesprek
- Individuele coaching
- Team coaching

Bovenstaande is een greep uit ons aanbod.

Bonus: het Happy Fit Workplace keurmerk.

Goed werkgeverschap verdient erkenning. Samen met onze klanten bouwen we aan vitale en excellente organisaties. Wij geloven in eigen regie, vitaliteit en bevlogenheid.

Durf jij je medewerkers in hun kracht te zetten? En te gaan voor betere prestaties, werkgeluk en betrokkenheid? Dan belonen wij dit graag met het Happy Fit Workplace keurmerk! Met het Happy Fit Workplace keurmerk werk je aan je employer branding, dé sleutel tot het aantrekken en behouden van toptalent.

Het Happy Fit Workplace draagt bij aan de employer branding door:

- **Geloofwaardigheid en vertrouwen.** Een HR-keurmerk zorgt ervoor dat mensen je organisatie vertrouwen, vooral potentiële werknemers.
- **Werkgevers imago.** Het keurmerk maakt je organisatie aantrekkelijker als werkgever en laat zien dat je om je werknemers geeft.
- **Talent aantrekken.** Dankzij het keurmerk komen mensen graag bij je werken, vooral degenen die een fijne werkomgeving belangrijk vinden.
- **Talent behouden.** Het keurmerk helpt je werknemers langer bij je te houden, omdat ze zich gewaardeerd voelen.
- **Concurrentievoordeel.** Het keurmerk geeft je een voorsprong op andere bedrijven bij het aantrekken van talent.

In een **Happy Workplace** is er aandacht voor een positief en inclusief werkklimaat. Medewerkers begrijpen hun bijdrage aan het hogere doel, hun rol en verantwoordelijkheden. Leidinggevend inspireren en steunen waar en wanneer dat nodig is en collega's kunnen op elkaar kunnen rekenen. Juist wanneer het wat moeilijker gaat.

In een **FIT Workplace** is er aandacht voor zowel de mentale en fysieke vitaliteit als de inzetbaarheid van medewerkers. Nu en in de toekomst. Er is niet alleen een 'fit for the job', maar ook een 'fit' met de organisatie.



Onze visie: bevlogen medewerkers succesvolle organisatie.

Bij Realise helpen we organisaties om te groeien door te werken aan vitaliteit, bevlogenheid en medewerkerbetrokkenheid. We zijn vastbesloten om vitale, excellente werkplekken te creëren waarin zowel medewerkers als organisaties kunnen floreren.



Onze missie is helder: meetbare resultaten behalen door onderzoek, gericht advies en praktische oplossingen.



Bij Realise bieden we oplossingen die specifiek zijn afgestemd op de behoefte van jouw organisatie en bijdragen aan het creëren van een Happy Fit Workplace.



We beschouwen onze klanten als partners en geloven in samenwerken. We zijn er om jouw organisatie te ondersteunen op weg naar succes.



Ben je klaar om met Realise samen te werken en te bouwen aan een vitale werkplek? Plan een [adviesgesprek](#) en ontdek hoe we jouw organisatie naar succes helpen leiden.

Realise your potential!

Wij maken organisaties sterker.

Schouten & Nelissen staat wereldwijd bekend om haar ongeëvenaarde persoonlijke vaardigheidstrainingen, waaronder trainingen op het gebied van leiderschap, persoonlijke effectiviteit en projectmanagement. Met dezelfde passie en kwaliteit integreert Realise deze jarenlange expertise met meer dan 15 jaar ervaring en passie voor vitaal en bevlogen werken.

Onze klanten aan het woord.

Bij Realise geloven we in de kracht van data en feedback om organisaties te transformeren. Lees en ontdek in onze [klantverhalen](#) hoe wij organisaties zoals die van jou hebben geholpen om duurzame groei en tevredenheid te bereiken.



Wij zijn organisatiepartner in:

- Medewerkersonderzoek en pulsemetingen
- HR Onderzoek en -advies
- Cultuurscans
- RI&E en RI&E PSA
- Actieonderzoek
- Vitaliteit, Welzijn & People analytics workshops en trainingen

15+

Jaar ervaring

1.000.000+

Medewerkers ondervraagd

18

Talen

100+

Happy Fit Workplaces

Contact:

www.realise.nl

Van Heemstraweg West 5
5301 PA Zaltbommel
0418 688 688
info@realise.nl

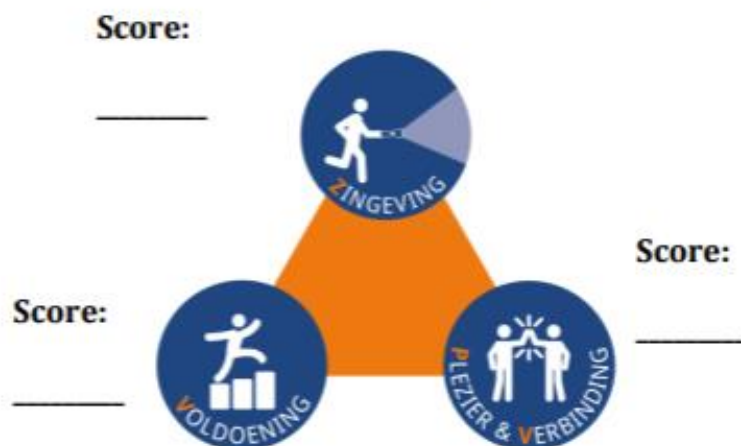
3.3 Bijlage IV – Oefening hoe gelukkig ben jij op je werk?

Oefening – Hoe gelukkig ben jij op je werk?

Geef jezelf op alle 3 de onderdelen van het Werkgeluk model een score op een schaal van 1-10 (waarbij 10 de hoogste score is).

Bespreek de resultaten daarna met iemand. Vragen om aan elkaar te stellen:

- Waarom is een score hoog of laag?
- Wat zou je kunnen doen om een score te verhogen?



1. Zingeving

- Wij streven in onze organisatie een gedeeld doel na
- Ik vind dat ik een zinvolle bijdrage lever aan de organisatie waar ik werk
- Mijn werk draagt bij aan mijn levensgeluk
- Mijn werk heeft betekenis, ook buiten de organisatie
- Mijn waarden komen overeen met die van de organisatie

2. Voldoening

- Ik kan mijn talenten en kwaliteiten in mijn werk gebruiken
- Ik bepaal zelf mijn manier van werken
- In mijn werk is er voldoende ruimte om nieuwe dingen te leren
- Ik krijg complimenten voor mijn werk en voel me gewaardeerd
- De organisatie stelt mij in staat om resultaten te behalen

3. Plezier & Verbinding

- Ik heb goed contact met mijn collega's
- Ik voel me ondersteund door mijn collega's en mijn leidinggevende
- Ik heb plezier op mijn werk en lach regelmatig
- Binnen de organisatie heerst een goede sfeer
- Binnen de organisatie zijn we meer bezig met oplossingen dan met problemen; er heerst geen klaagcultuur
- We delen positieve momenten

3.4 Bijlage V - Input HEART-model Meet-Up leerlab werkplezier

Happy Cultuur	Energie gevende werkplek	Agile leiderschap	Reis van de medewerker	Technologie die voor je werkt
---------------	--------------------------	-------------------	------------------------	-------------------------------

Een rapport van jullie mét follow up	Budget en begeleiding om de ruimte van iedere locatie in te richten	Good practise van inspirerende managers laten zien. Curio medewerkers die uitleggen waarom hun manager het verschil maakt	Hier wil ik meer van weten	Behoeftte aan een helpdesk die getraind wordt in vriendelijk en servicegericht
Blijven delen van successen	Nu veel verschil tussen de locaties (soms echt ouderwets)	Goede gesprekscyclus, doet iedere lg dit ook?	Aandacht voor alle levensfasen en Curio biedt al heel veel aan	
Successen vieren, Fietsplan	Huisvesting matcht bij onderwijsvisie		App voor onboarding	Verminderen communicatiemiddelen/ kanalen
	Mijn werkplek staat mijn geluk niet in de weg. Hij zou wel een flinke upgrade kunnen gebruiken			
Vertrouw de docent als expert in hun eigen domein (docentschap)	Geen kleine kantoortjes, geen volledig open kantoortuin. Modulair meubilair	Vier successen met elkaar	Van startende docent tot senior, een fijne plek om te mogen leren	Minder afhankelijk maken van technologie
	Goede klimaatbeheersing en verlichting		Carrièremogelijkheden binnen het onderwijs	
	Meer groen, niet teveel via Teams, sta/zit werkplek		Laat zien/ervaren wat er is	Gebruikers die het snappen
Ook aandacht voor sociale momenten/contact	Daglicht, volledige werkplek	Het goede gesprek samen gericht op ontwikkeling: wat zijn de wensen en wat is mogelijk	Duidelijke promotiemogelijkheden	Werkplek uniform (dubbele monitor, muis, toetsenbord)
Happy Cultuur	Energie gevende werkplek	Agile leiderschap	Reis van de medewerker	Technologie die voor je werkt
Waarderend communiceren, geen vingertje/scoren, lerende organisatie	Geen grote kantoortuin maar kleinere ruimtes met werkplekken	Managers die tijd hebben om persoonlijke aandacht te geven aan medewerker	Meer hybride functies, vrijheid om (tijdelijk) iets erbij te doen	Dat loopt goed voor mij
Gezelligheid met collega's ook na het werk	Schoon, opgeruimd, fijne personeelskamer, geen kermis in het lokaal, ruimte	Duidelijkheid	Ontwikkelingsmogelijkheden	Maakt je werk makkelijker
Vrijdagmiddag borrel voor de locatie en per team	Opgeruimde ruimte, geen Harry Potter	Weten waar je aan toe bent, duidelijkheid, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	Ontwikkeling stimuleren	Absoluut een belangrijke voorwaarde voor studenten en collega's
Ruimte/tijd om samen dingen te doen	Fijne buitenruimte,	Intervisie, ook met andere groep/locatie	Buddy, communicatie over wat er is	Technologische ontwikkelingen in werk

	thee/koffie, thuishonk			
Samen zijn als team	Groen		Doorgroeien	Prachtig Chat GPT
Elkaar ontmoeten, vooral non digitaal	Open en stilte ruimtes	Zelfsturing op z'n best bij heldere kaders management	Vooraf met elkaar in gesprek	Niet te afhankelijk zijn van techniek
Organiseer voldoende teamactiviteiten voor de kleinste eenheden	Goede ventilatie, voor teamgevoel ruimte voor je team	Goede leidinggevende die naar je luistert en voor je is		Het gehele IT netwerk 99% uptime
Leuk team, gezelligheid	Kleurrijke lokalen			Aandacht voor intuïtief gebruik van programma's
Gezellig/collega's	Opgeruimde lokalen	Duidelijkheid	Blijven groeien/reizen	Super als het werkt, noodzakelijk

Happy Cultuur	Energie gevende werkplek	Agile leiderschap	Reis van de medewerker	Technologie die voor je werkt
Fouten maken mag, vertrouwen	Geen flexplekken, meer groen op de werkplek	Handvatten en inspiratiesessies	Curio biedt al heel veel mogelijkheden	Uniforme werkplekinrichting, laptops en uniforme inrichtingssystemen
Vertrouwen, samenwerken, mezelf zijn	Klimaat op de werkplek, stilte werkplekken	Gehoord en gezien worden	Goed werkgeverschap	Goed werkende systemen
Dat medewerkers Curio ervaren als aantrekkelijk werkgever	Frisse ruimtes, groen, sta bureau	Elkaar zien, inspirerende leiders ook collega's onderling	Levensfasebewust personeelsbeleid aan koppelen	Materiaal wat werk en als het niet werkt, goede oplossingen
Autonomie, excursies met studenten	Kleur, groen, spellen (tafelvoetbal, flipperkast)	Rouleren leidinggevenden (elke 5 jaar), elke lsg is anders	Mogelijkheden in beeld, uitwisseling tussen sectoren, detachering	Dat alles makkelijk te vinden is
Minder (bureaucratisch) gedoe	Rustige plekkern met meer groen	Gaat goed bij mij	Meer mogelijkheden voor doorstroom/groei binnen Curio	Doet het moet doen
Medewerkers die hun werk als goed behapbaar ervaren	Daglicht, schone werkplek, mogelijkheid om rustig te kunnen werken	Tijd! om het goede gesprek te voeren	Flexibiliteit in functies/taken en minder rigide functiebouwwerk	Systemen die ondersteunend werken
Humor, samen	Authentieke omgeving	Manager die mensen kenverbindt	Generatie-management	Basisvoorziening en in orde = voorwaarde

Vrolijkheid	Licht, groen, ruimte, lucht, gezellige hoeken	Luisteren en organiseren	Aandacht en kansen geven	Werkende hulpmiddelen
Leuke collega's	3x24 inch monitor			Chat gpt
Openheid, vertrouwen	Licht, schoon, goedpassende werkplek	Betrokkenheid, tijd voor aandacht	Loopbaanbeleid niet alleen voor docenten	Zeker
Hulp als je het nodig hebt	Voldoende licht, lucht, goede bureaus maar ook fijne ontspanningsruimte	Ook als OM-er echt gezien worden door je directeur (verbinding)	Ik dat er veel kan maar niet goed verbonden	Goede wifi, telefoon, laptop
Happy Cultuur	Energie gevende werkplek	Agile leiderschap	Reis van de medewerker	Technologie die voor je werkt
Gezien worden, tijd voor collega's los van het werk, samen plezier maken	Veel groen, tijd voor herstelbehoefte	Tijd van de leidinggeven, oog voor de medewerkers, leidinggevend die mogelijkheden ziet en ondersteunend is	Tijd voor eigen ontwikkeling	Niet te veel systemen, tijdrovende 'administratie, scholing in systemen
Samen challenges bij sporttoernooien en borrelen	Dicht bij de docenten studenten en verbinding	Is betrokken bij de medewerkers, zie de medewerkers	Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor begin van nieuwe medewerkers	? bij ict vaardigheden

Eigen regie

voor werkgeluk

Zingeving

Zinvol doel en zinvolle
bijdrage leveren, in lijn met
je waarden



Plezier en Verbinding

Goede sfeer en
fijne samenwerking



**Werk-
geluk**

Voldoening

Resultaat behalen, je talenten
gebruiken, autonomie ervaren en
waardering ontvangen



curio

Werkplezier



↙ Wat is voor jou
werkplezier?



↙ Waar en wanneer
heb je plezier?



↙ Wat zou je graag willen zien op het
gebied van werkplezier (thema's)?



↙ Zou je een **personeels-
vereniging** willen zien?
Op wat voor momenten?



↙ Welke **activiteiten** zou je willen zien op het
gebied van een personeelsvereniging?
Heb je hier een eigen bijdrage voor over?

leerlabs

Werkplezier



Wat is voor jou werkplezier?



Waar en wanneer heb je werkplezier?



"Wat zou je graag willen zien op het gebied van werkplezier (thema's)?"



Zou je een personeelsvereniging willen zien? Op wat voor momenten?



Welke activiteiten zou je willen zien op het gebied van een

