



PLEZIER IN UITVOERING
VOOR JEZELF




WELKOM BIJ PLEZIER IN UITVOERING!

Welke functie je ook hebt, hoe lang of veel of vaak je ook werkt... Het is goed om na te gaan hoe het zit met jouw werkplezier en werkdruk. Geef en krijg je genoeg energie? Ben je in balans? Doe je je werk nog met dezelfde bezieling die je had toen je startte?

Plezier in Uitvoering helpt je om hier antwoord op te krijgen. En om je een stap te laten zetten om meer plezier uit je werk te halen. De methode zit boordevol leuke en uitdagende oefeningen die je in je dagelijkse werk makkelijk kunt toepassen.

Plezier in Uitvoering bestaat uit drie onderdelen: voor de **Leidinggevende**, voor **Jezelf** en voor **Teams**.

Want werkplezier maak je voor een groot deel zelf en voor een groot deel samen.

-  **1. Plezier in Uitvoering voor Leidinggevenden** geeft je inzicht in je handelen en handvatten om anderen of je team te ondersteunen in hun werkplezier.
-  **2. Plezier in Uitvoering voor Jezelf** helder waar jij je werkplezier uithaalt en wat je moet of kunt veranderen om werkdruk te verminderen. Door het aanbrengen van de juiste balans zit je lekkerder in je vel en ervaar je meer plezier in je werk.
-  **3. Plezier in Uitvoering voor Teams** vol leuke, laagdrempelige en aansprekende team-oefeningen. Door deze samen te doorlopen ervaar je dat de teamspirit groeit en de werksfeer verbetert.

De werkboeken zijn gratis te downloaden op [FCB.nl](https://www.fcb.nl) (kijk bij jouw branche onder ARBO).

veel plezier in uitvoering!



PLEZIER IN UITVOERING
laat je werkplezier groeien

werkgevers en werknemers
samen werken aan ontwikkeling



INHOUD

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Plezier in m'n werk?! | 4 |
| 2. Wat geeft en kost me energie? | 5 |
| 3. Ben ik in balans? | 8 |
| 4. Hoe kom (en blijf) ik in balans? | 12 |
| 5. Wat wil ik echt? | 14 |
| 6. Wat kan ik goed? | 16 |
| 7. Wat wil ik mogen? | 20 |
| 8. Wat wil ik moeten? | 22 |
| 9. Samen of alleen? | 29 |
| 10. Hoe krijg ik het voor elkaar? | 30 |



WERKDrukCHECK

Hoe staat het met jouw werkdruk?

Doe de online werkdrukcheck.

Kijk op FCB.nl

bij je branche onder ARBO.

1. PLEZIER IN M'N WERK?!

Plezier in je werk is niet vanzelfsprekend. Maar wel mogelijk. Dat wil niet zeggen dat werken altijd leuk moet zijn. Maar als op een dag, in een week, in een jaar, in je hele werkzame leven de balans negatief is, is er iets echt mis. Bij veel mensen is het mis. Een derde van alle arbeidsongeschiktheid komt door overspanning. Door te hoge werkdruk en stress. Omdat werken tegenwoordig zo'n groot deel van ieders leven uitmaakt, zowel in tijd als in aandacht en energie, heeft de kwaliteit van je werk veel invloed op de kwaliteit van je leven. Dat geldt zeker voor een professional als jij.

Denk vanuit je eigen kracht!

Er zijn twee manieren om naar je werk (en het leven) te kijken. Je kunt je aandacht richten op het halfvolle of half lege glas. Je kunt de nadruk leggen op wat je energie geeft of op wat je energie kost. Kijken naar je energiegevers is raar genoeg relatief nieuw. Tot voor zo'n tien jaar geleden lag de nadruk bij het verhogen van het werkplezier voornamelijk op het verminderen van werkdruk en stress. Sindsdien blijkt dat er veel motiverendere (en effectievere) manieren zijn om het werk zo goed en aangenaam mogelijk te maken. Die benadering komt uit de positieve psychologie. Het komt erop neer dat je zelf op zoek gaat naar je energiebronnen.

Wanneer voel je je als in een vis in het water? Wat geeft je energie? Wanneer heb je het gevoel 'bezielid bezig te zijn'? Wanneer valt denken, voelen, willen en handelen samen?

Het stellen van die vragen en vooral het beantwoorden ervan, gaat uit van denken in kracht en kwaliteiten. En niet vanuit onmacht en beperkingen. Dat is ook de insteek van Plezier in Uitvoering.



PLEZIER IN UITVOERING

laat je werkplezier groeien

De succesfactoren van 'Plezier in Uitvoering'

- Het gaat er om iedereen in staat te stellen en te stimuleren vooral zelf te werken aan goed werk.
- Door minder naar problemen en meer naar opbrengsten en oplossingen te kijken wordt samenwerken gemakkelijker en bereik je eerder resultaten die echt tellen. De insteek is dus positief. Dat is de sleutel tot je succes.

Uit balans...

- Als je steeds moet sprinten, steeds achter de feiten aanloopt
- Te veel werk met te weinig collega's in te weinig tijd
- Als je het werk niet meer kan overzien
- Als al het werk voor het eind van de dag af moet en er om vier uur nog een spoedklus bij komt
- Als je het al benauwd krijgt als je in je agenda kijkt. Hoe krijg ik dat allemaal af?
- Als de planning niet klopt
- Een collega uitvalt en er niemand is die het werk kan overnemen
- Als je niet kunt groeien in je werk, steeds onder je niveau werkt
- Als je 's avonds uitgeknepen thuiskomt
- Als het werk meer energie kost dan het je oplevert
- Als je geen invloed hebt op de indeling en uitvoering van je eigen werk
- Als je te weinig gelegenheid hebt om uitvoering en omvang van het werk af te stemmen met collega's



3. BEN IK IN BALANS?

Je hebt stilgestaan bij je energiegevers en -vreters. Zijn ze in balans voor je gevoel? Ben je over het algemeen lekker aan het werk? Levert je werk je energie op? Of kost het energie? Maak eerst de balans op voordat je aan verbeteringen gaat werken.



OEFENING 4 *Hoe voel ik me tijdens m'n werk?*

In deze oefening ga je eens eerlijk bij jezelf te rade. Hoeveel procent van m'n werktijd voel ik me tevreden, blij of zelfs fantastisch? En hoe vaak het tegenovergestelde? Is het een momentopname? Je kunt nou eenmaal af en toe een slechte dag of zelfs week hebben. Maar als het te lang duurt, is het tijd voor actie. Tijd voor werkplezier!

Doel: Quickscan werkplezier

Tijd: 5 minuten


Werkwijze: Vul in

	Beroerd	Ontevreden	Tevreden	Blij	Fantastisch
Percentage van je werktijd	%	%	%	%	%
<i>Verandering ten opzichte van een maand / jaar geleden</i>					
	Veel slechter	Duidelijk slechter	Weinig verandering	Duidelijk beter	Veel beter
Kruis je keuze aan					

Hoe verder?

Wanneer 15% van je tijd in de vakken 'beroerd' en 'ontevreden' valt of wanneer je situatie slechter wordt, dan is het tijd om in actie te komen. Is je werkplezierbalans in orde? Gefeliciteerd!





*Hoe vast je dagritme
misschien ook is,
je moet altijd iets
kunnen regelen met
het tempo en de volgorde
waarin je dingen doet.*

Stress- signalen

Mensen die last hebben van stress ondervinden vaak een reeks van klachten.

De meest voorkomende op een rij:

- Vermoeidheid
- Hoofdpijn
- Snel geëmotioneerd en geïrriteerd
- Maag- en darmklachten
- Lusteloos en futloos
- Gebrek aan concentratie
- Nek- en schouderpijn
- Pijn in de hartstreek
- Gespannen, nerveus en rusteloos
- Somber en piekeren

Herken je veel signalen bij jezelf of een collega? Wees alert en neem de klachten serieus!

STRESS

Hoe herken je stress-signalen?

Als er tijdelijk te veel van je wordt gevraagd hoeft dat niet persé tot gezondheidsklachten te leiden. Of je in de stress raakt, hangt af van je stressbestendigheid. Ongezonde stress kan ontstaan als er te lang of te vaak te veel van je wordt gevraagd. Als je dan merkt dat je weerbaarheid langzaam of plotseling afneemt, is het tijd voor actie. En als je dat niet meer op kan brengen: zoek deskundige hulp. Psychologen en bedrijfsartsen kunnen redelijk eenvoudig vaststellen of de stress op het werk je te veel is geworden.



OEFENING 5 *Hoe hoog is m'n stress?*

Doel: Uitzoeken of je te veel stress ervaart

Tijd: 10 minuten

Werkwijze: Stress is niet hetzelfde als werkdruk. Het is de reactie op te lange tijd werken onder te hoge druk. Of het gevolg van een verstoorde balans tussen werk en privé. Hoe zit het met jouw stress? Beantwoord onderstaande vragen door in een van de rechterkolommen een kruisje of vinkje te zetten bij Ja of Nee.

Stress-risico's?

Zit je meestal lekker in je vel op je werk?

Heb je het gevoel dat je extra druk of werkproblemen altijd redelijk de baas bent?

Is de werksfeer goed?

Is het werk goed georganiseerd?

Is het in je privé-sfeer goed in orde?

Doe je voldoende aan sport, eet je gezond en slaap je goed?

	Ja	Nee
Zit je meestal lekker in je vel op je werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heb je het gevoel dat je extra druk of werkproblemen altijd redelijk de baas bent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is de werksfeer goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is het werk goed georganiseerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is het in je privé-sfeer goed in orde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doe je voldoende aan sport, eet je gezond en slaap je goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wat zegt Je score?



Stress

	Ja	Nee
Pieker je veel over het werk?	Red	Green
Had je de afgelopen week last van slapeloosheid?	Red	Green
Had je de afgelopen week moeite om je te concentreren op je werk?	Red	Green
Kun je de problemen op je werk verklaren en beredeneren?	Green	Red
Zie je oplossingen voor de dingen die je dwars zitten?	Green	Red
Was je de afgelopen week af en toe snel gespannen of geïrriteerd?	Red	Green

Psychische klachten?

Heb je het idee dat je je werk aan kunt?	Green	Red
Zit je lekker in je vel en heb je voldoende energie?	Green	Red
Kun je maar met moeite belangstelling opbrengen voor de mensen en gebeurtenissen op je werk?	Red	Green
Was je de afgelopen week vaak somber en neerslachtig?	Red	Green
Was je de afgelopen week angstig voor iets waarvoor je eigenlijk helemaal niet bang hoeft te zijn?	Red	Green
Is er iets gebeurd dat je niet van je af kunt zetten?	Red	Green
Zit je in over je privé-omstandigheden?	Red	Green

• Stress-risico's

Heb je maximaal 2 rode scores bij de vragen over stress-risico's? Gefeliciteerd! Meer dan 2 keer rood? Probeer de problemen aan te pakken. Doe de stappen in het volgende hoofdstuk. Problemen zijn er om aan te pakken en niet om te voeden.

• Stress

Heb je meer dan 2 rode scores bij de vragen over stress? Dan moet je de komende tijd goed oppassen. En proberen zelf problemen te vermijden of juist op te lossen. Probeer je weerbaarheid en je draagkracht te vergroten.

• Psychische klachten

Heb je meer dan 2 rode scores bij de vragen over psychische klachten dan is het tijd voor serieuze actie. Zijn er duidelijke redenen voor je problemen? Probeer dan zelf of samen met iemand die jou goed gezind is of je er uit komt.

• Deskundige hulp

Zie je geen uitweg en kun je je problemen niet meer rationeel beredeneren? Dan is het tijd voor deskundige hulp. In elk geval moet je dan proberen jezelf eerst weer wat sterker te maken. Dat kan door dingen te doen die plezierig zijn en goed zijn voor je zelfvertrouwen.

Van moeten naar willen

Je komt in balans door jezelf eerst een paar vragen te stellen:

- Wat wil ik eigenlijk bereiken?
- Wat kan ik aan?
- Wat moet ik (van mezelf)?
- Wat mag ik zelf regelen en beslissen?

Met het antwoord op deze vier vragen krijg je inzicht in de bronnen en mogelijkheden van je werkplezier. De stap naar de oplossing ligt dan binnen handbereik.

Kun je wat aan jezelf doen? 😊

Willen en kunnen gaan over persoonlijke wensen en vaardigheden. Het zegt iets over je draagkracht.

😊 Kan er wat aan het werk gebeuren?

Moeten en mogen zeggen iets over de organisatie van het werk. Ze gaan over de draaglast.

4 HOE KOM EN BLIJF IK IN BALANS?

Als het werk je niet toelacht, als het je meer energie kost dan het je oplevert, niet even maar langdurig... dan beleef je geen werkplezier. Dan is er geen balans. Gelukkig kun je daar wat aan doen.

Als je dag in dag uit het gevoel hebt dat je moet haasten op je werk, dat het een race tegen de klok is, of als je werk niet af krijgt, of slechts met grote moeite, dan is er sprake van werkdruk. De eisen die aan je gesteld worden, kunnen dan te hoog zijn. Dat kan komen doordat het werktempo te hoog ligt, de werkhoeveelheid te groot is of de beschikbare tijd te kort. Kortom: jij hebt last van werkdruk als je het werk te omvangrijk of te moeilijk vindt om binnen de gestelde tijd uit te voeren. Dan kun je last krijgen van (werk)stress. En als dat te lang duurt, kun je overspannen worden.

Hoe ontstaat werkplezier?

Werkplezier ontstaat als er balans is tussen de zwaarte van je werk (willen en moeten) en wat jij en je collega's aankunnen (kunnen). En als je voldoende vrijheid hebt om die balans in je werk zelf en met collega's te regelen (mogen). Overlap van willen, kunnen, moeten en mogen is ideaal om te doen waar je goed in bent en daar energie van te krijgen. Als die vier elementen met elkaar in overeenstemming zijn, dan kun je uitdagingen aangaan die passen bij je vaardigheden en je wensen. De kans is groot dat je dan momenten van 'flow' ervaart en dat je succesvol bent in wat je doet. Andersom geldt dat als je te veel dingen moet die je niet wilt en die je niet goed kunt, dan kan dat leiden tot stress. De flow is dan ver te zoeken.

'Maar ik moet zoveel in het leven', denken mensen vaak. 'Ik heb niks te kiezen.' 'Ik weet niet wat ik wil, ik hink op tien gedachten tegelijk.' 'De techniek gaat zo hard, dat kan ik allemaal niet bijhouden.' Dit soort gedachten zijn heel gewoon, maar als je ze vaak hebt, zal je werk je geen energie geven. Het is de kunst om de stressgevoelens die dit soort gedachten met zich meebrengen te onderkennen en er iets mee te doen zodat je ze kunt omzetten in het tegenovergestelde. Als dat lukt voorkom je niet alleen stress, maar dan groeit je werkplezier!



Wat je aandacht geeft groeit

Als je de nadruk legt op problemen, zullen de problemen groter worden. Als je vooral aandacht schenkt aan oplossingen en mogelijkheden, zullen de kansen toenemen. Dat is de kern van Plezier in Uitvoering. Als je een klaver water geeft, groeit het geluk.

- **Willen** - wat drijft je, wat geeft je energie, plezier en voldoening?
- **Mogen** - hoeveel ruimte krijg of neem je om je werk te plannen, te sturen en in te delen?
- **Kunnen** - wat kun je goed en doe je dat ook voldoende?
- **Moeten** - hoe ga je om met alle taken en verzoeken die op je afkomen?

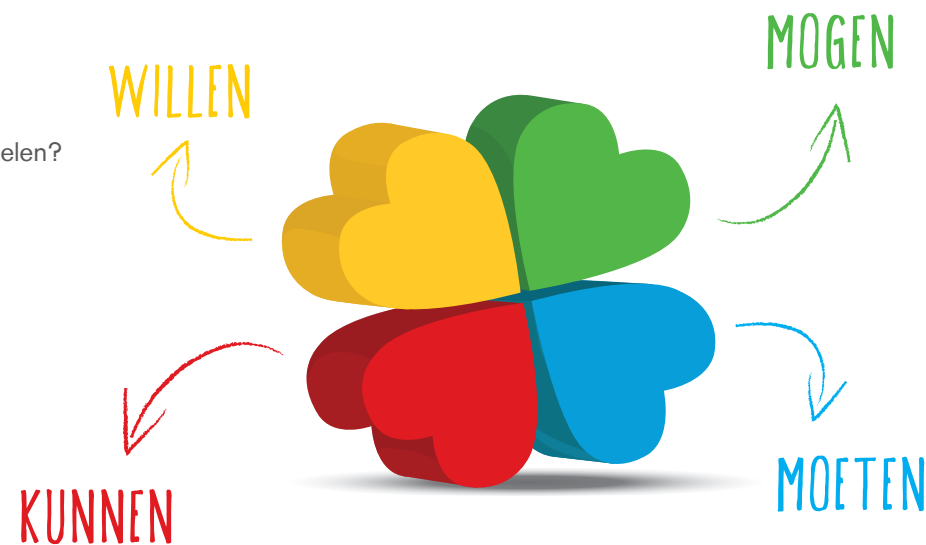
Als je deze vier klaverbladen gelijkmatige aandacht geeft, zal er balans ontstaan en zal je werkplezier groeien. In de kern gaat het om dialoog en positieve balans.

Positieve balans

Als je voldoende mogelijkheden hebt om je persoonlijke werklast af te stemmen op wat je aankan (de draagkracht), wordt het werk plezieriger. Die balans is nodig om op den duur (geestelijk en lichamelijk) gezond te blijven. Werkplezier heb je dus deels zelf in de hand (het 'willen' en het 'kunnen'), maar is ook afhankelijk van het organisatie- en personeelsbeleid (het 'moeten' en het 'mogen'). Als je invloed hebt op de invulling van je werk, en niet voortdurend geëefd wordt of dingen doet, die je liever niet wilt, dan kan je jezelf ontwikkelen in je werk. Dat geldt niet alleen voor jou persoonlijk, maar ook voor het gehele team, voor je leidinggevende en zelfs voor de gehele organisatie.

Dialogoog

De kern van het aanboren van energiebronnen is dat je het beste uit jezelf haalt. Maar ook dat je elkaar daar als team in steunt. Want werken doe je niet in je eentje. Je werkplezier wordt ook gevoed (of verpest) door je leidinggevende en collega's. Ga samen die zoektocht naar kracht en groeikansen aan. Niet door elkaar te beoordelen of te veroordelen, maar door samen te ontdekken welke kwaliteiten en krachten er zijn en te bedenken (en af te spreken en te doen) hoe die beter benut kunnen worden. Dat is een kwestie van in gesprek gaan met elkaar. Plezier in Uitvoering voor Teams biedt tal van groepsoefeningen die je daarvoor kunt doen.



Wat vind je belangrijk in werk?

Loopbaanankers

- **Rijkdom:** je wilt veel geld verdienen.
- **Macht:** je bent een generalist en wilt snel carrière maken.
- **Persoonlijke normen en waarden:** je wilt een bijdrage leveren aan het leven van anderen of de maatschappij in zijn algemeenheid.
- **Specialisme:** je bent een specialist en wilt steeds de diepte in.
- **Creativiteit:** je wilt graag zelf wat tot stand brengen/creëren en vindt het belangrijk dat je iets nalaat, waardoor je herinnerd wordt.
- **Sociale contacten:** je hecht veel waarde aan contacten met collega's en vrienden en familie.
- **Onafhankelijkheid:** je werkt graag zelfstandig en wil niet op de vingers gekeken worden en niet teveel regeltjes waar je je aan moet houden.
- **Zekerheid:** je houdt van vastigheid, weten waar je aan toe bent en vindt risico's snel eng.
- **Status:** je wilt indruk maken en in aanzien staan.

5. WAT WIL IK ECHT?

Vaak willen we van alles in ons werk en leven. Even vaak hebben we het gevoel niet aan die dingen toe te komen. Sta er eens bij stil. Wat wil je écht? En doe je dat ook? Zelfkennis is nodig om datgene te blijven of te gaan doen wat je wil. Als je niet eerlijk bent tegen jezelf, loop je het risico dat 'willen' omslaat in 'moeten'. En werkplezier in werkdwang. Waarom doe je wat je doet? Klopt dat nog bij wat je wilt? Vraag je dat eens af. Als je iets doet uit gewoonte, om aan verwachtingen te voldoen of uit zorg voor een ander, loop je kans dat je energiebronnen opdrogen.



OEFENING 6 *Zelfonderzoek: ontdek wat je wilt*

Doel: Ontdekken wat je belangrijk vindt in je werk en je leven

Tijd: 30 minuten

Werkwijze: Een hulpmiddel om te ontdekken wat je wilt is het gebruik van loopbaanankers. Een vinding van de Amerikaanse organisatiedeskundige en voormalig hoogleraar Edgar Schein. De ankers geven je een beeld van de waarden die je belangrijk vindt in je werk en je leven en geven je inzicht in je drijfveren. Schein onderscheidt negen carrière-ankers: rijkdom, macht, persoonlijke normen en waarden, specialisme, creativiteit, sociale contacten, onafhankelijkheid, zekerheid en status. Er zijn tal van online tests om je ankers te bepalen.

Vul op internet 'loopbaanankers' als zoekterm in en doe een test.

Hoe verder?

Wil je lekker werken, dan is het van belang dat je werk tegemoet komt aan jouw top 3 van carrière-ankers. Anders gaat het wringen. Dan drogen je energiebronnen op. Maar wat wil je echt? Ontdek het door de onderstaande vragen te beantwoorden.

- Wanneer voel ik me gelukkig in m'n werk? Wanneer word ik onrustig, wat ontbreekt er dan aan?
- Als je nadenkt over jouw ideale baan, aan welke carrière-ankers moet die dan voldoen? Als je moet kiezen tussen bijvoorbeeld Levensstijl en Ondernemingsgerichte creativiteit, welke van de twee is voor jou dan meer van belang?
- Stel je persoonlijke top 3 op.
- Voldoet je werk daar aan?
- Ga dit voor jezelf na. Maar praat er ook over met iemand die jou en jouw werksituatie kent. Vraag of hij/zij mogelijkheden ziet, die jij misschien over het hoofd ziet.
- Praat er ook over met je leidinggevende, zodra je een helder beeld hebt voor jezelf.

Doelen stellen

Willen = plannen maken + doelen stellen

Een doel is iets wat je zelf wilt en niet iets wat anderen je opleggen.

Wil je meer richting geven aan je loopbaan?

Bedenk eens wat je over vijf jaar wilt doen, en maak dat tot je doel.

Maak een loopbaanplan en stel vast welke dingen je op de

korte en de lange termijn moet doen om je doel te halen.

Vind je dat je vaardigheden tekort komt? Welke dan?

Denk eens aan een cursus of opleiding. Als je eenmaal

hebt bepaald wat je graag wilt, dan komt het erop aan

om die plannen te verwezenlijken. Dat doe je door

doelen te stellen.

Een doel geeft focus en energie, omdat het je richting

geeft en je op koers houdt. Het geeft voldoening om

met tevredenheid terug te kijken op de inspanning die

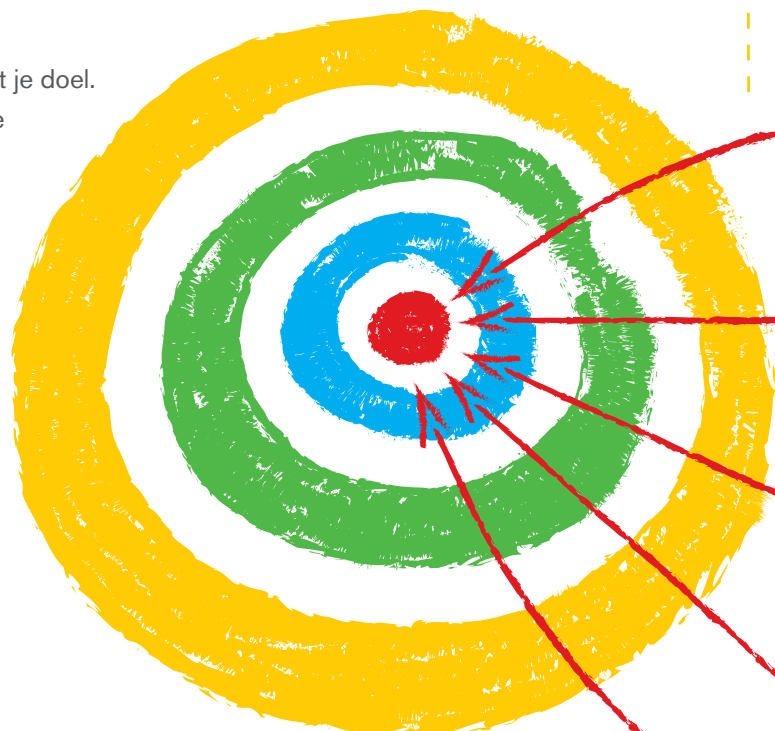
je hebt geleverd om een bepaald doel te bereiken.

Je gemoedstoestand verbetert als je handelt naar je

doelen, zelfs als je daarmee niet direct flow bereikt.

Als je geen doelen stelt, is de kans groot dat je snel je

motivatie verliest.



DE BESTE DOELEN ZIJN SMART:

SPECIFIEK

Wat is de concrete omschrijving van het doel?

MEETBAAR

Wat is de omvang en wat is de kwaliteit van mijn doel?

ACCEPTABEL

Is de investering gezien de omstandigheden acceptabel?

REALISTISCH

Is het doel uitvoerbaar?

TIJDGEBONDEN

Binnen hoeveel tijd moet het doel gerealiseerd zijn?

Hoe herken je jouw talenten?

- **Zet op een rij waar je goed in bent en waar je plezier in hebt en had**
'Bewijs' jezelf dat je daar echt plezier aan beleeft. Ben je er echt goed in en heb je er echt lol in, of 'moet' het van jezelf of je omgeving? Zet eens op papier hoe al eerder in je leven bleek dat je dat talent hebt.
- **Denk na over specifieke eigenschappen van jezelf**
Eigenschappen die je misschien als negatief beoordeelt, kunnen ook positief zijn. Als je denkt: 'ik kan slecht in een team werken', is de positieve kant daarvan wellicht: 'ik kan heel goed zelfstandig werken'.
- **Je kunt het ook aan collega's vragen**
Daarvoor kun je oefening 9 gebruiken.
- **Wees eerlijk!**
Beschouw iets als een vaardigheid als je daar ook echt goed in bent. Zonder eerlijkheid bereik je geen werkplezier.



6. WAT KAN IK GOED?

Werkplezier ontstaat als je dingen doet waar je goed in bent. Als je je vaardigheden maximaal benut. Dat betekent niet dat je alleen maar doet wat je al kunt. Enige uitdaging is nodig voor groei.

Waar ligt je uitdaging

Veel mensen zijn op zoek naar uitdagend werk. Maar wat voor de één een uitdaging is, is voor de ander een onoverkomelijke opgave, en voor weer een ander een fluitje van een cent. Iets is alleen een uitdaging als je de juiste vaardigheden bezit om die uitdaging aan te gaan. Klopt de uitdaging niet met je vaardigheden, dan leidt dat snel tot stress en vermoeidheid. Het is dus belangrijk te weten wat uitdaging voor jou betekent. Dat kun je alleen doen of samen.



OEFENING 7

Ik ben erg goed!

Ga er eens rustig voor zitten, staar uit het raam, kijk naar de lucht en ga bij jezelf te rade...

Doel: Helder krijgen waar je goed in bent

Tijd: 30 minuten

Wat ging er het afgelopen jaar heel goed in je werk? Noem een gebeurtenis of activiteit.

Welke goede eigenschappen zette je daarbij in?

OEFENING 8

Vraag je af!



Doel: Je dromen en ambities helder krijgen

Tijd: 30 minuten

Vraag je af waar je nieuwsgierig naar bent.

- Bedenk waar je **enthousiast** van wordt. Je motivatie om iets uitdagends te doen zal waarschijnlijk groter zijn voor iets waar je enthousiast over bent.

- Bekijk hoe je jezelf ziet **in de toekomst** (bijvoorbeeld over vijf jaar). Denk ook na over wat je graag gedaan wilt hebben als je tachtig bent.

- Fantaseer net als toen je kind was. Stel je nog eens voor 'wat je later wilt worden als je groot bent'. **Dromen en ambities** geven je belangrijke informatie over wat jij een uitdaging vindt.

Geconcentreerde tips



Motivatie (het hebben van een doel) draagt in hoge mate bij aan je concentratie. En concentratie weer aan je werkplezier. Vooral als motivatie uit jezelf komt (intrinsieke motivatie) en je het werk (of een andere activiteit) graag wilt uitvoeren, is het makkelijker je te concentreren. Intrinsieke motivatie bereik je door goed te bepalen wat je wilt, te weten wat je doelen zijn en hoe je die wilt bereiken. De kans om geconcentreerd bezig te zijn, zal dan aanzienlijk toenemen.

Samengevat:

- Weet wat je wil.
- Hou je doel voor ogen.
- Wees realistisch: weet wat je kunt, weet wat haalbaar is.
- Maak prioriteitenlijstjes zodat je je niet laat afleiden door de gedachte wat je nog allemaal moet.
- Sta regelmatig stil bij jezelf en doe de dingen niet halsoverkop.
- Doe geen honderd dingen tegelijk. Onderzoek wijst uit dat dat contraproductief is, ook al lijkt het alsof je bergen werk verzet.



OEFENING 9 *Vraag mij af!*

Doel: Ontdekken van je (verborgen) talenten

Tijd: 30 minuten

Werkwijze: Vraag eens aan collega's over welke eigenschappen van jou zij tevreden zijn. Wissel met collega's uit wat jullie sterke punten van elkaar vinden en uit welke houding of gebeurtenis dat al eens is gebeuren. Gebruik daarbij de onderstaande vragen. Vul de antwoorden onderaan in. Veel plezier!

	Vragen aan jezelf	Vragen aan een ander
Sterkte	<ul style="list-style-type: none"> • Wat kan ik van nature goed? • Wat vind ik vanzelfsprekend in mezelf? • In welke situatie voel ik me 'als een vis in het water'? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat waardeer jij in mij? • Wat vind jij typerend aan mij in positieve zin? • Wat voor taken passen volgens jou bij mij? • Met wat voor type mensen kan ik het volgens jou goed vinden?
Valkuil	<ul style="list-style-type: none"> • Welk gedrag accepteer ik van anderen? • Wat praat ik voor mezelf goed? 	<ul style="list-style-type: none"> • Waarin schiet ik wel eens door? • Wat verwijt jij mij wel eens?
Kans om wat te leren	<ul style="list-style-type: none"> • Welke situaties vermijd ik actief? • Is er iets dat ik echt rot vind? • Kan ik dat een beetje afleren en zelfs leren waarderen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aan wat voor situaties moet ik me volgens jou minder ergeren? • Wat haalt volgens jou het slechtste in me naar boven? • Wat zou ik kunnen leren?
	Antwoorden aan jezelf	Antwoorden van de ander
Sterkte		
Valkuil		
Kans om wat te leren		

Hoe verder: Noteer alle goede punten en een klein aantal verbetermogelijkheden (om mee te beginnen). Met welke verbeterpunten ga je aan de slag? Wanneer? Beloon jezelf als je een punt succesvol hebt afgerond.

Kunnen ontspannen

Van een heel andere orde, maar echt een kunst die je plezier in werk en leven vergroot is kunnen ontspannen. Bijvoorbeeld met mindfulness. Dat is een meditatietechniek en levensvisie die je leert bewuster in het leven te staan en vandaag te leven; niet gisteren of morgen. Hierdoor verlaagt je stressniveau en werk en leef je meer ontspannen.

Een aantal basisprincipes:

- Concentreer je op het nu.
- Mediteer regelmatig.
- Word je bewust van je gedachten.
- Laat de waarom-vraag los.



OEFFENING 10 *Hoe rustig ben je?*

Doel: Gevoel voor je ritme krijgen

Tijd: 4 minuten

Nodig: horloge

Werkwijze: Als je te veel opgaat in je werk en niet af en toe even aan jezelf denkt loop je risico.

Je boog staat dan te lang gespannen. Loop de taken eens door die je op een dag doet en probeer werk dat veel energie vraagt af te wisselen met makkelijker taken. Vijf minuten per uur rustig iets anders doen is genoeg. Wil je weten of dat ook voor jou geldt? Doe dan deze oefening:

Kijk op je horloge hoe laat het is. Doe je ogen dicht en neem je voor ze vier minuten dicht te houden en rustig te blijven.

Hoe veel later is het als je je ogen open doet? Veel minder dan vier minuten?

Dan zat je dus in een te hoog ritme!



7 WAT WIL IK MOGEN?

Je krijgt meer werkplezier als er evenwicht is tussen de zwaarte van je werk (hoeveel, hoe snel en hoe moeilijk) en wat jij en je collega's aankunnen. Als je voldoende mogelijkheden hebt om je werklast af te stemmen op wat je aankan (je draagkracht), wordt het werk leuker. En niet alleen leuker, maar het is ook nodig om op den duur (geestelijk en lichamelijk) gezond te blijven.

Als je de vrijheid hebt om - binnen afgesproken grenzen - je eigen taken te organiseren, komt er meer balans. Immers: dan kun je wat schuiven met de planning. Of je kunt taken uitvoeren op momenten dat het jou en je collega's goed uitkomt. Zo ontstaan er herstelmomenten in het werk en is de boog niet steeds gespannen.



OEFENING 11 *Hoever veel vrijheid heb je?*

Doel: Hoeveel mogelijkheden zijn er, of zie je, om je energiebalans in het werk te regelen?

Tijd: 15 minuten

Werkwijze: Beantwoord onderstaande vragen met 😊 😐 ☹️

- Werk je samen voor één groep? Doe het dan samen met je collega.
- Kun je van een ☹️ een 😐 maken?
- En van een 😐 een 😊?

Heb je voldoende invloed op de indeling van je eigen werk?

Ben je voldoende betrokken bij de dag- en weekplanning?

Kun je moeilijke en makkelijke taken (eventueel in overleg) afwisselen?

Kun je (binnen grenzen) ook zelf het tempo en de volgorde van je eigen werk bepalen?

Doe je af en toe ook werk waar je zelf nog weer iets van leert?

Is er tijd voor gezelligheid met collega's?



8. WAT WIL IK MOETEN?

Heb je het gevoel dat je geleefd wordt (dit moet nog gebeuren en dat moet nog af). Hoe vaak zeg je dat je iets moet? En van wie moet dat? Van je omgeving of jezelf? Vallen moeten en willen samen?

We moeten werken, we moeten zorgen voor anderen, we moeten geld verdienen, we moeten presteren. Iets moeten is natuurlijk niet per definitie verkeerd, zolang er maar iets tegenover staat of afgewisseld wordt met rust en ontspanning. Het gevoel van moeten kost veel geestelijke energie.

Als je te veel moet in het dagelijks leven, van jezelf of van je omgeving, bestaat de kans dat ook activiteiten die normaal plezierig zouden zijn (de dingen die je wil), een gevoel van moeten opleveren. Die activiteiten worden ook wel aangeduid als rode plussen. Het zijn dingen die je eigenlijk wilt (een plus), maar die een gevoel van moeten (rood) geven.

Maak van rode plussen weer groene plussen

Willen klinkt heel anders dan moeten. Het helpt vaak al om alle keren dat we 'moeten' zouden zeggen, 'willen' te zeggen. De reden dat dat anders klinkt en voelt is dat je als het ware zelf een keuze maakt, en niet dat er een keuze voor je wordt gemaakt. Op die manier kan een rode plus een groene plus worden.

Als je het gevoel hebt steeds van alles te moeten, kan het ook helpen om juist iets heel anders te doen. Doe eens iets onverwachts. Het kan zijn dat je daardoor nieuwe ideeën krijgt, en wellicht dus nieuwe energie. De kans is groot dat het gevoel van moeten als sneeuw voor de zon verdwijnt.





belangrijk

niet belangrijk

Maar er moeten toch ook dingen?

Werken is natuurlijk niet vrijblijvend. Er zijn allerlei afspraken over wat gedaan moet worden. Je hebt ooit gesolliciteerd op je baan, op een functie met bepaalde taakeisen. Je hoeft niet bij elk gevoel van moeten te gaan twijfelen aan je motivatie. Of aan je baan. Er is ook nog zoiets als timemanagement. Veel te doen en te weinig tijd.

Wat dan? Bedenk: er is moeten en moeten. Als je prioriteiten leert stellen, ben je minder slachtoffer. Een handig hulpmiddel daarbij is de prioriteitenmatrix. Door elke taak, actie of activiteit in één van de vier vakjes te plaatsen, krijg je overzicht over wat belangrijk is en wat alleen maar urgent is.

urgent

KWADRANT 1

niet urgent

KWADRANT 2

Belangrijken Urgent

In het eerste kwadrant vind je dingen die zowel urgent als belangrijk zijn. Denk aan allerlei heftige emotionele problemen en onverwachte tegenvallers. Dit is het ideale kwadrant voor de 'brandjesblusser': het levert lekker veel adrenaline op, de druk is hoog en je wordt uitgedaagd om meteen in actie te komen.

Wel Belangrijk maar Niet Urgent

In dit kwadrant vind je zaken die best nog even kunnen wachten, maar die wél belangrijk zijn. Het grote probleem hier is dat veel mensen vooral gemotiveerd worden door deadlines. Maar tegen de tijd dat de deadline in de buurt komt, is er eigenlijk geen tijd meer om iets echt goed voor te bereiden, te laten sudderen en te overleggen met anderen. En dus wordt de kwaliteit minder dan had gekund.

En hoe langer je wacht hoe groter de kans dat je werk in kwadrant 1 terechtkomt. Dat is op den duur niet gezond.

Niet Belangrijk maar Wel Urgent

Kwadrant 3 vult zich met onbelangrijke zaken die wel urgent zijn. Sommige vergaderingen horen daarbij, bepaalde telefoontjes, onnodige interrupties en onaangekondigde bezoeken.

De meeste mensen weten wel dat de activiteiten in hun eigen derde kwadrant niet belangrijk zijn, maar vinden het lastig om hun grenzen aan te geven of duidelijke beslissingen te nemen. En zo besteden ze tijd en geld aan onbelangrijke zaken die de schijn hebben dat ze meteen moeten gebeuren.

Niet Belangrijk en ook Niet Urgent

Het vierde kwadrant is het kwadrant van de vlucht. Hier zitten die dingen in die niet urgent zijn en zeker niet belangrijk. Voor de vijftiengste keer je weekplanning bijschaven bijvoorbeeld, of honderd keer per uur je e-mail checken. Vaag en doelloos op internet surfen kan er ook heel goed bijhoren.

KWADRANT 3

KWADRANT 4

OEFENING 14 *Doe de juiste dingen*



Doel: Overzicht krijgen van de dingen die écht belangrijk zijn (en niet urgent)

Tijd: 45 minuten

Werkwijze:

- Maak een lijst van klussen en taken in je werk.
- Zet vervolgens een nummer (1 tm 4) achter elk item. Het nummer correspondeert met de kwadranten uit de Prioriteitenmatrix. Door elke taak, actie of activiteit in één van de vier vakjes te plaatsen, krijg je overzicht over wat belangrijk is en wat alleen maar urgent is.
- Dit is het begin van je timemanagement. Het draait namelijk niet om agendabeheer, maar om de juiste dingen doen.
- Wat is juist? Belangrijk en niet urgent: **KWADRANT 2**.

Hoe krijg je het voor elkaar?

- In welk kwadrant staan de meeste van je werkzaamheden?
- Werk en leef je voldoende in (ideale) **KWADRANT 2**?
- Welke acties ga je ondernemen om uit het rood (**KWADRANT 4**) op weg naar groen (**KWADRANT 2**) te komen?
- Schrijf hieronder op hoe je je ideeën en verbetervoorstellen gaat realiseren en wie/wat jij nodig hebt om ze werkbaar te maken.
- Je kunt je voorstellen bijvoorbeeld aan de orde stellen in het werk- of teamoverleg.
- Neem die actie!

Mijn acties op weg naar kwadrant 2



Waarom heb je tijd tekort?

Als timemanagement zo simpel is, waarom doen we het dan niet gewoon? Slechte planning en gebrekkig timemanagement hebben vaak diepere oorzaken. We stellen werkzaamheden bijvoorbeeld uit omdat we bang zijn door de mand te vallen. We weten niet hoe we moeten beginnen of durven geen nee te zeggen tegen verzoeken terwijl onze agenda al overvol zit. Ken je valkuilen en ga ze te lijf!



UITSTELLEN

Juist zaken die prioriteit hebben, schuiven we vaak op de lange baan. Waarom? Vaak gaat het om nieuwe en onbekende taken. We zien er tegenop ze ter hand te nemen, vooral als het omvangrijke klussen zijn. Het effect van uitstellen is dat de berg werk steeds groter wordt en dat de weerstand om eraan te beginnen groeit.

FAALANGST

'Ik kan dit niet'. De gedachte alleen al kan je totaal verlammen en verhinderen om in actie te komen. De angst door de mand te vallen of iets niet goed te doen kost energie en ook nog eens veel tijd. Faalangst heeft vaak diepere oorzaken. Deze komen in deze cursus niet aan bod. Wel reiken we een praktisch hulpmiddel aan, dat je verder kan helpen.

HENGELN NAAR WAARDERING

Een schouderklopje of een compliment motiveert. Maar soms wordt het verlangen naar waardering van anderen zo belangrijk dat we er onze eigen prioriteiten voor opzij zetten. Liever dan te werken aan persoonlijke doelen, begraven we ons in 'spoedeisende' zaken die anderen op ons bordje leggen. Dat levert namelijk onmiddellijke waardering op. Wie er gevoelig voor is kan er zijn tijd aardig mee vullen. De keerzijde van het 'rennen op elk verzoek' is dat we onze eigen ambities erdoor laten ondersneeuwen. Op de lange termijn levert dat een ontevreden gevoel op.

DE REMEDIE



Ga op zoek naar de oorzaak van je uitstelgedrag. Is het faalangst? Perfectionisme? Is de opdracht misschien niet voldoende helder? Kies een bijpassende strategie om je uitstelgedrag te lijf te gaan.

Schakel hulptroepen in. Stel je kwetsbaar op naar je leidinggevende, je collega's of andere inhoudelijk deskundigen. Maak duidelijk dat je het moeilijk vindt om met een klus te beginnen omdat je niet weet hoe je moet starten. Vraag feedback op een eerste opzet, vraag om kritisch commentaar.

Formuleer persoonlijke doelen (zie: Wat wil ik echt?). Breng je toekomstambities in beeld en werk er stelselmatig aan om ze dichterbij te brengen. Maak gebruik van een weekplan.

PERFECTIONISME

Wie perfectionistisch is, is in de eerste plaats streng voor zichzelf. Een perfectionist blijft maar schaven en slijpen. Omdat het niet snel goed genoeg is, voert hij een constant gevecht met de tijd.

→ Zoek een begrenzer. Een alarmklokje, week- of dagplan helpen je bij het begrenzen van de tijd die je aan een klus besteedt.

MOEITE MET NEE-ZEGGEN

Veel mensen zeggen gemakkelijker ja dan nee. Omdat we het liefst behulpzaam willen zijn, nemen we werk ter hand dat eigenlijk niet tot onze taak hoort en beloven we dingen die we liever niet zouden doen. In sommige gevallen verhuult het ook dat we onze eigen ambities en prioriteiten niet op orde hebben en dat het overzicht ontbreekt op wat ons te doen staat. Als we het zelf niet weten, hoe kunnen we dan beargumenteerd nee zeggen tegen iemand die een beroep op ons doet?

→ Formuleer persoonlijke doelen en communiceer ze met anderen. Zo maak je inzichtelijk waar je mee bezig bent. Heb je teveel op je bordje? Roep de hulp in van je leidinggevende, stel samen prioriteiten en maak realistische afspraken.

CHAOTISCHE WERKPLEK

Zo'n 85% van het papierwerk dat we bewaren, gebruiken we nooit meer. Laat je het toch op je bureau liggen, dan kost het je gemiddeld 10% van je werktijd om de zaken die je wél gebruikt terug te vinden. Een chaotische werkplek creëert onrust en kost tijd.

→ Maak schoon schip! Werk zaken af en berg de papierrommel weg. Hanteer het 'Doe het nu principe'. Het consequent naleven ervan houdt je werkplek én je hoofd opgeruimd.



9 SAMEN OF ALLEEN?

Je kunt veel doen aan je eigen werkplezier. De vorige hoofdstukken gaven je daar handvatten voor. Maar je hebt niet alles zelf in de hand. Je hebt een team van collega's en een manager of leidinggevende. Voor veel zaken is goed overleg nodig. Werkoverleg, teamoverleg of een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Want open dialoog is één van de plezier-elixers!

Een simpel hulpmiddel om de dialoog aan te gaan is een bespreeklijstje voor overleg. Je kunt hier ook de onderwerpen en aandachtspunten kwijt die je bedacht hebt bij de onderwerpen die je eerder in dit boekje tegenkwam. Je kunt die punten voor jezelf houden, maar (sommige ervan) ook inbrengen in het teamoverleg.

Opbrengstgericht overleggen

Hoe verhoog je de kans op succesvol overleg?

- Zet niet alleen klachten of problemen op de vergaderagenda.
- Je maakt meer kans als het een positief lijstje is: probeer vooraf al te bepalen wat het resultaat zal zijn als het probleem of de klacht niet meer bestaat. Het blijft wonderlijk hoe veel meer je bereikt als je niet een probleem maar de opbrengst ervan aan de orde stelt.
- De vorige tip is des te belangrijker naarmate er meer meningsverschillen over oorzaken van problemen bestaan.
- Zijn er meningsverschillen over wie waarvoor verantwoordelijk is, dan is het heel waarschijnlijk dat alle betrokkenen zelf voor een stukje van de oplossing kunnen zorgen.
- Soms moet je ook gelijk oversteken: 'Als ik dit oppak...., doe jij dan....!' Een deal met inzet van twee of meer partijen geeft wederzijdse tevredenheid.
- Wees altijd concreet, zowel met het aangeven van problemen als in het aangeven of bespreken van oplossingen.
- Maak een aantal printjes van dit lijstje zodat anderen zich ook op deze manier kunnen voorbereiden.

Dit breng ik in voor overleg



- **Wat is het probleem?**
- **Hoe ziet het er uit als de problemen zijn opgelost?**
- **Is het de moeite waard het op te lossen?**
- **Welke verantwoordelijkheid kan ik zelf nemen?**
- **Wat kan ik zelf doen?**
- **Wat kan de ander doen?**
- **Wat kan gezamenlijk?**
- **Hoe maken we de afspraken zo concreet mogelijk: wat, hoe, wanneer, en met welk resultaat?**

TIPS & TRUCS

om je kansen te vergroten



- Zorg dat je je verbeterideeën vertaalt in heel concrete acties.
- Zorg dat het acties zijn die ook reëel haalbaar zijn en liefst meteen iets opleveren.
- Bedenk van te voren welke activiteiten (drukte, gewoontes) de uitvoering van je plannen kunnen dwarsbomen en bedenk daar een oplossing voor.
- Maak herstel-afspraken: als het dinsdag niet lukt, doen we het in elk geval donderdag en we houden het elke week bij.
- Knoop maar in je oren dat elke verbetering eerst langs een begin-dipje loopt. Heel normaal! Bedenk zelfs van te voren wat je gaat doen als het niet lukt.
- Zorg voor communicatie over zowel de geplande activiteiten als de resultaten (prikbord of mail).
- Zorg voor tussentijdse besprekingen van de voortgang (zowel van gedrag/activiteiten als van resultaten).
- Geef niet op als het mis gaat, hou er rekening mee dat je eventueel een stap terug moet zetten om daarna weer door te kunnen gaan.
- Vier geslaagd gedrag en geslaagde afspraken.

10 HOE KRIJG IK HET VOOR ELKAAR?

Er is maar één mogelijkheid om dingen te verbeteren. En dat is door er wat aan te **DOEN**. Soms is dat niet moeilijk. Maar even vaak blijft het bij verbeterwensen, ambities en soms zelfs moedeloosheid. Waarom lukt het toch niet? Geen nood. Met een goede voorbereiding en een beetje lef kun je meer bereiken dan je ooit had durven dromen.

De term LEF komt uit het Hebreeuws en betekent 'hart'. Vanuit je hart leven. Er zijn te veel mensen die dat niet doen. Omdat ze het zijn vergeten, omdat het eng is of omdat ze om een of andere reden denken dat het niet kan. Het kan wel! Willen, kunnen, moeten en mogen kun je in balans brengen. Maar daar moet je wel wat voor doen. Je moet je gedachten en gedrag misschien wel (een beetje) veranderen. Veranderen om dat te doen wat dicht bij je hart ligt. Lef omdat veranderingen soms tegennatuurlijk lijken en omdat er lef nodig is om patronen te durven doorbreken. Of om zaken aan te kaarten. Maar de beloning zal er zijn, voor jezelf en je collega's. Ga dus in gesprek met jezelf en met je collega's.

TIPS & TRUCS verbeterplannen voor het hele team

- **Spreek heldere acties af**
Formuleer samen met anderen Meetbare, Actieve, Persoonlijke gedragsvoornemens. Probeer dit eens een paar maanden uit te voeren met een groep collega's of medewerkers. Vertaal bijvoorbeeld de besluiten van het teamoverleg naar één of twee heldere gedragsafspraken.
- **Bedenk oplossingen voor problemen**
Bespreek zeker van te voren de mogelijke belemmeringen. En maak afspraken om maatregelen te verzinnen die ervoor zorgen dat iedereen datgene doorzet wat echt de bedoeling is. De overwinning die dit oplevert, kan er voor zorgen dat jij en je collega's voortaan bewuster gaan werken aan gedragsverandering.
- **Geef complimenten en feedback**
Realiseer je dat consequenties (prikfels die volgen op gedrag) veel meer invloed hebben op jouw gedrag en dat van anderen dan goede voornemens (prikfels die voorafgaan aan gedrag). Afspraken en instructies of reminders op bijvoorbeeld het prikbord zijn vaak noodzakelijk. Heldere feedback na afloop, een gemeend compliment of een tastbare beloning voor een goede prestatie zorgen uiteindelijk voor je succes! Vermijd veel voorkomende valkuilen.

- **Te veel wat en te weinig hoe**

Plannen en voornemens zijn vaak te veel gericht op wat je wilt bereiken en te weinig op wat je daarvoor moet doen. Voorbeeld van een moeilijk plan: “We hebben de afspraak gemaakt één keer per kwartaal in het teamoverleg over werkplezier en werkdruk te praten.” Daar komt weinig van terecht. Een veel beter geformuleerd plan is: “Elke vrijdag levert elke collega zijn of haar lijst met tijdsdrukproblemen en verbeterideeën in bij collega X. Collega X hangt wekelijks het beste idee op het prikbord. En bereidt het teamoverleg voor.”

- **Onrealistische planning**

De planning van activiteiten en gedrag is vaak niet reëel omdat je geen rekening houdt met zaken die de uitvoering tegenwerken. Uit gewoonte vervalt iedereen snel weer in de dagelijkse routine. Hou er rekening mee dat gewoontegedrag, vaak wordt versterkt door de dagelijkse werkdruk (de 3 D's: de Daverende Dagelijkse Dingen). Wil je echt iets bereiken dan moet je daar dus iets slims voor bedenken.

- **Ieder mens is ongeduldig**

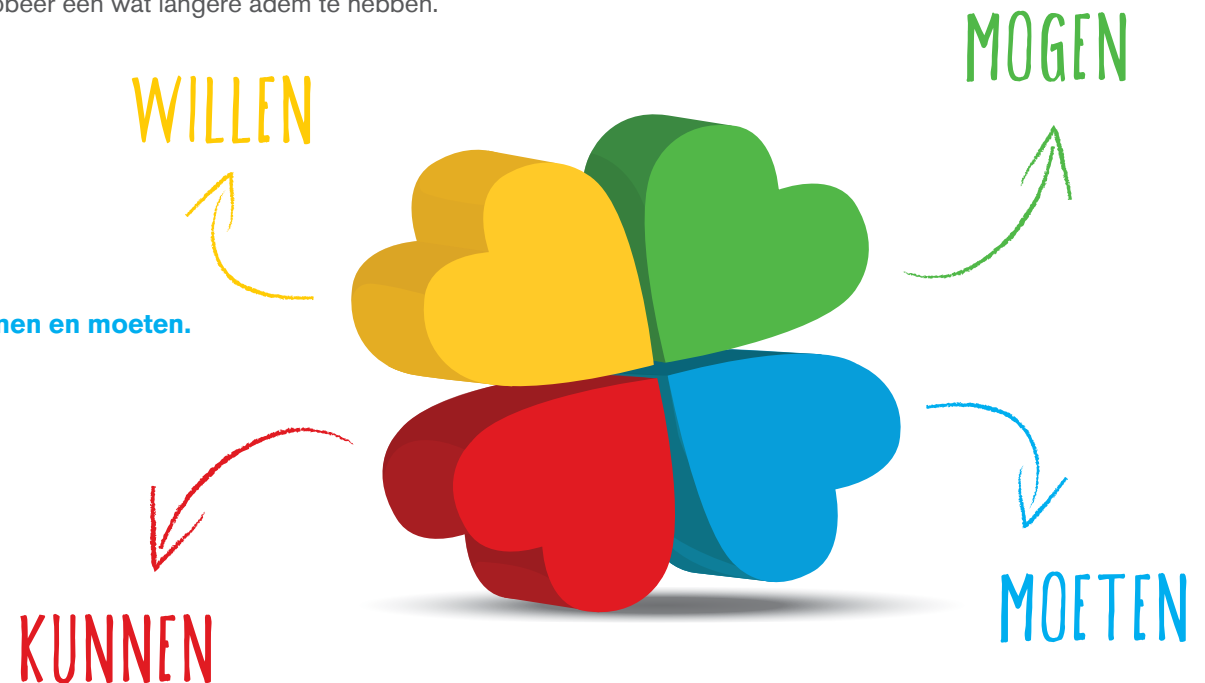
Als het niet meteen lukt dan laten we het er al snel bij zitten. Probeer een wat langere adem te hebben.



Tot slot

Kijk nog eens naar je klaverblad van willen, mogen, kunnen en moeten.

Zet je concrete voornemens op een rij.



1

VERBETERPLAN WILLEN

2

VERBETERPLAN KUNNEN

3

VERBETERPLAN MOETEN

4

VERBETERPLAN MOGEN

MIJN CONCRETE VOORNEMENS

Concreet houdt het in:

.....
Wat doe ik als het niet meteen lukt?

Hoe hou ik bij of het lukt?

Hoe vier ik het als het lukt?

Concreet houdt het in:

.....
Wat doe ik als het niet meteen lukt?

Hoe hou ik bij of het lukt?

Hoe vier ik het als het lukt?

Concreet houdt het in:

.....
Wat doe ik als het niet meteen lukt?

Hoe hou ik bij of het lukt?

Hoe vier ik het als het lukt?

Concreet houdt het in:

.....
Wat doe ik als het niet meteen lukt?

Hoe hou ik bij of het lukt?

Hoe vier ik het als het lukt?



Een uitgave van

FCB
Koningin Wilhelminalaan 3
3527 LA Utrecht

t. 030 - 298 53 50

f. 030 - 298 53 33

www.fcb.nl

gezondwerken@fcb.nl

twitter [@fcb.nl](https://twitter.com/fcb.nl)

Colofon

Methode - Arboriginals en FCB

Redactie en coördinatie

PUUR tekst & communicatie

Ontwerp vorm en inhoud - colourful tribe

Druk - Almedeon

werkgevers en werknemers
samen werken aan ontwikkeling