

Profas Professionals

Nieuwsbrief Profas Consultancy & Personeelsbemiddeling

Oktober 2007



Work-life Balance

De Volkskrant wijdde op 25 augustus onder de kop 'Dag vakantie Hallo werk' een groot artikel aan de invloed van werk op de geluksbeleving. Geld, status en succes bieden slechts vluchtig genot, maar juist het werk is goed voor een duurzaam geluksgevoel, is de stelling. Het artikel citeert de Amerikaans/Hongaarse psycholoog Mihaly Csikszentmihaly, de 'uitvinder' van het begrip flow. Flow-beleving ontstaat eerder op het werk dan thuis, vanwege de structuur: op het werk zijn doelen en regels doorgaans duidelijker dan thuis. Werk biedt – als het goed is – situaties die uitdagend zijn, vaardigheid vereisen en dus gevoelens van concentratie, creativiteit en bevrediging oproepen. Dat soort positieve emoties zijn de motor achter zelfontplooiing, aldus de Utrechtse hoogleraar Wilmar Schaufeli in hetzelfde artikel.

Work-life balance: Macht over je leven

Disbalans

Maar waar gaat het dan mis? Waarom lukt het vaak niet om dat energieke vakantiegevoel, dat lijkt op 'flow', na de vakantie vast te houden? Dick Mulder: „De oorzaken van werkgerelateerd verzuim verschuiven van fysieke factoren naar psychische oorzaken. Dat is op zich niet zo verwonderlijk. Vroeger was veel werk fysieke arbeid, tegenwoordig is dat grotendeels 'hoofdwerk'. De oorzaken van verzuim moeten we vooral zoeken in disbalans in het werk. Daarnaast is er een grijs gebied van verzuim door een stressvolle combinatie van privé en werk. Tijdens de vakantie wordt die balans weer enigszins hersteld, maar helaas is dat meestal maar zeer tijdelijk.”

In de praktijk is het nog niet zo makkelijk om die balans blijvend te vinden. In haar boek 'Wakker worden op je werk' introduceert Marjan van Lier de 'WRIG balans': Werk, Relatie, Ik, Gezin. „Uiteindelijk gaat het dus om 'heel de mens', om de energiebalans in je leven,” zegt Mulder, „als je op die vier gebieden je energie gelijk verdeelt, boek je energiewinst.”

Die balans, legt hij uit, heeft eigenlijk een dieper fundament. En juist dat fundament wordt nog wel eens aangetast door de omstandigheden op het werk. „Balans in je werk gaat over het opbouwen en uitoefenen van een grotere

macht over je eigen leven, je functioneren binnen en buiten de organisatie, zoals je dat zelf kunt, mag en wil. Structurele disbalans, of stress, ontstaat uit een slechte 'match' van je eigen behoeften en vermogens op de mogelijkheden en eisen van je functie. Dat maakt dat je geen greep meer hebt op je werk en de resultaten daarvan. Je werk verliest zin en waarde, maar tegelijkertijd moet je het wél op de voorgescreven wijze uitvoeren. Die spanning doet in eerste instantie vooral afbreuk aan de materiële en immateriële aspecten van het werk, maar op langere termijn komt je eigen gezondheid in gevaar.”

[Lees verder op de volgende pagina >>](#)



Dick Mulder, Senior consultant Profas

Hoe creëer je flow?

1. Werk niet om je baas te plezieren, maar verwezenlijk je eigen doelen
2. Speel quitte met je baas, zorg voor balans tussen wat je geeft en wat je krijgt
3. Zoek een werkgever van wie de doelen overeenkomen met je eigen waarden
4. Als je denkt dat het ergens beter is, ga kijken, twijfel niet
5. Klaag niet, doe er iets aan
6. Besef dat 'het druk hebben' of moeite doen niet gelijkstaat aan goed prestaties leveren
7. Als het te druk wordt, laat dan alles uit je handen vallen, ga een half uur buitenlopen en stel nieuwe prioriteiten
8. Leef en werk zoals je bent, niet zoals je had moeten of willen zijn
9. Ga open en warm om met je collega's

Overbelasting en (rol)conflicten

Het gevoel van verlies van macht over je leven, en dus van disbalans in het werk, kan allerlei oorzaken hebben. Een vaak voorkomende is overbelasting. Die ontstaat wanneer je meer en moeilijker dingen moet doen dan je aankunt, of een slechte organisatie van het werk waardoor taken onverwacht moeten worden onderbroken of opeens een andere prioriteit krijgen. Als het lukt om je werk goed in te delen, kun je de overbelasting verminderen. „Het komt overigens ook voor dat mensen door bijvoorbeeld een heel hoge onregelmatighede-toeslag liever op een functieniveau blijven zitten dat eigenlijk te laag is voor hun capaciteiten” vindt Mulder, „ook dát is niet gezond voor de werknemer en de organisatie.”

Conflicten zijn een andere veel voorkomende oorzaak. Zowel conflicten tussen personen als conflicten tussen de verschillende rollen die je wordt geacht te spelen. Mulder: „Conflicten zijn belangrijke oorzaken van disbalans. Ze vloeien vaak voort uit de onverenigbaarheid van de gedragslijnen van verschillende medewerkers. Of het nu gaat om ambities, plannen of de uitvoering van taken, de essentie is telkens dat verschillende partijen worden belemmerd in de voortzetting van hun projecten.

Dit wordt vaak als een inbreuk ervaren. Bovendien gaan conflicten gepaard met langdurige, soms zeer hevige emotionele processen. Conflicten kunnen openlijk zijn, maar ook meer bedekt. Vooral de laatste kunnen een semipermanent bestaan leiden, omdat ze nooit echt worden uitgesproken of opgelost. Beide varianten kunnen leiden tot een forse ontwrichting van het functioneren.”

Rolconflicten zijn hierop een variant, zegt Mulder. „Dit zijn innerlijke conflicten, die ontstaan als je in je functie te maken krijgt met onverenigbare verwachtingen en verschillende partijen die voor jou van belang zijn. Stel je de ene partij tevreden, dan ben je voor de andere de boosdoener. Als je je

Uw personeelsmanagement nog wel in balans met uw bedrijfsdoelstellingen? Bel Profas, voor een scan van uw personeelsmanagement!

niet met één van de partijen kunt of mag associëren en identificeren, wordt elke gedragslijn problematisch voor je.”

Eigen doelen kiezen

Er zijn allerlei technieken en benaderingen om in die disbalans verbetering te brengen, of beter, te voorkomen dat hij ontstaat. Het verhelderen van je levensdoelen, betere organisatie van je werk, vermijden of voorkomen van verstoringen van je werk, de werkplanning voor de volgende dag goed voorbereiden.

Mulder: „Natuurlijk is niet iedere medewerker in de positie om zijn werksituatie sterk te beïnvloeden. De betrokken medewerkers moeten een zeker opleidingsniveau hebben, én enige vrijheid om hun werk in te delen en vorm te geven. Maar al deze technieken helpen om een grotere macht over je leven te krijgen en binnen en buiten de organisatie zoveel mogelijk te

functioneren volgens je eigen levensopvatting en levensdoelen. Om met die aanpak werkelijk succes te boeken, moet je eerst een paar ‘randvoorwaarden’ vervullen. Daarmee bedoel ik dat je eerst goed moet nadenken over vragen die helpen om zicht te krijgen op je eigen processen van disbalans. Je moet bijvoorbeeld nadenken over jezelf en je doelstellingen, over je bereidheid om aan jezelf te werken, en over je bereidheid om je in de organisatie te verdiepen. De ‘drive’ om jezelf vast te bijten in harder werken en meer verdienen kan ook komen uit druk van je ‘peer group’, door het verlangen om je sociale klasse of opvoeding te ontstijgen. Dáár, in die vaak krappe ruimte tussen verlangens of ambities en de carrièremogelijkheden, ontstaat de onbalans al. Work-life balance begint met de overtuiging dat je, als je dicht bij jezelf blijft, je eigen lot kunt sturen door doelen te kiezen en te verwezenlijken.”

Hoe creëer je meer balans?

Er zijn allerlei technieken en benaderingen om in die disbalans verbetering te brengen, of beter, te voorkomen dat hij ontstaat.

- Het verhelderen van je levensdoelen, en hoe die zich verhouden met doelen die voortvloeien uit je werk. Bieden de werkdoelen nog voldoende bevrediging, kun je dat eventueel veranderen, of is daar een functiewijziging voor nodig?
- Betere organisatie van je werk door prioriteiten te stellen en die te vertalen in activiteiten en eventuele tussenstappen of subdoelen.
- Het vermijden van verstoringen door zoveel mogelijk ‘vaste procedures’: een telefoonuurkje, een spreekuur, een vaste manier van delegeren, doorverwijzen, post afhandelen, enzovoort.
- Het kan nuttig zijn om te oefenen – eventueel door een assertiviteitstraining – in het tactvol pareren van verstoringen van je werk door anderen (vaak superieuren).
- Maak de avond van tevoren of de eerste tien minuten van de nieuwe werkdag een goede dagplanning.

Hoe Egypte en Griekenland elkaar via Profas hebben gevonden

Zorgorganisatie na een fusie

De OsiraGroep is al enkele jaren klantrelatie van Profas. De OsiraGroep ontleent haar naam aan Osiris, de eerste koning van het oude Egypte, die zorgde voor een rechtvaardige en beschaafde samenleving. De OsiraGroep is ontstaan door een fusie van Fontis en Antaris (ouderenzorg) en Amstelrade (voor mensen met een lichamelijke handicap). Er werken 3.600 medewerkers en 1.100 vrijwilligers. Het centrale hoofdkantoor staat aan de Amsterdamse Nachtwachtlaan. De OsiraGroep heeft een gevarieerd aanbod aan wonen, zorg, welzijn en dienstverlening in Amsterdam, Amstelveen en Diemen.

Francisca van der Horst, adviseur P&O: „De speerpunten voor 2007 waren om alle nieuwe afdelingen goed aan te sturen, alle personele regelingen te harmoniseren en alle organisatorische aspecten van de fusie te implementeren. Door de fusie is een aantal afdelingen gecentraliseerd zodat we die efficiënter gebruiken. Medewerkers kunnen we nu uitwisselen binnen locaties. Ook werving van nieuwe medewerkers blijft een speerpunt. Voor de bewoners verandert er niet zo veel. Ook voor mijzelf is er inhoudelijk niet zoveel veranderd. De OsiraGroep bestaat inclusief Thuiszorg uit zes regio’s en een aantal ondersteunende diensten. Per regio zijn er twee personeelsadviseurs, waarvan één het eerste aanspreekpunt is.”

KERS

De missie van de OsiraGroep is samen te vatten onder de afkorting KERS: Kreatief, Enthousiast, Resultaatgericht en Samen. Van der Horst: „Kreatief betekent dat iedere situatie om een andere oplossing vraagt. We hebben veel

in huis en wat we zelf niet kunnen bieden, regelen we op een andere manier. Enthousiast wil zeggen dat we ons werk met hart en ziel doen.

We hebben er plezier in om nèt iets meer te doen dan een ander verwacht. We zijn een inspiratiebron voor elkaar en onze zakelijke partners.

Het resultaatgerichte zit erin dat al onze activiteiten van waarde zijn voor onze cliënt, voor onze collega’s en voor onze zakelijke partners. Niet de inspanning, maar het resultaat telt. Samen betekent voor ons: de ander zien, horen en respecteren. Het betekent ook de krachten bundelen door te erkennen dat je samen meer weet en meer voor elkaar krijgt. Zo werken we. Samen met onze cliënten, collega’s en zakelijke partners.”

Wat betekent voor Van der Horst work-life balance?

Ik heb iedere twee weken overleg met de managers om alle personeelskwesties door te spreken. Zo kan ik meedenken in het werkproces van het team. Ik hou ervan om alles op personeelsgebied open en eerlijk met iedereen te bespreken en waar nodig concreet te maken. Als je



Francisca van der Horst,
Adviseur P&O bij de OsiraGroep

weet hoe mensen functioneren kan je makkelijker een goede werksfeer scheppen. Dat komt ook de bewoners ten goede.”

De samenwerking met Ingrid Bruin was vanaf de eerste dag goed. Ingrid is ingezet op het opbouwwerk voor een nieuwe locatie. We wilden dat ze orde op zaken zou stellen en vertrouwen zou creëren. Ze moest een samenwerkingsrelatie opbouwen met de manager en teamleiders, die vóór haar komst wat minder goede ervaringen hadden gehad met personeelsadviseurs. Daarin is ze helemaal geslaagd. Bovendien heeft ze beoordelingscriteria opgesteld voor medewerkers die voor het eerst een leidinggevende functie bekleden, verzuimgesprekken georganiseerd en gehouden en een regionale Arbo-commissie opgestart. Ik wilde Ingrid graag hier houden, dat geeft aan hoe tevreden ik ben.”

osira thuiszorg

WONEN, ZORG EN WELZIEN

Rolonduidelijkheid

Rolonduidelijkheid betekent dat niet duidelijk is wat anderen van je verwachten. Doelen zijn niet eenduidig, en dat maakt prioriteitenstelling en afstemming met anderen onmogelijk. Je werk heeft voor jezelf weinig betekenis. Je weet dat er iets wordt verwacht waarop je kan worden aangesproken, maar het is onduidelijk hoe je daaraan kan voldoen.

Overbelasting

Dit ontstaat als de verwachte taken de capaciteiten overstijgen. Slechte organisatie van het werk is een andere bron van overbelasting.

Toekomstonzekerheid

De toenemende veranderlijkheid van organisaties leidt tot meer onzekerheid. Doelen worden relatiever, en het nastreven van die doelen verliest aan betekenis.

Rolconflict

Rolconflicten treden op bij onverenigbare verwachtingen bij verschillende partijen die elk voor jou van belang zijn. Stel de één tevreden, dan ben je voor de ander de boosdoener. Als je je niet met één van de partijen kunt associëren en identificeren, wordt elke gedragslijn problematisch.

Conflicten

Dit zijn belangrijke oorzaken van disbalans, die vaak voortvloeien uit onverenigbaarheid van gedragslijnen van verschillende medewerkers. De essentie is dat verschillende partijen hun projecten niet zonder meer kunnen voortzetten. Dit wordt vaak als een soort inbreuk ervaren. Conflicten gaan gepaard met langdurige emotionele processen die soms zeer hevig zijn.

Verantwoordelijkheid voor anderen

Ook dit is een belangrijke oorzaak voor disbalans die kan leiden tot gedachten over consequenties van foute beslissingen en mislukkingen voor anderen. Denk aan een directeur die verantwoordelijk is voor de werkgelegenheid van zijn medewerkers.

Rolovergangen.

Een rolovergang betekent een andere oriëntatie op de omringende werkelijkheid door het innemen van een nieuwe sociale rol, bijvoorbeeld verandering van baan of ontslag. De nieuwe rol moet meteen worden 'gespeeld' terwijl je hem nog niet eigen hebt gemaakt. Dit leidt tot sterke focus op voorkomen van fouten en vermijden van valkuilen met alle onzekerheden en spanning van dien. Rolovergang betekent ook het achterlaten van de opbrengsten van de vorige rol, wat vaak als een verlies wordt ervaren.

Inbreuken

Dit gaat om inbreuken op je gebruikelijke manier van doen, eigendommen, rechten, werkplek en privacy. Bijvoorbeeld het opeens moeten delen van je werkruimte, intrekking van een toeslag, een collega die ongevraagd je post leest, interessante taken die worden afgenomen.

Onderbelasting

Dit treedt op als het werk te weinig uitdagingen biedt en niet boeiend genoeg is om de aandacht vast te houden.

Trauma's

Trauma's zijn inbreuken die zo ingrijpend zijn dat zij het gehele handelen een tijdlang op losse schroeven zetten. Bijvoorbeeld ernstige ongelukken, het overlijden van een naaste of een beroving.



Bronnen van disbalans

Zoeken en vinden: Profas

Francisca van der Horst, adviseur P&O bij de OsiraGroep, zocht een interim P&O adviseur die tijdens het zwangerschaps- en bevallingsverlof van haar collega de continuïteit kon waarborgen binnen de regio Noord-Zuid.

Ingrid Bruin, een professionele en bevoegde P&O-adviseur, die tevens wandel- en fietsvakanties op Zakynthos organiseert, zocht voor de winterperiode een tijdelijke opdracht.

Profas zorgde als specialist in werving & selectie van HRM professionals voor vaste, tijdelijke en flexibele inzet voor een perfecte match.



Ingrid Bruin, Interim adviseur P&O.

Ingrid Bruin: zorgvuldige strategie

Ingrid Bruin (37) lijkt haar work-life balance te hebben gevonden. In het zomerseizoen organiseert ze wandel- en fietstochten op het Griekse eiland Zakynthos, 's winters werkt ze op interim-basis in Nederland. Toen ze voor de winter van 2006 werk zocht, vond ze door bemiddeling van Profas een tijdelijke functie als interim personeelsadviseur bij de OsiraGroep.

Zo'n benijdenswaardige werksituatie realiseer je niet van de ene dag op de andere, vertelt Ingrid:

„Twee jaar voordat ik de overstap maakte, ben ik me gaan bezinnen op een strategie die bij me past. Aan de ene kant moet je gevoelsmatig bekijken en ervaren wat bij je past, maar je moet ook objectief en realistisch naar je omstandigheden kijken. Dan kan je kiezen tussen in één keer helemaal overstappen, of twee dingen naast elkaar blijven doen. Ik heb voor de tweede optie gekozen. Ik heb altijd al gehouden van buiten zijn, wandelen, ik vind het belangrijk dat mensen zich prettig voelen. Tijdens een vakantie op Zakynthos heb ik de knoop doorgehakt: ik ga in eerste instantie een jaar iets anders doen, en als dat bevalt ga ik ermee verder. Zes maanden voordat dat jaar begon, heb ik op mijn toenmalige werk gezegd dat ik wegging. In die zes maanden heb ik alles zoveel mogelijk voorbereid. Destijds was ik ongebonden, en in mijn familie ging het goed. Ik hoefde in die zin dus geen offers te brengen of iemand te overtuigen. Dan neem je zo'n besluit wel gemakkelijker. Ik had in de loop der jaren kennis en contacten op Zakynthos opgebouwd, én ik heb tien jaar P&O-ervaring zodat ik me met tijdelijke opdrachten van een basisinkomen kan voorzien. Nu doe ik elke dag wat ik leuk vind. Het belangrijkste is de gevoelskwestie, die moeilijk in een theorie is vast te leggen: wat wil ik echt, wat kan ik, waar word ik gelukkig van en dat pad blijven volgen en je niet laten afleiden.”

„Je gevoel is het belangrijkste: wat wil ik echt, wat kan ik, waar word ik gelukkig van en dat pad blijven volgen en je niet laten afleiden. Maar dat is moeilijk in een theorie te vangen.”

En hoe beviel het werk bij de OsiraGroep?

„Er heerst een open organisatiecultuur met ruimte voor initiatieven. De organisatie is volop in beweging, dat maakt het werken boeiend. Zowel persoonlijk als vakmatig was het heel inspirerend om te werken met mensen die met hart en ziel bezig waren met een omschakeling in professionalisering. De samenwerking met Francisca, die mijn contact met Profas én mijn collega in een team was, was prima. Zoals je merkt aan mijn andere werk, ben ik graag in beweging. Daarom was het extra aantrekkelijk aan deze baan dat ik voor en met verschillende locaties en disciplines werkte.”

En de toekomst? „De komende twee of drie jaar zou ik het liefst zo leven, deels in Nederland en deels in Griekenland, en die mogelijkheid is er. Na dit seizoen ga ik aan het werk om mijn wandel- en fietsactiviteiten te bestendigen en uit te breiden tot complete vakanties. Wellicht heb ik over vijf jaar een eigen bureautje waarbij mensen hun hele vakantie in Griekenland kunnen boeken. Ik geniet nog steeds volop van het goede leven hier. Vooral het levenstempo is in Griekenland heel anders dan in Nederland. Dat hoge Nederlandse tempo heb ik ook nog nodig want ik blijf een echte Nederlander. Tijdelijk even lekker doorpakken en daarna weer gas terugnemen.”

**Uw secretariaat uit balans?
Bel Profas om orde op zaken te stellen binnen uw secretariaat!**

Onze manier van rekruteren

Met loopbaanankers de work-life balance in beeld

Work-life balance komt ook terug in onze manier van rekruteren. We gebruiken namelijk de loopbaanoriëntatielijst van Edgar H. Schein en brengen daarmee de dominante loopbaanankers van de betreffende kandidaat in beeld. Het loopbaananker is het beeld dat we gaandeweg van onszelf vormen en waarvan onze ideeën over onze drijfveren, vaardigheden en waarden deel uitmaken. Mensen veranderen van baan, van bedrijf of zelfs van loopbaan, maar het loopbaananker blijft meestal gelijk. Schein heeft een achttal loopbaanankers gedefinieerd. Het loopbaananker geeft richting in wat voor type organisatie een kandidaat het beste tot zijn recht komt. Voor meer informatie over loopbaanankers: zie website www.profas.nl. Eén van deze loopbaanankers is Levensstijl, dat inzicht geeft in de waarde die kandidaten hechten aan de balans tussen loopbaan en de persoonlijke situatie buiten het werk.

Wervingsbronnen

De praktijk leert dat een personeelsadvertentie vaak niet meer de gewenste response oplevert. Profas combineert verschillende wervingsbronnen, die de geijkte paden overstijgen.

Een slim gebruik van ons netwerk, van onze ambassadeurs in vergelijkbare branches en functies, die met ons meedenken. Een intelligent gebruik van digitale databanken. Facultatief ontwikkelen we flyers, die gericht worden uitgezet onder de doelgroep.

Onze attitude: doorvragen

We investeren in onze klantrelaties, onder andere door middel van het doorvragen over “te makkelijk en te vaak genoemde” vaardigheden, persoonskenmerken en organisatiekenmerken als: coachend leidinggeven, flexibiliteit, humor, collegialiteit, informele cultuur. We zetten een goed organisatie- en functieprofiel op waarin het unieke van uw organisatie is opgenomen en hiermee zoeken en vinden wij de mensen die bij uw organisatie passen.

Stelling:

Je bent zelf verantwoordelijk voor je work-life balance!

Hoe denken u en uw collega hierover?

Stem mee op: www.profas.nl

'PROFAS, DE JUISTE MENSEN VOOR UW ORGANISATIE.'

Meer informatie

Boeken over work-life balance en aanverwante thema's zijn er in overvloed. Een zoekopdracht op de site www.managementboek.nl levert een flinke oogst.

Hieronder drie suggesties.

Marjan van Lier : Wakker worden op je werk. Het Spectrum, 2003 Uitverkocht, verschijnt niet meer.

Joep Dohmen: Tegen de onverschilligheid - pleidooi voor een moderne levenskunst
Ambo ISBN10: 902631101X | ISBN13: 9789026311017

Willem Mastenbroek:
Conflicthantering en organisatie ontwikkeling
Uitgever Kluwer, 2003

websites

www.stress.startpagina.nl Een grote verzameling websites over dit onderwerp

www.goodfeeling.nl Bevat onder andere een stress-test. Er zijn er overigens meer.

www.health-psychology.com Vooral gericht op ontspannen bij stress en andere klachten.

Colofon

Profas Professionals is een uitgave voor klanten en relaties van Profas Consultancy en Personeelsbemiddeling. Adreswijzigingen of extra aanvragen voor uw collega's kunt u uitsluitend per e-mail doorgeven via: info@profas.nl, onder vermelding van 'Profas Professionals'.

Op zoek naar een professional?

Op onze website www.profas.nl vindt u een aantal beschikbare kandidaten voor functies binnen ondersteunende diensten.

Wij zijn specialist in werving & selectie, detachering en interim management voor ondersteunende functies, zoals:

- Financieel manager
- Financieel adviseur
- HEAD
- Administrateur
- Document manager
- Projectleider administratieve organisatie
- Facility manager
- P&O manager
- P&O adviseur
- Personeelsadministrateur
- Salarisadministrateur
- Logistiek manager
- Commercieel medewerker binnendienst
- Secretaresse
- Medisch secretaresse
- Office manager

Wij dragen zorg voor vaste, tijdelijke en flexibele inzet



Profas Consultancy & Personeelsbemiddeling,

Postbus 50, 2410 AB Bodegraven

Telefoon 0172 65 14 86

Fax 0172 65 01 21

www.profas.nl,

E-mail info@profas.nl

Contact Wilt u meer informatie over onze dienstverlening of wilt u een afspraak maken? Neem contact op met drs. Suzan van Zadelhoff, consultant, of met Dorine van Oosten, secretaresse, telefoon: (0172) 65 14 86.