

Inhoud

1	Introductie	9
	Meer weten?	13
2	Wat is werkgeluk?	15
1	Een poging tot definitie	17
	Een persoonlijke invulling	17
	Het woordenboek	19
	De piramide van werkgeluk	22
2	Een wetenschappelijk kader	25
	De behoeftepiramide van Maslow	25
	De positieve psychologie	28
	Het hybridemodel van Daniel Kahneman	30
3	Werkgeluk in het bedrijfsleven	33
	Werkgeluk ⇔ welzijn op het werk	33
	<i>Lucky shots of happiness</i>	37
	<i>Time is money</i>	39
	Het belang van beleid	41
3	Waarom werken aan werkgeluk?	43
1	Van welvaart over welzijn op het werk naar werkgeluk	45
2	De ROI van duurzaam werkgeluk voor de organisatie	49
	Wat is de huidige stand van zaken?	49
	Welke problemen kan werkgeluk aanpakken?	50
	Wat brengt werkgeluk op voor een organisatie?	54
3	De ROI van duurzaam werkgeluk voor de medewerker	60
	Zinvol werk	60
	De empathische leidinggevende	60
	Duurzame relaties op het werk	61
	Waardevol teamwerk	62

4 Met wie werken aan werkgeluk?	65
1 De rol van de werkgever – het management	68
2 De rol van HR	70
Microniveau: de kernmomenten van de Employee Journey	70
Recruterings: Werf de juiste mensen aan	71
Onboarding: Hoe word je verwelkomd in je nieuwe job en hoe verlopen de eerste weken en maanden om ervoor te zorgen dat je helemaal opgeleid en geïntegreerd bent in het team?	72
Loopbaanplanning: Hoe houd je je sterke krachten aan boord?	73
Ontslag: Hoe zorg je ervoor dat ex-medewerkers ambassadeurs worden?	74
Macroniveau: beleid	74
3 De rol van de interne preventieadviseur	75
4 De rol van een Chief Happiness Officer	77
5 De rol van leidinggevenden	81
6 De welzijnsel / CPBW	83
7 Feel good ambassadeurs	84
 5 Wanneer werken aan werkgeluk?	 85
1 Basisvoorwaarden om te kunnen werken aan werkgeluk	90
2 Werken aan werkgeluk in tijden van crisis?	96
3 Werken aan werkgeluk tijdens de uren of na de uren?	101
 6 Hoe werken aan duurzaam werkgeluk?	 103
1 Meten is weten	105
Meet de stemming van de medewerkers	106
Andere meetbare parameters	107
Absentieïsme en verloop	107
Recruterings	109
Klantenappreciatie	109
Prestatiegebonden factoren	110
2 Leading by example: de gedragscode / purpose	111
Top-down	111
De leidinggevenden	113
Zin	115
Gedragscode	116

3	De kracht van communicatie	118
	Boeiend communiceren, ook als het gaat om wetteksten	119
	Hoe mensen warm maken voor jouw verhaal?	119
	De kracht van positieve feedback	121
4	Werkgeluk in functie van de doelgroep	122
	Generatie	122
	Statuut	125
	Functieniveau	127
	Bedrijfscultuur	128
5	De grote impact van kleine interventies	131
	Informeel contacten	132
	Zet werkgeluk centraal (alleen niet dat van jezelf)	132
	Beperk overwerk	134
	Gelukkige klanten zorgen voor gelukkige medewerkers	135
	Random Acts Of Kindness	136
	Een positieve communicatiecultuur	137
7	Werkgeluk in de praktijk	141
1	Een preventieadviseur die ontslag nam uit de functie	143
2	Preventieadviseur Raf D'haen (AquaFin)	147
3	HR-professional Steven Cavens (Bright Plus)	151
8	Conclusie	155
9	Over Tryangle en de Week van het Werkgeluk	159
	Tryangle Happiness and Well-Being at Work	161
	Week van het Werkgeluk	162

Introductie

Waarom dit boek over werkgeluk voor elke professional die werkgeluk wil implementeren in een bedrijfscontext? Het antwoord op deze vraag maakt onmiddellijk onze missie duidelijk: er is werk aan de winkel als het gaat over werkgeluk. En wie is er beter geknipt voor dat werk dan de HR-professional, de preventieadviseur, de leidinggevende, de vertrouwenspersoon, het kaderlid, de zaakvoerder, de welzijnsadviseur, ... ?

Werkgeluk krijgt vandaag in België meer en meer aandacht. Dat is goed nieuws want we hinken flink achterop als we naar werkgeluk in Scandinavië of Nederland kijken bijvoorbeeld.

Tegelijk schuilt er ook een risico in de groeiende populariteit. Werkgeluk durft immers wel eens versleten te worden voor een zweverige lege doos. Naar wat we soms lezen over werkgeluk kunnen we dat helemaal begrijpen en dat is pijnlijk want werkgeluk zoals wij, Kim Hilgert en Griet Deca, co-founders van Tryangle en internationaal actief rond werkgeluk, het zien, staat mijlenver af van oppervlakkige fabeltjes. Sterker nog: duurzaam werkgeluk stoelt op een uitgebreide wetenschap die verankerd zit in de positieve psychologie, de arbeidspychologie en de economie. Duurzaam werkgeluk biedt ons trouwens de unieke kans om te realiseren wat welzijn op het werk graag wil, maar niet altijd bereikt: preventie. Het is essentieel te weten wat werkgeluk precies is, wanneer je eraan werkt, met wie en in welke omstandigheden om dankzij duurzaam werkgeluk alle toegedichte voordelen effectief te kunnen realiseren. Vandaar dit boek.

En toen kwam corona. COVID-19 hakte er in het voorjaar 2020 toen dit boek geschreven werd stevig in. Niet enkel de fysieke gezondheid en de economie kwamen onder druk te staan, ook de mentale veerkracht van de mens kreeg het zwaar te verduren met een lockdown die heel wat mensen in moeilijke werk-omstandigheden bracht. In eerste instantie vroegen wij, als werkgelukexperts, ons af of werkgeluk nog wel relevant was in deze omstandigheden. We zagen

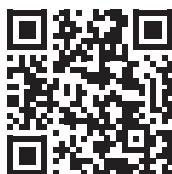


dezelfde aarzeling bij onze collega's wereldwijd. Al snel kwamen de hulpvragen om het mentale welzijn mee te helpen versterken via werkgeluk. We weten ondertussen dat de impact van corona langdurig is en dat werkgeluk vandaag, misschien wel meer dan ooit, de hoogste prioriteit moet hebben binnen organisaties als ze vanuit een preventieve aanpak ook in de anderhalve meter economie en in de virtuele realiteit hun medewerkers veerkrachtig, gezond én gelukkig aan de slag willen houden.

Het doel van dit boek is om jou, als preventieadviseur, als HR-professional, als leidinggevende, als zaakvoerder, als manager of als geïnteresseerde in werkgeluk, inspiratie, kader, inzichten, voorbeelden, argumenten en technieken te bieden. Er is veel te vertellen over werkgeluk. De onderwerpen in dit boek hebben we zorgvuldig uitgezocht met veel zin voor realiteit en met het doel voor ogen om jou een praktische handleiding te bieden zodat je met werkgeluk (verder) aan de slag kan gaan. Lees het met het oog op praktische toepassingen binnen de realiteit van jouw organisatie. Vind je er zaken in die niet stroken met jouw werkelijkheid? Heb je vragen, opmerkingen of feedback? Laat het ons vooral weten! Je zal in dit boek lezen dat werkgeluk gaat over de best mogelijke resultaten neerzetten binnen de sterkst mogelijke relaties en dat constructieve communicatie daarin een sleutelpositie bekleedt. Onder het motto “we walk our talk” kijken we dan ook uit naar jouw reactie via de sociale media of via mail.

We wensen je veel leesplezier!

Kim Hilgert en Griet Deca, co-founders en Chief Happiness Officers (CHO) van Tryangle



kim@tryangle.be

www.grietdeca.be

griet@tryangle.be



Wat is werkgeluk?

“ Met geluk is het net als met gezondheid: als je er niets van merkt, betekent dat dat het er is.

– Iwan Toergenjew

1 Een poging tot definitie

Over werkgeluk wordt in België vaak lacherig gedaan. Als het niet in het belachelijke wordt getrokken met schampere opmerkingen over smileys en ballonnen, dan wordt het topic vaak weggelachen onder het mom van “geluk heeft niets te maken met de werkvloer”. Verbazingwekkende reactie als je weet wat werkgeluk te bieden heeft zowel voor medewerkers en leidinggevendenden als voor organisaties. Wetenschappelijke studies wijzen veelvuldig uit hoe inzetten op werkgeluk zorgt voor meer productiviteit, hogere betrokkenheid en beduidend minder absentisme. De universiteit van Michigan besloot zelfs dat elke euro die een bedrijf investeert in werkgeluk zich driemaal terugverdient. De kritische vraag die zich dan ook opdringt: spreken we wel over hetzelfde wanneer we de term “werkgeluk” in de mond nemen? Hoog tijd voor een duidelijke definitie.

Een persoonlijke invulling

De grootste uitdaging bij het definiëren van werkgeluk is het persoonlijke aspect. Ieder van ons geeft immers een andere invulling aan geluk. Preventieadviseur Peter Vermeulen verwoordt het heel treffend in het eindwerk dat hij in 2016 schreef tot het verkrijgen van het getuigschrift van preventieadviseur:



Deze lucky shots of happiness zien we vooral ontstaan in bedrijven waar werkgeluk geen breed draagvlak kent op het hoogste niveau. Wanneer de impulsen vooral van onderuit de organisatie binnenkomen, vind je vaak een kluwen van losstaande initiatieven die een rode draad (lees: beleid) missen. Dit is zeker niet altijd het geval, maar duurzaam werkgeluk heeft het veel moeilijker met een bottom-uprealiteit dan met een top-downrealiteit. Meer daarover in hoofdstuk 4 “Met wie werken aan werkgeluk”.

De CEO van een vooraanstaand bedrijf belde ons wanhopig op met de vraag of we eens wilden langskomen. Met zijn bedrijf had hij werk gemaakt van werkgeluk, maar zijn initiatieven bleken niet aan te slaan bij zijn medewerkers. Hij begreep er niets van. We maakten een afspraak en op een blauwe maandag meldden we ons aan bij de receptie. Enkele tellen later heette de CEO ons hartelijk welkom en troonde ons mee doorheen het kantoorgebouwin waar ze onlangs hun intrek hadden genomen. Alles was nieuw. Alles was *state of the art*. Alles was voorzien voor werkgeluk. Ze hadden niet enkel een hightech massagestoel met wel twintig verschillende programma's, maar ook een pingpongtafel in de gezellige lunchruimte en een relaxcorner waarvan de zetels ongemakkelijk kraakten toen we ons neerzetten. Wat het probleem precies was, wilden we graag weten. De CEO keek ons somber aan. Niemand gebruikte de infrastructuur die was neergepoot om hun werkgeluk te verhogen. En als Chief Happiness moesten wij toch weten hoe dat precies kwam en – vooral – wat het bedrijf kon veranderen om de huidige mislukking om te buigen tot een succes. We stelden de vraag hoe vaak de CEO al in de massagestoel had gezeten. Hij keek ons aan met een sarcastische blik in de ogen. Massages waren niet aan hem besteed. Net zoals hij geen tijd had om te pingpongen laat staan om een koffietje te slurpen in de relaxcorner. Die laatste was trouwens tegenover zijn kantoor neergeplant, dus hij vond het niet meer dan normaal dat hij zijn koffietje tankte en rechtsomkeer maakte om onmiddellijk verder te werken. Als CEO had hij immers geen tijd voor al die “follietjes”... Nu was het onze beurt om een wenkbrauw bedenkelijk op te trekken. Hoe wil je mensen warm maken voor iets waar je zelf niet warm

voor loopt? Ook – en misschien wel vooral – bij het realiseren van een werkgelukbeleid geldt *leading by example*. Wil je medewerkers in de relax corner? Ga er zelf in zitten en nodig hen uit voor een informeel gesprek. Boek die massagestoel op geregelde tijdstippen zodat medewerkers je naam zien staan en weten dat het absoluut oké is om tijdens de werktijd te ontspannen. En wees de eerste die 's middags aan de pingpongtafel staat. Daag je collega's uit – liefst telkens een andere – en geniet samen met hen. Werkgeluk betekent niet dat je dingen *voor* je medewerkers doet, maar wel *samen met* hen!

Time is money

“ When you analyze happiness, it turns out that the way you spend your time is extremely important. – Daniel Kahneman

Wanneer werkgeluk in handen wordt genomen door een *feel good* comité of een feestteam, dan ontstaan er vaak losstaande initiatieven waarbij heel wat plezier kan beleefd worden. De grote vraag die steeds opnieuw de kop opsteekt: wanneer organiseer je best activiteiten zoals een yogasessie, een mindful wandeling of een quiz? Tijdens de werkuren is vaak moeilijk omdat er bij veel organisaties te veel werk en te weinig tijd is. De medewerkers staan zwaar onder druk waardoor ontspannende activiteiten natuurlijk bijzonder welkom zijn, maar ze mogen geen extra tijd kosten. Na de werkuren willen de meesten zo snel mogelijk naar huis. Zo komt het dat veel bedrijven de middagpauze volpompen met allerlei activiteiten waar binnen de kortste keren geen kat meer naartoe komt. De reden daarvoor is simpel: in de ontspanning ontstaat ook een (gevoel van) verplichting en onder het motto “*time is money*” wordt er qua tijds optimalisatie dan multitasking georganiseerd: eet je boterhammen op tijdens de wandeling bijvoorbeeld, of eet je brooddoos leeg aan je bureau voor je aan je uurtje yoga begint. Echt ontspannend zijn die dingen niet op die manier en de deelnemers stellen al snel vast dat ze er net meer stress van krijgen.





Ten tijde van de start van de coronacrisis was er terecht heel wat bezorgdheid rond de mentale veerkracht en het algemene welzijn. Zeker bij de terugkeer naar de werkvloer onderzochten heel wat bedrijven de mogelijkheden om de *reboarding* zo comfortabel mogelijk te maken, bijvoorbeeld via webinars en virtuele klassen. Zo ook een groot bouwbedrijf dat ons contacteerde met de vraag of we hen konden helpen. De HR-verantwoordelijke is zeer mensgericht en stelt de nodige vragen rond inhoud en organisatie. Ze is blij met de mogelijkheden en is ervan overtuigd dat het management zal inzetten op een aantal van de webinars die we voorstellen.

De volgende dag hangt de HR-verantwoordelijke opnieuw aan onze telefoon. Ze klinkt teleurgesteld. Het management had inderdaad de topics bepaald die ze wilden aanbieden ter ondersteuning van de medewerkers, maar de keuzes die ze rond timing maakten, kon de HR-verantwoordelijke echt niet appreciëren. In tegenstelling tot alle webinars rond technische vaardigheden, had het management beslist om de webinars rond welzijn te organiseren na de *billable hours*.

Er zijn ettelijke gesprekken aan te pas gekomen om te landen op een typisch Belgisch compromis: de webinars worden uiteindelijk georganiseerd rond de lunchpauze. Op die manier valt de training voor een deel in de werktijd en voor een deel in de vrije tijd. De HR-verantwoordelijke is niet te spreken over de boodschap die het bedrijf op die manier impliciet

geeft, namelijk technische vaardigheden zijn belangrijker dan veerkracht en vitaliteit. Helaas illustreert dit voorbeeld de weg die welzijn vaak nog af te leggen heeft. En dan te weten dat werkgeluk nog zoveel meer te winnen heeft aan betekenis en appreciatie...

Het belang van beleid

Het mag dus duidelijk zijn dat werken aan werkgeluk vraagt om een strategische, weloverwogen, duurzame aanpak. Of je daarbij spreekt over werkgeluk dan wel welzijn op het werk, maakt niet uit zolang je maar werk maakt van een beleid dat werkt. Een beleid ook dat elke partij attent maakt op de te nemen verantwoordelijkheid. Enkel op die manier kan je werkgeluk inzetten om een wezenlijk verschil te maken.

Werken aan werkgeluk kan je zowel bottom-up als top-down. Voorbeelden uit de praktijk tonen aan dat duurzaam werkgeluk het eenvoudigst te bereiken is via een top-down implementatie. De reden daarvoor is simpelweg het belang van het draagvlak op niveau van het management. Vanuit dat management kan een beleid vorm gegeven worden waardoor werkgeluk kan doordringen in die aspecten die je vanuit een bottom-upverhaal zelden tegenkomt. Een mooi voorbeeld in dit kader is het Servische bedrijf Vega IT. Hun CEO, Sasa Popovic, is een sterke aanhanger van werkgeluk. Hij bouwde zijn bedrijf rond een werkgelukkige cultuur waarin de medewerker centraal staat. Dit vertaalt zich op heel veel manieren: enthousiasmerende spreken op de muren van hun kantoor, inspirerende vergaderruimtes, gratis ontbijt en lunch voor alle medewerkers, betrokkenheid bij alle belangrijke beslissingen, ... Op kantoor valt heel wat te beleven: van darts en biljart tijdens de middagpauze over uitstapjes na de uren tot een heuse glijbaan om van de tweede naar de eerste verdieping te glijden. Die laatste kwam er op expliciete vraag van de medewerkers en wordt dagelijks gebruikt door zowel medewerkers en leidinggevendenden als de CEO en het voltallige management. Wat ons opviel tijdens ons bedrijfsbezoek aan hun hoofdkantoor in Novi Sad, was de kantoorinrichting: van bij de ingang van hun kantoor kan je over de hele vloer kijken en toch hadden we niet het overweldigende en rusteloze gevoel dat we vaak in landschapskantoren hebben. Toen we de CEO erover aanspraken,



antwoordde hij hoe werkgeluk ervoor gezorgd heeft dat iedereen de collega's kan zien, maar dat de vraag om focus en rust die vanuit het personeel kwam centraal is geplaatst. Net daardoor zijn er heel wat glazen wanden die de grote ruimte onderverdelen in afgesloten zalen waar nooit meer dan tien medewerkers aan de slag zijn. Transparantie troef en rust verzekerd.

Ook de tafels van Vega IT ademen werkgeluk. De langwerpige tafels zijn immers zo ontworpen dat niemand aan het hoofd van de tafel kan plaatsnemen. Binnen de organisatie is iedereen gelijkwaardig. Dat wordt expliciet uitgesproken en dankzij de slimme meubelontwerpen dus ook impliciet ondersteund. Zonder draagvlak op C-level en met bijhorend beleid, kan je werkgeluk nooit op zo'n diepgaande manier uitrollen.

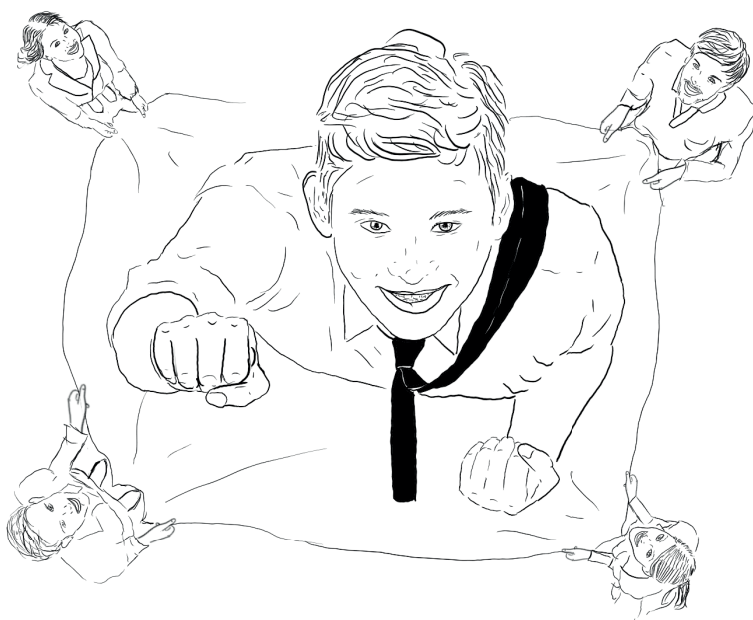
***Tip!* Kies voor duurzaamheid.**

Werkgeluk implementeren binnen je bedrijf hoeft geen grote investeringen of veranderingen met zich mee te brengen. Durf klein te denken en via herhaalde initiatieven een duurzame aanpak te hanteren om werkgeluk uit te rollen binnen jouw organisatie.

1 Basisvoorwaarden om te kunnen werken aan werkgeluk

Om te kunnen starten met een beleid rond werkgeluk, moeten er een aantal basisvoorwaarden vervuld zijn.

Basisvoorwaarde 1: Doorstoten naar de top kan enkel als de onderliggende lagen voldoende ingevuld zijn



Eerst en vooral moeten de onderliggende niveaus van werktevredenheid en welzijn “onder controle” zijn. Dat wil zeggen dat de organisatie- en arbeidsomstandigheden in orde zijn en dat er over het algemeen geen grote pijnpunten zijn op het vlak van de mentale en fysieke gezondheid van de medewerkers. Hier wordt de vraag gesteld of de timing goed zit voor een preventieve aanpak of er eerder curatief gestart wordt.

Hoe werken aan duurzaam werkgeluk?

1 Meten is weten

“ Meten is weten, gissen is missen en gokken is dokken. – Nederlands spreekwoord

Een van de vragen die ons als *Chief Happiness* het meest gesteld worden, is: “Hoe meet je werkgeluk?” Het is zo’n onderwerp met het risico *fluffy* gevonden te worden, dus de rationeel denkende scepticus kan je dan maar best overtuigen met cijfers en statistieken, toch? Werkgeluk meten is dan ook een zinvolle bezigheid en wel om meerdere redenen.

Ten eerste leiden juiste werkgelukmetingen tot de identificatie van de sterktes én de werkpunten binnen de organisatie om de bedrijfscultuur en de werking van het bedrijf optimaal te krijgen vanuit een menselijk standpunt. Op die manier kom je niet tot eerder genoemde nutteloze *lucky shots of happiness* zonder kader of beleid, maar kan je de inspanningen om de werkplek te verbeteren daadwerkelijk begeleiden.

Bovendien zijn de meeste bedrijfsleiders zeer resultaatgericht en datagestuurd en vinden ze het moeilijk om dingen te waarderen waar ze geen cijfer op kunnen plakken. Het volgen van het werkgeluk met harde cijfers kan de betrokkenheid van de (hoogste regionen van de) organisatie bij geluksinitiatieven alleen maar versterken.



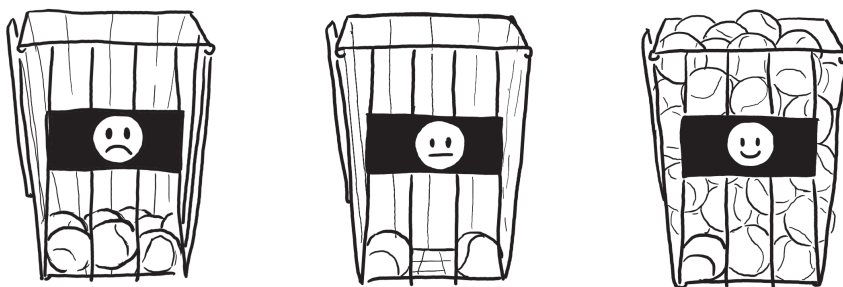
Ten slotte toont het meten van het geluk van je medewerkers ook aan dat je effectief om hen geeft en bezorgd bent over hoe ze hun werk(omstandigheden) ervaren. Op die manier kan je een heel krachtig signaal geven op voorwaarde dat je de meting juist aanpakt en dat is niet altijd evident zoals we zo dadelijk zullen ontdekken.

Werkgeluk dat op de juiste manier gemeten wordt, helpt je organisatie om richting te geven en het inspireert tot actie. Dan rest natuurlijk de vraag wat je best kan meten en met welke frequentie. Het is essentieel om het meetsysteem te vinden dat relevant is voor de medewerkers, de klanten en de organisatie.

Meet de stemming van de medewerkers

Als je wil weten hoe gelukkig je medewerkers zijn, kan je het hen gewoon vragen. Wil je formeler aan de slag, dan kun je dingen meten zoals hun geluksgevoel, tevredenheid, engagement, welzijn en/of psychologisch kapitaal.

Belangrijk is wel te weten wat je meet en hiertoe de juiste vragen te stellen. Al te vaak wordt een van de bovenstaande termen immers als alles- en nietszeggend containerwoord gebruikt waarbij de medewerkers een zekere indruk en vooral verwachtingen krijgen die teleurstelling kunnen veroorzaken. Dat moet je vooral durven te vermijden. Je kan de meting uitvoeren met behulp van enquêtes, apps, moodboards of zelfs tennisballen.



Heel veel medewerkers staan niet bepaald positief tegenover de traditionele tevredenheidsenquêtes omdat ze meestal niet leiden tot verbetering van de aangestipte aandachtspunten. Deens expert in werkgeluk Alexander Kjerulf somde de belangrijkste problemen op rond tevredenheidsenquêtes. Het begint al bij de naam van het beestje: ze meten de tevredenheid en niet het werkgeluk. Ze wekken vaak frustratie op omdat ze te veel vragen hebben en meestal zijn dat de foute vragen. Naast frustratie brengen ze vaak ook teleurstelling met zich mee aangezien er veel tijd zit tussen het afnemen van de enquêtes en het effectieve communiceren van de resultaten of het zien van verbeteringen. Zo creëren ze een verwachting tot verandering die niet ingelost wordt waardoor de medewerker ontgoocheld achterblijft en weinig of geen waarde ziet in de enquête. Hierdoor wordt ze steeds minder aandachtig ingevuld wat een vicieuze cirkel op gang brengt. Als je dan ook nog eens weet dat tevredenheidsenquêtes heel vaak focussen op de negatieve aspecten, dan weet je dat er weinig is om vrolijk van te worden.

Een betere variant zou zijn om werkgeluk te meten. Dit kan je enkel doen door een zeer beperkt aantal relevante vragen te stellen op regelmatige basis. Onderneem onmiddellijk actie op de werkpunten die uit de bevraging komen en zorg voor een neutrale vraagstelling waaruit zowel positieve zaken als verbeterpunten kunnen blijken. Een goede vraagstelling is cruciaal als je deze metingen als inspiratie wil gebruiken om de juiste acties te ondernemen. Bovendien motiveer je medewerkers tot het goed invullen van die enquêtes als je hen relevante vragen stelt én op een gepaste manier omgaat met de antwoorden. Een aantal mogelijke vragen hierbij zijn: Heb je deze week appreciatie gekregen voor je werk? Heb je hulp gekregen van je collega's? Heb je het gevoel dat je je doelstellingen kan bereiken? Een gouden kans dus om de positiviteit binnen je organisatie te vergroten terwijl dit instrument vandaag maar al te vaak leidt tot net een afname van het werkgeluk.

Andere meetbare parameters

Absenteïsme en verloop

Twee andere voor de hand liggende meetbare parameters met betrekking tot werkgeluk zijn absenteïsme en personeelsverloop. Deze aspecten hebben elk een directe impact op het resultaat en zijn direct gelinkt met het geluk van de



werknemers tenminste toch voor een deel van die cijfers. Belangrijk om weten is dus wat maakt dat iemand afwezig is. Misschien is een langdurige afwezigheid te wijten aan een arbeidsomstandigheid (een arbeider die zware lasten moet zeulen zit ziek thuis omwille van rugproblemen bijvoorbeeld) of aan een ziektebeeld dat niets te maken heeft met werkgeluk. Misschien zijn er heel wat hoogzwangere of net bevallen collega's die de absenteïsmecijfers de hoogte in duwen. Zulke dingen moeten in kaart gebracht worden voor alle soorten verzuim:

1. **wit verzuim:** "Ik ben ziek, dus ik blijf thuis."
2. **roze verzuim:** "Ik ben ziek en voel me ziek, maar toch kom ik werken."
3. **grijs verzuim:** "Ik voel me niet echt ziek, maar toch blijf ik thuis."
4. **zwart verzuim:** "Ik ben niet ziek, maar toch blijf ik thuis."

Ook verloop kent heel wat redenen die niet altijd aan (een gebrek aan) werkgeluk te linken zijn, net zoals niet elke medewerker werkgeluk op dezelfde manier zal definiëren. Onderzoek van Harvard professor Amy Wrzesniewski wijst uit dat er in essentie drie redenen zijn waarom mensen werken. Ongeveer een derde van de werkende bevolking werkt om jobgerelateerde motieven zoals loon, bonussen, geld, ... Dit noemt Wrzesniewski een instrumentele motivatie: ze willen iets krijgen van hun werkgever. Een tweede groep van medewerkers werkt vanuit een "roeping". Zij hebben geen job, maar een levensmissie. Hierbij doen ze het werk omwille van het werk want dat vinden ze zinvol. Ze worden gedreven door een pure interne motivatie waarbij ze willen geven aan de maatschappij. De laatste groep werkt omwille van de carrière. Ze zijn op zoek naar meer macht, status, aanzien, ... Je zou kunnen stellen dat het hierbij om een mix gaat van instrumentele en interne motivatie waarbij deze medewerkers bereid zijn om te investeren in hun job met de bedoeling om er iets voor in de plaats te krijgen. Wrzesniewski's onderzoek wijst uit dat de levensmissie als jobmotivatie veruit de sterkste en duurzaamste is. Mensen die aan de slag zijn vanuit hun roeping zijn gelukkiger op het werk en daarbuiten. Bovendien zijn zij ook succesvoller. De kans is dan ook groot dat hierbij bonussen en promoties komen kijken. Dat is perfect in orde en daar mag men echt van genieten zolang ze maar niet de drijfveer worden van de jobmotivatie.

Wanneer je werkt vanuit je roeping, dan werk je voor een visie die groter is dan jezelf. Mensen die gedreven worden door de job of de carrière werken voor zichzelf en als ze betere voorwaarden kunnen krijgen bij een andere werkgever, dan zullen ze zonder verpinken van job veranderen. Het spreekt voor zich dat dit niet geïnspireerd is door (een gebrek aan) werkgeluk en het is dan ook belangrijk te weten waarom mensen de organisatie (of een team) verlaten.

Er zijn vandaag nog heel wat organisaties die amper of geen cijfers hebben rond absenteïsme en verloop. Als er dan cijfers voorhanden zijn, gaat het vaak om algemene indicaties die veel ruimte laten voor giswerk en interpretatie. Op die manier schiet het meetsysteem te kort en slagen de cijfers er niet in om verbeterpunten in kaart te brengen.

Recrutering

Laat ons ook niet vergeten dat gelukkige organisaties meer en betere nieuwe medewerkers aantrekken. Dat betekent dat je ook zou kunnen meten op parameters zoals het aantal ontvangen sollicitaties per geposte vacature, de tijd die nodig is om openstaande jobs in te vullen of het aantal succesvolle aanwervingen (hoeveel nieuwe medewerkers blijven er minstens x maanden). Dit zal vooral relevant zijn in snelgroeende bedrijven of in industrieën waar de concurrentie voor het beste talent groot is.

Klantenappreciatie

We weten dat gelukkige medewerkers de klanten gelukkig maken. Een aantal potentiële meetbare KPI's zijn dan ook het geluk of de tevredenheid van de klant, klantenloyaliteit of merkperceptie. Meer en meer bedrijven voorzien de mogelijkheid voor hun klanten om aan te geven hoe tevreden of gelukkig ze zijn met de prestaties van de organisatie en dit zowel op vlak van producten als op vlak van de dienstverlening. Belangrijk in dit kader is goed voor ogen te houden waarom je de meting uitvoert. Ben je op zoek naar goede referenties en sterke scores om je communicatie mee te voeden of om je medewerkers een pluim te geven en zo hun werkgeluk te verhogen? Of wil je de klantendienst en



de kwaliteit van je bedrijf versterken? AG Consult stipte in februari 2020 aan hoe je in dat laatste geval beter klantenontevredenheid meet om zo de verbeterpunten in kaart te krijgen. In hun blogtekst schrijven ze: “De manier waarop bedrijven klantentevredenheid meten is fout. En een grote bedreiging voor hun verdere groei. Omdat ze zichzelf blaasjes wijsmaken.” Volgens hen beweert 80% van de bedrijven dat ze klantgericht en klantvriendelijk zijn. Slechts 8% van hun klanten vindt dat ook. Een van de hoofdredenen waarom deze kloof ontstaat tussen indruk en werkelijkheid schuilt volgens AG Consult in de vragen die gesteld worden en de manier waarop die vragen gesteld worden. Zoals we reeds zagen bij het meten van de stemming van de medewerkers is de vraagstelling cruciaal.

Prestatiegebonden factoren

We weten ook dat gelukkige medewerkers beter presteren, dus geluk kan je ook meten op vlak van productiviteit, kwaliteit/fouten, veiligheid op de werkplek/ongevallen of het succespercentage van innovatie-/veranderingsprojecten.

Gezien het feit dat gelukkige medewerkers minder snel ongewenst gedrag vertonen op het werk, kan je ook meten op indicatoren als HR-klachten, diefstal of zelfs fraude.

Het meten van werkgeluk kan helpen bij het verbeteren van een werkplek en het versterken van de focus en betrokkenheid van het leiderschap bij de inspanningen op dit vlak. Terwijl de traditionele tevredenheidsonderzoeken een lange lijst van problemen met zich meebrengen, zijn er dus veel andere meetgegevens die je kan bekijken om vaak veel accurater en specifiekere in beeld te brengen wat er werkelijk speelt op de werkvloer.

Geen enkele werkplek zou al deze parameters moeten meten. Afhankelijk van de sector, de situatie en het type werknemers is slechts een kleine deelverzameling relevant. Het is aan elke werkplek om te bepalen welke parameters het meest relevant zijn en om een goede manier te vinden om deze parameters op te volgen en ernaar te handelen.

2 Leading by example: de gedragscode / purpose

Top-down

Zoals reeds opgemerkt, is werken aan werkgeluk mogelijk zowel vanuit een bottom-upaanpak als vanuit een top-downimplementatie. Als de impuls om te werken aan werkgeluk vanuit de werkvloer komt, dan zien we vaak losstaande activiteiten ontstaan die bijdragen tot werkplezier, maar weinig impact hebben op het ervaren welbevinden. Wil je tot een duurzame aanpak van werkgeluk komen, dan zit de sleutel bij de top-downrealiteit. Een duurzame aanpak vertaalt zich in een strategisch plan dat je stap voor stap uitrolt om de doelstellingen te bereiken. Professor in de psychologie Dr. Cooper stelde zo’n strategisch stappenplan op om een positieve veiligheidscultuur te implementeren. Naar analogie met dit stappenplan van Cooper kan een planmatige aanpak van werkgeluk er als volgt uitzien:

Niveau	Indicator
1. Het integreren van werkgeluk als onderdeel van alle bedrijfssystemen via de ontwikkeling van strategische plannen, de nadere uitwerking in actieplannen en de uitvoering van deze plannen.	1. De kwaliteit van leiderschap op het domein van werkgeluk zoals gedemonstreerd door de bedrijfsleiding. 2. De identificatie van structurele <i>happiness killers</i>.
2. Het ontwikkelen van management-informatiesystemen om de leercultuur te bevorderen binnen de organisatie.	1. De aanwezigheid en kwaliteit van management-informatiesystemen. 2. De aanwezigheid en kwaliteit van een review proces van de managementsystemen.
3. Het ontwikkelen van een duurzame op werkgeluk gefocuste mentaliteit bij werknemers door training, creëren van actieve betrokkenheid, een constructieve communicatiecultuur en empowerment. Cooper noemt dit “winning hearts and minds”.	1. De mate waarin elke medewerker toegang heeft tot training rond alle componenten van werkgeluk. 2. De mate waarin een organisatie veranderingen doorvoert in systemen en managementpraktijken om een werkgelukkige cultuur te ondersteunen. 3. De aanwezigheid van een constructieve communicatiecultuur. 4. De mate waarin medewerkers zich dagelijks actief bezighouden met werkgeluk.