

Werkgeluk: eendagsvlieg of toekomstmuziek?

Werkgeluk wordt steeds meer gezien als noodzakelijke voorwaarde voor goed werkgeverschap. Gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige klanten en daarmee voor een gelukkige organisatie. Er worden steeds meer werkgeluk-workshops aangeboden en de functies als Werkgelukdeskundige of Happiness Officer zijn populairder dan ooit. Maar wat is werkgeluk eigenlijk en is het inderdaad een win-win-win situatie voor medewerkers, klanten en de organisatie?

Werkgeluk is meer dan enkel plezier in het werk. Een vaste beschrijving kent de term niet, het is het gevoel van geluk dat het werk een medewerker geeft, het gaat om het hebben van positieve emoties. Werk waarvan iemand oplaadt en gemotiveerd raakt. Het gaat niet enkel om 'een leuke baan', het is werk dat prikkelt, waar je voldoening uithaalt, met positieve sociale interacties en waarbij je steun ontvangt.

Werkgeluk en werktevredenheid worden vaak in één adem genoemd maar verschillen inhoudelijk van elkaar. Werktevredenheid gaat over hoe tevreden je bent met je werk, waarbij externe factoren een belangrijke rol spelen. Ben je tevreden over het salaris, de secundaire arbeidsvoorwaarden en bijvoorbeeld het management? Medewerkers kunnen tevreden zijn over hun werk maar er niet gelukkig van worden. Bij werkgeluk gaat het veel meer over een gevoel dat je krijgt van je werk, waarbij de intrinsieke motivatie een belangrijke rol speelt. Denk hierbij aan persoonlijke groei, zingeving en waardering. Dit geluksgevoel is heel persoonlijk. Elke medewerker zal hierbij voor zichzelf moeten nagaan wat voor hem of haar belangrijk is. Toch zijn er enkele thema's die veelvuldig genoemd worden als het gaat over werkgeluk.

Top 12

Veel onderzoekers, trainers, coaches en deskundigen komen steeds min of meer tot dezelfde conclusies: Werkgeluk is enorm waardevol voor de organisatie en autonomie speelt hierin een cruciale rol.

Natuurlijk zijn er ook andere factoren die werkgeluk kunnen bevorderen of vergroten. Warr en Clapperton stelden een top twaalf op van belangrijkste factoren voor werkgeluk, op basis van wetenschappelijke literatuur:

1. De mate van invloed op je werkdag (autonomie).
2. Gebruik kunnen maken van je kwaliteiten.

3. De mate van uitdaging, waarbij 'gemiddeld lastig' het beste is.
4. Veel afwisseling, maar ook weer niet zoveel dat het stress oplevert.
5. Weten wat er van je verwacht wordt.
6. Voldoende en prettige sociale contacten.
7. Een passend salaris.
8. Veilige en plezierige werkomgeving.
9. De mate van waardering voor het werk door jezelf en anderen.
10. Een goede leidinggevende.
11. Voldoende toekomstperspectieven.
12. Een organisatie waar je eerlijk wordt behandeld.

Werkgeluk versus levensgeluk

Werkgeluk gaat, zoals het woord al zegt, over werk, een belangrijke activiteit in ons leven. Levensgeluk gaat over het algehele gevoel van voldoening, de kwaliteit van leven. Aangezien ons werk een belangrijke rol speelt in ons leven valt te verwachten dat werkgeluk ons levensgeluk beïnvloedt. Uit onderzoek blijkt dat dit inderdaad zo is. Daarnaast blijkt ook het omgekeerde het geval. Ons algehele levensgeluk beïnvloedt ons werkgeluk en deze beïnvloeding is zelfs sterker dan de eerder genoemde.

Ruut Veenhoven, de 'Geluksprofessor' van Nederland, kwam in één van zijn onderzoeken tot een andere interessante conclusie. Ons levensgeluk heeft meer invloed op onze werkprestatie dan het werkgeluk. Dit betekent dat het voor werkgevers noodzakelijk is om ook te kijken naar het geluk van medewerkers buiten het werk. Een goede werk-privé balans speelt hierin een belangrijke rol.

Uit onderzoek blijkt steeds vaker dat een gelukkige medewerker tot een win-winsituatie leidt. De waarde van geluk zit in verschillende aspecten. Gelukkige mensen werken vaker fulltime, verzuimen minder vaak en blijven langer voor dezelfde werkgever werken. Ze zijn productiever, creatiever, doen hun werk beter, werken beter samen, nemen meer initiatief en hebben een hoger werkvermogen. Gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige klanten waar ze meer aan verkopen. Uit onderzoek van Preventned is gebleken dat de gelukkigste medewerkers 23 procent productiever zijn dan de medewerkers die minder goed in hun vel zitten.

Ook de Amerikaanse werkgelukgoeroe Jacob Morgan is er stellig van overtuigd dat geluk winstgevend is voor organisaties. In zijn boek beschrijft hij zijn onderzoek, waaruit blijkt dat organisaties die investeren in employee experience vier keer meer winst maken en een lager personeelsverloop hebben van veertig procent.

Uit een ander onderzoek blijkt dat werknemersgeluk zich maar liefst vijf keer terugbetaalt (Rath & Harter, 2010).

Geluk vergroten

Nu we weten dat geluk niet alleen waardevol is voor de kwaliteit van leven van de medewerker maar ook financieel waarde toevoegt voor organisaties, blijft nog de vraag hoe je geluk kan bevorderen. Een medewerker kan hierin zelf de regie nemen. Allereerst zal de medewerker voor zichzelf na moeten gaan wat echt belangrijk is in het werk, waar de persoonlijke kwaliteiten liggen en waar hij/zij echt gelukkig van wordt?

Een organisatie kan dat stimuleren en faciliteren door medewerkers op alle mogelijke manieren te empoweren bijvoorbeeld door medewerkers uit te dagen hierover na te denken en eigen initiatieven aan te moedigen.

Job Crafting

Wanneer blijkt dat de behoefte niet aansluit bij de werkeisen kan samen gericht gekeken worden naar een oplossing. Job Crafting kan hierbij helpen. Job Crafting wordt gedefinieerd als proactief gedrag gericht op het bereiken van een betere fit tussen werkenden en hun werkomgeving.

Bore-out en burn-out

Uitdaging en afwisseling dragen over het algemeen bij aan werkgeluk. Moedig daarom medewerkers aan om zichzelf te

blijven uitdagen, uit de comfortzone te stappen en naar nieuwe projecten of opleidingen te vragen. Nieuwe prikkels en uitdagingen zijn soms precies de 'push' die mensen nodig hebben om (weer) meer geluk op het werk te ervaren. Als medewerkers te lang in hun comfortzone zitten, bestaat het risico apathisch te worden en ontwikkelen zij soms zelfs bore-out-symptomen. Zitten medewerkers te lang in hun effort-zone, raken ze uitgeput en ontwikkelen ze burn-out-symptomen. Balans is hier het toverwoord! Balans tussen in- en ontspanning, balans tussen werk en privé, balans tussen leiden en laten leiden en balans tussen dat wat de medewerker geeft en dat wat hij/zij ervoor terug krijgt.

De werkgever hoeft dus niets te doen?

Natuurlijk kan en moet de werkgever ook een bijdrage leveren aan het vergroten van het geluk van zijn medewerkers. Gezien de financiële waarde die geluk heeft, zou het een gemiste kans zijn om dat niet te doen. We pleiten er dan ook voor dat werkgeluk een vast onderdeel van elke cao wordt, voor de werkgever én de medewerker. 85 procent van de werkgevers vindt dat zij in het algemeen een belangrijke rol spelen als het gaat om de emotionele gezondheid van haar medewerkers. Ga ermee aan de slag en maak het officieel in de cao of de personeelsgids.

Het is goed mogelijk om gericht aan de inzetbaarheid van je medewerkers en het geluk te werken. Maar als je op geluk wilt sturen, moet je niet inzetten op dingen die plezier bevorderen, zoals de voetbaltafel of de vrijdagmiddagborrel, aldus marketeer en geluksexpert Guy van Liemt. Dit zijn voorbeelden die zorgen voor kortdurend plezier. Maar geluk gaat over een duurzaam gevoel van voldoening. Het zou veel meer moeten gaan over bijvoorbeeld verbondenheid, autonomie, vertrouwen, waardering, uitdaging en het hogere doel van de organisatie.

Performance management

Faciliteer als organisatie de medewerkers zodat zij kunnen doen waar ze goed in zijn. Zowel wetenschappelijke als maatschappelijke inzichten en ervaringen hebben laten zien dat deze nieuwe manier van performance management bijdraagt aan een succesvolle organisatie. Geef mensen persoonlijke aandacht en geef ze ruimte en waardering om hun kwaliteiten te kunnen en te durven benutten. Zorg ervoor dat medewerkers zich kunnen en willen ontwikkelen en beter worden

in datgene waar ze goed in zijn. Ga uit van maatwerk want iedereen is tenslotte van waarde (dus gelijkwaardig), maar niet gelijk aan een ander. Dat inzicht en die wijze van benaderen, levert een belangrijke bijdrage aan werkgeluk. Iemand die aandacht krijgt en wordt gewaardeerd om zijn kwaliteiten (en niet wordt beoordeeld en 'veroordeeld' om wat hij/zij niet goed kan) voelt zich gerespecteerd en gezien. Daarmee is er vertrouwen en psychologische veiligheid om initiatief te nemen, om te leren en om samen te werken. Vele experts noemen dit 'het nieuwe organiseren'. Binnen het nieuwe organiseren is het belangrijk dat je er met elkaar vanuit gaat dat iedereen meetelt, iedereen goed is en iedereen zijn inbreng mag geven. Deze uitgangspunten leiden tot een waarderen-de benadering van performance management. Waarbij empowerment van de medewerkers centraal staat. Dit betekent dat je de medewerkers in hun kracht zet zodat zij waarde kunnen toevoegen en plezier kunnen ontleen aan de inhoud van hun werk, de betekenis die ze daaraan ontleen, en de waardering die ze ervoor krijgen.

Het goede gesprek

Om te weten wat de medewerker nodig heeft om gelukkig en succesvol te zijn is het cruciaal om met elkaar in gesprek te zijn en te blijven. Een vaste cyclus van één doelstellingengesprek en één beoordelingsgesprek per jaar is daarbij hoogstwaarschijnlijk onvoldoende. Ga met elkaar in gesprek op het moment dat daar behoefte aan is. Dit kan per medewerker verschillen en is elke keer weer maatwerk. Geef elkaar feedback en kijk vooral ook vooruit, heb een dialoog waarbij beide partijen vrij kunnen uiten hoe zij op dat moment in hun vel zitten en wat de wensen voor de toekomst zijn. Een gevoel van psychologische veiligheid vormt een belangrijke basis voor deze dialoog. Het gaat daarbij om het gevoel vrijuit met elkaar te kunnen praten en van gedachten te kunnen wisselen zonder sancties of vernedering. Als je je veilig voelt kan je ook de dingen die niet goed gaan en de fouten die gemaakt worden benoemen, om vervolgens gezamenlijk tot een oplossing te komen en van te leren. Wanneer mensen deze veiligheid ervaren kunnen zij open naar elkaar zijn. Door open met elkaar in gesprek te gaan kom je tot de beste resultaten. Volgens Harvard professor Amy Edmondson is de aan-

wezigheid van psychologische veiligheid kenmerkend voor een succesvol team.

Metten is weten

Tegenwoordig worden veel interventies aangeboden om het werkgeluk te verhogen. Belangrijk is te weten wat er binnen jouw organisatie speelt, zodat je focus kunt aanbrengen. Monitor hiervoor je medewerkers en ga als organisatie met de belangrijkste thema's aan de slag. Biedt medewerkers daarnaast op individueel niveau ondersteuning aan en geef ze de ruimte om zich te ontwikkelen. Juist omdat geluk persoonlijk is, is het gesprek hierover zo belangrijk. Faciliteer en stimuleer dit gesprek als werkgever. Investeer in jouw medewerkers en zorg voor een goede organisatie om zo te profiteren van een optimale prestatie.

Veel geluk. ■



Darya Moghimi is gepromoveerd arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als HR consultant bij Human Capital Group. Darya is gespecialiseerd op het gebied van duurzame inzetbaarheid, gezond ouder worden op het werk, prestatie en werktevredenheid. Zij ervaart werkgeluk als ze haar kennis rondom duurzame inzetbaarheid in vorm van webinars en artikelen met klanten en lezers kan delen.



Yusi Bakker is afgestudeerd bewegingstechnoloog en -wetenschapper. Na haar studie heeft ze ervaring opgedaan in de zorg. Nu zet zij haar passie voor cijfers en feiten in als traject adviseur bij Preventned. Waar haar praktische instelling goed van pas komt. Ze heeft lang getwijfeld over wat ze later wilde worden. Maar dat ze fluitend naar het werk wilde wist ze zeker en daar heeft ze nu haar werk van gemaakt.