

# Baas stuurt op gelukkige werknemers

Welcome to the Amazing Chief Happiness Officer Show!



© Intermediair

**In Nederland zetten managers nog niet het woord chief happiness officer op hun kaartje. In Amerika is dat heel normaal. Want gelukkige bedrijven presteren beter.**

TEKST REMCO TOMESSEN ILLUSTRATIE CLAUDIE DE CLEEN

Werk

Vergeet je alles om je heen tijdens je werk? Word je gemotiveerd door de inhoud van je baan en niet door het salaris? En vind je het gemakkelijk om je gevoelens te uiten bij collega's? Als het antwoord op deze vragen een overtuigend 'ja' is, dan is de kans groot dat je gelukkig bent op je werk. Althans, volgens de 'geluksmeter', een methode ontwikkeld door het Instituut voor Positieve Psychologie (IvPP). Deze organisatie mat tot nu toe het geluk van medewerkers bij vijftien Nederlandse organisaties, waaronder PwC en Heras Hekwerk.

Medewerkers bij de 'gemeten' organisaties scoren gemiddeld een 7,5 op geluk. 'Dat is niet slecht. Maar als je het verschil wilt maken als bedrijf, moet die score omhoog', zegt Robert Haringsma, medeoprichter van het IvPP, die promoveert op zijn geluks-onderzoek. 'Bedrijven moeten streven naar een 9. Dan zullen mensen zeggen: hier wil ik bij horen, en zul je als organisatie de grootste talenten behouden en kunnen aantrekken.'

Het IvPP adviseert bedrijven bij het nog gelukkiger maken van hun medewerkers. Soms zijn dat vrij praktische adviezen. Zoals aan het bedrijf dat beddengoed en kleding wast voor zorginstellingen: hang foto's op van een ziekenhuis waar

je de was voor doet, zodat medewerkers weten voor wie ze werken. Of de tip aan leidinggevendenden om drie complimenten te geven aan medewerkers voordat ze kritiek leveren.

Ook Maurits Bruel zit in de geluksbusiness. Hij leidt onder anderen managers en directeuren op tot 'chief happiness officer'. Van een personeelsdirecteur van een groot beveiligingsbedrijf tot de oprichters van een ict-bedrijf. Bruel zette er een opleidingsprogramma voor op aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Deelnemers leren er wat geluk is en hoe ze hun organisatie gelukkiger kunnen maken. 'De traditionele manager personeelszaken heeft daar weinig oog voor. Terwijl de vraag naar meer geluk op de werkvloer toeneemt; steeds vaker durven managers hardop te zeggen dat ze het geluk van medewerkers belangrijk vinden.

In Nederland zetten managers, cursus of niet, nog niet het woord chief happiness officer op hun kaartje. In Amerika is dat heel normaal. Chief emotions officer, komt er ook voor, net als chief fun officer. In België profileert topambtenaar Laurence Vanhée zich als chief happiness officer bij de Belgische Sociale Dienst.

'In zekere zin is de aandacht voor geluk een modeverschijnsel', geeft Haringsma toe. Maar de aandacht komt niet uit de lucht vallen, zegt hij. Die hangt samen met de opkomst van de positieve psychologie. 'Er komt meer aandacht voor wat er beter kan, in plaats van wat er verkeerd gaat.' Drie factoren beïnvloeden het werkgeluk: de betekenis die iemand uit zijn werk haalt, de uitdaging van de baan en relaties met collega's.

Er is steeds meer wetenschappelijk bewijs dat bedrijven met gelukkige medewerkers beter presteren, een

lager ziekteverzuim hebben en minder verloop. Zo blijkt uit Amerikaans onderzoek onder duizenden mensen dat bedrijven met tevreden werknemers meer winst en een hogere omzet halen.

In onderzoeken worden termen als tevredenheid en geluk nogal eens door elkaar gebruikt. Wat is het verschil tussen werkgeluk en arbeidssatisfactie eigenlijk? Bruel: 'Bij arbeidssatisfactie ligt de nadruk op het oordeel dat je hebt over je baan, de omstandigheden. Werkgeluk gaat over jezelf, en wordt ook beïnvloed door zaken buiten je baan om.' Omdat werk en privé steeds meer in elkaar overvloeien, zie je volgens hem dat geluk op de werkvloer steeds meer gekoppeld wordt aan geluk op andere terreinen van het leven.

En geluk is niet aan één bedrijf gebonden, zegt Bruel. Als je als organisatie werknemers wilt die zo gelukkig mogelijk zijn, kan dat volgens hem betekenen dat je werknemers - zelfs de meest getalenteerde - stimuleert om van baan te wisselen als ze ergens anders beter tot hun recht komen.

Naast de rationele geluksmethoden van Bruel en Haringsma begeeft een tak van de geluksbusiness zich meer op het spirituele vlak. Sheila Neijman van het bureau Heart4Happiness is een van de vele gelukscoaches die sinds het ontstaan van de economische crisis actief is. Ze belandde zelf bij een reorganisatie op straat en sloeg een andere weg in. Ze geeft opleidingen en bedrijfstrainingen bij multinationals en beursgenoteerde bedrijven. De vraag die ze daar van het management krijgt: hoe kunnen onze medewerkers gelukkiger en vitaler worden? Neijman: 'Heel simpel: elke medewerker wil gehoord, gezien en gewaardeerd worden.'

Neijman: 'Wat mij opvalt, is dat medewerkers vaak zo loyaal zijn aan een bedrijf dat ze totaal de verbinding met zichzelf zijn

verloren. Als je hele lijf vol stresshormonen zit, voel je de stress niet eens meer, omdat dit een gewoontegevoel is geworden.' Om mensen te laten zien wat er in hun lichaam gebeurt, laat ze hen het patroon van hun hartritme 'zien'. Als iemand gestrest of gefrustreerd is, is het hartritme volgens haar ongelijk en onregelmatig. 'Dat heeft impact op de werking van je brein, op de manier waarop je denkt.' Een regelmatige hartslag betekent volgens haar juist dat iemand ontspannen is en helder kan nadenken.

Sceptische medewerkers van stoere bedrijven laat de coach met zo'n hartmeter rondlopen tijdens een werkdag. 'Zo kunnen ze zien dat bijvoorbeeld op het moment dat ze naar een vergadering lopen hun hartslag verandert.'

Het gaat bij Neijman niet alleen om de juiste hartslag. Ze probeert medewerkers ook in workshops te laten ontdekken wat ze zelf willen en kunnen - ook een van de centrale punten in de geluksadviezen van Haringsma en Bruel. Je kunt zeggen: de aloude zoektocht naar de best passende baan. Haringsma: 'In zeker zin is het oude wijn in nieuwe zakken. Maar het is een boodschap die nog steeds niet genoeg bij medewerkers en organisaties is doorgedrongen.' Bruel: 'Soms heb je een nieuwe paraplu nodig om fundamentele zaken aan de orde te stellen.'

Sinds de jaren tachtig is de groei van het bruto binnenlands product de belangrijkste maatstaf bij besluiten in westerse landen. Maar steeds meer landen en internationale instellingen zijn op zoek naar alternatieven daarvoor. Ook het Centraal Bureau voor de Statistiek en het Sociaal en Cultureel Planbureau zijn op zoek naar een alternatief voor de bbp-maatstaf. Dat moet een 'maatstaf voor subjectief welzijn' zijn. In het piepkleine Bhutan is geluk nu al de maatstaf voor alle besluiten. Daar kijkt de regering, alvorens een nieuwe weg te laten aanleggen,

niet naar de impact op de economische groei. Er wordt pas een weg aangelegd als de bevolking er gelukkiger van wordt.

Bruto nationaal geluk