

# Hoe creëer je meer geluk op de werkvloer?

In deze bijdrage neemt Gea Peper, eigenaar van het HappinessBureau, ons mee in het belang van geluk op het werk in de vorm van een interview met Onno Hamburger. Hij is oprichter van de organisatie 'Gelukkig werken' en auteur van het gelijknamige boek.

AUTR\_Auteur

**O**nno heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het implementeren van gelukkig werken in organisaties met aantoonbare resultaten als minder verzuim, meer plezier en een hogere kwaliteit van dienstverlening. Hij spreekt over zijn aanpak en ervaring op het eerste 'Happy People – Better Business' event op 23 maart 2016 in Den Haag ([www.happypeoplebetterbusiness.nl](http://www.happypeoplebetterbusiness.nl)).

*Er is een toenemende aandacht voor 'geluk' en 'gelukkig werken'. Wat is volgens jou hiervoor de reden?*

Ik denk dat er niet één reden is, maar dat de achterliggende oorzaak voor een toename in de interesse voor geluk en gelukkig werken een combinatie van factoren is. Ik noem er een aantal:

## 1. Gelukkiger werken als buffer tegen stress

In veel organisaties is het thema in de afgelopen jaren geweest: 'meer doen met minder (mensen)'. Dit heeft voor toenemende werkstress bij medewerkers gezorgd. Was het in 2014 nog een op acht mensen die last had van stress. Dit jaar is dit toegenomen naar een op zeven (bron: <http://gelukkigwerken.nl/steeds-meer-last-van-werkstress/>).

Dit creëert gevoelens van machteloosheid en vergroot de kans op burn-out. Maar liefst 23% van de medewerkers geeft aan last te hebben van burn-out-symptomen. Uit onderzoek blijkt dat gelukkige medewerkers minder last hebben van stress. Organisaties zien aandacht voor dit thema dan ook in toenemende mate als een mogelijkheid voor de medewerker om op een goede manier om te kunnen gaan met stress. Overigens komt het initiatief hiervoor soms van het management, maar soms ook van betrokken en bevolgen medewerkers zelf of HR die hierin gelooft.

## 2. Gelukkiger werken als vliegwiel voor beter presteren

Ik kom veel organisaties tegen waar niet alleen meer moet worden gedaan met minder, maar waar ook anders en innovatiever moet worden gewerkt. Technologische veranderingen – automatisering, informatisering, toenemende concurrentie uit het Oosten – zorgen ervoor dat medewerkers anders moeten gaan werken. Meer innovatief, anders, nieuw. De realiteit is dat veel medewerkers, zeker net na de crisis, meer lamgeslagen en cynisch zijn geworden en juist niet willen ver-

anderen. Veel zijn ook angstig. Het effect daarvan is dat mensen proberen te behouden wat zij hebben, in plaats van samen te kijken hoe zij het met elkaar beter, sneller en efficiënter kunnen doen. Negatieve emoties zorgen vaak voor een behoudend effect. Positieve emoties zorgen ervoor dat we gaan onderzoeken, nieuwsgierig worden en gaan uitproberen wat nieuw en anders is. Daarom wordt het stimuleren van geluk op de werkplek gezien – en ik denk terecht – als een manier om mensen te helpen op zoek te gaan naar nieuwe manieren. Ik merk dit effect bijvoorbeeld duidelijk bij een groot ziekenhuis waar ik 'Gelukkig werken'-trainingen geef en de training verpleegkundigen en het management ondersteunt om anders te denken. Over heel dagelijkse dingen. Die ze al 20 tot 30 jaar deden. En zich nu afvragen of ze dat nog steeds op dezelfde manier moeten of willen doen. Dat werkt erg inspirerend!

## 3. Gelukkiger werken om het langer vol te houden

We moeten allemaal langer doorwerken. Sommige dachten met 57 jaar te kunnen stoppen met werken en dat

**In mijn definitie van gelukkig werken onderscheid ik drie hoofdbestanddelen. Hoeveel plezier ervaar je, in hoeverre ben je in staat je eigen kwaliteiten te benutten en ervaar je jouw werk als voldoende zinvol?**



bijschrift

wordt nu 67 jaar. Voor deze mensen, en de organisaties waar zij werken, is dit een grote shock. Hoe blijf je tot op hogere leeftijd gezond en met plezier je werk doen? Wat geeft mij plezier, voldoening en zingeving in het werk, is dan een vraag die mensen helpt om hier over na te denken en zichzelf hier meer op te sturen.

#### 4. Gelukkiger werken om de nieuwe generatie vast te houden

Ik geef veel trainingen aan jonge high potentials. Zij staan anders in het werk dan de generaties voor hen. Ze verwachten relatief kort ergens te werken en in die korte tijd zichzelf te kunnen ontwikkelen en plezier te hebben in wat zij doen. Voor hen is de vraag of ze gelukkig worden van hun werk volstrekt normaal. Dit geeft een clash met de oude garde binnen organisaties die nog via 'oude principes' werkt en veel vaker accepteert dat je werk doet dat je niet (altijd) leuk vindt.

#### 5. Meer aandacht voor zelforganisatie

De afgelopen jaren is het aantal managers gedaald. Door de recessie, door de verregaande automatisering en informatisering. Medewerkers moeten zichzelf steeds meer zelf sturen. Niet alleen op resultaat, maar ook op energie en inspiratie. Sturen op het (eigen) geluk in het werk is daarbij een logische stap.

#### Wat versta jij onder 'gelukkig werken'?

In mijn definitie van gelukkig werken onderscheid ik drie hoofdbestanddelen. Hoeveel plezier ervaar je, in hoeverre ben je in staat je eigen kwalitei-

ten te benutten en ervaar je jouw werk als voldoende zinvol? De elementen van de drie-eenheid bieden ieder voor zich een mogelijkheid geluk op het werk te vergroten. De drie elementen zijn overigens geen concurrenten van elkaar, maar versterken elkaar juist. Gelukkig werken is in die zin iets anders dan de traditionele aandacht voor medewerkerstevredenheid. Dit laatste is veel passiever en verwacht vaak van de organisatie dat 'zij' actie ondernemen en verantwoordelijk zijn. Bij gelukkig werken staat het eigen leiderschap centraal. De verantwoordelijkheid ligt primair bij de medewerker zelf. Hoe ga jij als medewerker of leidinggevende ervoor zorgen dat jij voldoende plezier, voldoening en zingeving in je werk kan ervaren. Dat de organisatie jou kan faciliteren bij het beantwoorden van deze vraag is een gegeven, maar gelukkiger werken begint bij jezelf.

#### Waarom zouden organisaties volgens jou moeten investeren in geluk?

Gelukkige mensen functioneren beter, zowel in het 'gewone' leven als in het werk. Aandacht hiervoor levert zowel de medewerker als de organisatie veel op. Sinds 2011 doen de Verenigde Naties tweejaarlijks onderzoek naar geluk. In 2013 werd expliciet aandacht besteed aan geluk in het werk. Uit een meta-analyse van geluk in het werk bleek dat gelukkige medewerkers en leidinggevend:

- productiever zijn;
- betere gewaardeerd worden;
- meer gemotiveerd zijn;

- creatiever zijn;
- nieuwsgieriger zijn;
- beter samenwerken;
- minder verzuimen; en
- cognitief flexibeler zijn.

(Bron: <http://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2013/09/World-happiness-report-2013-Excerpt-Table-4-1-Page-56-Income-Productivity-Organizational-Behavior.jpeg>)

Stuk voor stuk zijn dit, juist in deze tijd, belangrijke variabelen om gezond en succesvol te functioneren, zowel als individu en als team of organisatie.

#### Jij hebt o.a. bij het Amphia Ziekenhuis in Breda gelukkig werken in de dagelijkse praktijk van verpleegkundigen toegepast. Kun je vertellen hoe je dit hebt gedaan?

De vraag kwam vanuit de HR-afdeling van het Amphia Ziekenhuis. HR was op zoek naar een methodiek om medewerkers van het ziekenhuis te helpen meer te floreren in het werk. Ze wilden graag interventies uit de positieve psychologie gebruiken, omdat deze goed onderzocht zijn (evidence based). Ik kon hen een methodiek bieden die na uitwerking direct kon worden toegepast in de dagelijkse praktijk. Samen zijn we gaan kijken hoe we het bestaande Gelukkig Werken-programma konden aanpassen voor de context van het ziekenhuis. Bij verpleegkundigen binnen het ziekenhuis bleek de behoefte aan (meer) floreren het grootst. We hebben gekeken naar teams met verpleegkundigen die zelf interesse hadden om met dit onderwerp aan de slag te gaan en zijn toen met deze groep – zeventien mensen – gestart.

Ik merk dat veel medewerkers de afgelopen jaren moe zijn geworden van alle veranderingen. Dit geldt niet alleen voor verpleegkundigen, maar ook voor medewerkers van andere organisaties. Ze zijn soms kwijtgeraakt waarom ze het werk doen en

# Gelukkige mensen functioneren beter, zowel in het 'gewone' leven als in het werk. Aandacht hiervoor levert zowel de medewerker als de organisatie veel op.

hobbelen mee van de ene verandering in de andere. Door hen te helpen het gevoel van autonomie en zelfsturing te vergroten, geeft hen dit weer nieuw perspectief. Niemand wil graag in een negatieve, klagerige sfeer werken. Maar in de praktijk dragen velen hier wel aan bij en weten er maar weinig hoe je hier met elkaar uit kan komen. Door de juiste inzichten en instrumenten aan te bieden, ervaren zij een groter gevoel van autonomie. Door de aandacht ook meer te verschuiven naar wat goed gaat en waar wederzijdse verschillen en kwaliteiten liggen, werken mensen prettiger samen. Dit leidt vaak tot een positieve spiraal waarbij teamleden elkaar ondersteunen om meer te floreren in het werk. En laat elkaar helpen nu eens één van de meest krachtige manieren te zijn om zelf gelukkiger te worden.

## *Wat heeft het gelukkig werken traject het Amphia ziekenhuis opgeleverd?*

De 'beste' die dit kunnen beantwoorden zijn natuurlijk de verpleegkundigen zelf. In het kort komt het erop neer dat ze vinden dat de sfeer op de afdeling is verbeterd. Ze werken beter samen, klagen minder, zijn positiever geworden, spreken meer waardering naar elkaar uit. Ze geven aan dat zij gelukkiger zijn geworden in het werk. Het verzuim is ook gedaald. De initiële effecten laten ook zien dat zij beter zijn geworden in hun vak. De effecten zijn duidelijk te zien, ook omdat we hebben gewerkt met 'controlegroepen' waarbij we hebben gemeten wat het effect was op andere (vergelijkbare) groepen die geen training hebben ontvangen. Verder was de interventie ook zichtbaar binnen de organisatie. Het verspreidde zich – en nog steeds – als een positief virus door de organisatie.

Daardoor melden andere teams zich vanzelf aan en nemen intussen ruim 400 medewerkers deel aan de training. Er ontstond ook in toenemende mate interesse vanuit de directie. Een groep directieleden – o.a. met leden van de Raad van Bestuur van het ziekenhuis – hebben uiteindelijk dezelfde training ook doorlopen, zodat zij het zelf ook konden ervaren en wat het effect ervan was.

## *Kan de aanpak die bij het Amphia Ziekenhuis is toegepast ook bij andere organisaties worden toegepast?*

Ja, absoluut. In de afgelopen periode heb ik het Gelukkig Werken-programma toegepast in zeer verschillende organisaties. Daarbij is het van belang wel steeds aan te sluiten bij de specifieke kenmerken van de groep, maar in essentie blijft de training hetzelfde. Wanneer er binnen de organisatie mensen zijn die geloven dat gelukkiger werken beter en gezonder is voor de organisatie dan is er een

(beginnend) draagvlak om met het thema aan de slag te gaan.

## *Als een organisatie aan de slag wil met gelukkig werken, wat is dan volgens jou een goede eerste stap om mee te beginnen?*

Zet het onderwerp werkgeluk op de agenda. HR of directie kunnen hier een leidende rol in spelen. Maar regelmatig zijn het ook enthousiaste medewerkers die het initiatief nemen. Mijn advies is om klein te beginnen met een bevlogen groep(je) mensen. Ga daarna aan de slag met een pilot, zodat een kleine groep mensen het kan gaan ervaren en op kleine schaal toepassen binnen de organisatie. Gelukkig werken is bij uitstek een onderwerp waar mensen vrijwillig voor kunnen kiezen en wat je niet moet 'uitrollen' in de organisatie. Door dit positieve virus te blijven voeden gaan het individu, het team en uiteindelijk de organisatie gelukkiger en beter functioneren.

## Over Gea

Gea Peper heeft meer dan 25 jaar (internationale) ervaring op het gebied van management consulting en HR en is oprichter van het HappinessBureau dat als doel heeft organisaties (nog) succesvoller te maken door het geluk van werknemers te helpen vergroten ([www.happinessbureau.nl](http://www.happinessbureau.nl)).



## Over Onno

Onno Hamburger is oprichter van de organisatie Gelukkig werken ([www.gelukkigwerken.nl](http://www.gelukkigwerken.nl)) en schrijver van de bestseller 'Gelukkig werken'. De afgelopen vijftien jaar heeft hij organisaties en medewerkers geholpen om meer te floreren. Een van zijn projecten (Amphia floreert) is in 2014 verkozen tot 'Best Practice' door het ministerie van SZW.

