



■ Onno Hamburger

Hype of verrijking?

# De chief happiness officer

**Het beroep van werkgelukdeskundige is door de Nationale Beroepengids (2017) uitgeroepen tot een van de meest kansrijke beroepen voor de toekomst. De chief happiness officer is een van de titels waar de deskundige onder werkt. Er zijn al veel opleidingen voor de nieuwe functie beschikbaar, onder andere die van de Gelukkig Werken Academie. In dit artikel meer over de achtergronden, opleiding, werkwijze en tekortkomingen van de chief happiness officers.**

Toen ik in begin deze eeuw mijn werk als trainer en coach organiseerde rond het thema werkgeluk keken veel mensen mij meewarig aan. Waarom zou je geluk en werk combineren? Op je werk vervul je simpelweg

je taken. Anno 2020 is werkgeluk bij veel bedrijven een belangrijk thema (PW, 2019). Deze verschuiving is verklaarbaar aan de hand van de veranderingen in de aard van ons werk en door onze gestegen verwachtingen.

### Hoe is ons werk veranderd?

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2020) beschrijft de eisen aan medewerkers zijn gestegen de afgelopen twintig jaar. Ze moeten beter communiceren, sneller werken en constructiever met conflicten omgaan. Daarnaast hebben zij minder autonomie gekregen en werken ze met computers en kunstmatige intelligentie. Het gevolg is meer chronische stress, psychische klachten en burn-out. Het probleem van werkongeluk is zo kostbaar dat er een markt is ontstaan voor mensen die kunnen bijdragen aan werkge- luk (Bergsma, Hamburger & Klappe, 2020).

Ook de eisen die medewerkers aan werk stellen, zijn veranderd. Medewerkers willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooiën. Zij willen het prettig en leuk hebben op het werk. De sfeer moet goed zijn. Medewerkers willen zich nuttig voelen en bijdragen aan een betere wereld (Hamburger en Bergsma, 2011). De werkgever kan deze behoefte van personeel niet negeren vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. In de huidige florerende economie veranderen mensen snel van baan. In 2018 zijn meer dan een miljoen mensen van baan gewisseld (CBS, 2019). Na vijf jaar bij één organisatie te hebben gewerkt, gaan vooral jongere en hoogopgeleide medewerkers rondkijken en op zoek naar een plek waar het nog leuker, beter en fijner is. Werkgevers willen goede krachten binden en boeien.

### Waarom is werkge- luk van belang?

Werkge- luk zorgt ook voor een goed rendement. Medewerkers die meer plezier, voldoening en zingeving ervaren in het werk hebben minder last van stress. Onderzoek laat zien dat positieve gevoelens mensen beschermen tegen uitputting en burn-out. Door medewerkers zelf te laten onderzoeken hoe zij hun werkge- luk kunnen vergroten,

ervaren zij meer invloed op hun eigen werkzaamheden. Zij kunnen hun kwaliteiten meer inzetten, ervaren meer zingeving en meer plezier in het werk. Verder blijkt uit verschillende onderzoeken dat gelukkige medewerkers beter presteren, innovatiever zijn, beter samenwerken en minder verzuimen (Veenhoven et al., 2014). De ideale win-win zou je zeggen. Maar er schuilen een paar flinke adders onder het gras.

Medewerkers willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooiën

### Valkuilen bij werkge- luk

Met het volwassen worden van het vakgebied voor werkge- luk wordt duidelijk dat meer aandacht voor werkge- luk niet automatisch leidt tot positieve resultaten. Onrealistisch veel beloven, werkt bijvoorbeeld contraproductief. Niet iedereen ervaart even gemakkelijk gevoelens van ge- luk. Voor een deel is dat genetisch bepaald. Wanneer je als doel stelt dat iedereen een hoge score moet hebben wat betreft werkge- luk, dan creëer je een irrealistisch beeld. Daar knapt niemand van op (Kashdan & Biswas-Diener, 2014). Ook leidt meer werkge- luk niet bij elke activiteit tot betere prestaties. Een goed voorbeeld vormen de luchtverkeersleiders. Zij doen hun werk minder nauwgezet, wanneer zij meer positieve gevoelens ervaren. Over het algemeen lijkt het erop dat activiteiten, waarbij kleine fouten tot grote negatieve consequenties kunnen leiden, geen baat hebben bij onbezorgde, positieve gevoelens. Neutrale gevoelens of lichte bezorgdheid zorgen voor een goede concentratie op dingen die eventueel mis zouden kunnen lopen.

**Wat is het verschil tussen een chief happiness officer, werkgelukcoach en een werkgelukdeskundige?**

Deze termen worden soms door elkaar gebruikt maar hebben een andere oorsprong en betekenis. De term *werkgelukdeskundige* is ooit bedacht door één van de deelnemers aan onze opleiding tot werkgelukcoach (Krista Wolff). Zij heeft de term gelanceerd en is de allereerste werkgelukdeskundige van Nederland. Werkgelukcoaches zijn coaches die zich hebben gespecialiseerd in het coachen op werkgeluk. Zij begeleiden teams en individuen bij het faciliteren van werkgeluk. Chief happiness officers (CHO) zijn ervaren medewerkers in de top van de organisatie (vaak leidinggevend of bestuursleden) die zich hebben gespecialiseerd op het gebied van werkgeluk. Zij hebben tot doel de gehele organisatie te faciliteren op werkgeluk door verschillende interventies op zowel organisatie-, team- en individueel niveau.

Zowel een CHO als een werkgelukcoach is gespecialiseerd in werkgeluk (en daarmee werkgelukdeskundige). Niet iedere werkgelukcoach of werkgelukdeskundige is een CHO. Niet iedere werkgelukdeskundige is werkgelukcoach.

Een andere valkuil is eenzijdige focus op positiviteit. Meer aandacht voor complimenten, waardering en het vieren van successen is prettig, maar heeft weinig duurzame impact op werkgeluk. Dat heeft onder andere te maken met hedonistische adaptatie. We wennen erg snel aan positieve veranderingen in de omstandigheden. Daarom rijdt die nieuwe, snellere auto even heel

prettig, maar is het geen blijvende bron van geluk.

Aandacht voor werkgeluk onttaardt soms ook in het pampieren van medewerkers, wat op de lange termijn kan bijdragen aan een grotere kwetsbaarheid voor tegenslag. Wanneer er alleen aandacht is voor werkgeluk door middel van hippe zitzakken, een tafeltennistafel of een nieuwe koffiehoeke, terwijl de onderlinge communicatie ijsig blijft, de stijl van leidinggeven niet verandert en mensen zich onveilig voelen, dan is het begrijpelijk dat er weerstand ontstaat en werknemers afhaken. Beter is de werknemers te wapenen door het vergroten van eigen leiderschap en teams ruimte te geven voor zelfsturing (Geurts, 2019).

Het vergroten van werkgeluk blijkt steeds meer een vak. Dat vraagt om een specialist die de impact van interventies overziet en brede kennis combineert met de juiste vaardigheden. Wanneer je de financiën van jouw organisatie wilt verbeteren, ga je op zoek naar een goede chief financial officer (CFO). Wanneer je het werkgeluk van jouw organisatie duurzaam wil verbeteren, heb je een goede chief happiness officer (CHO) nodig.

**Wat doet een chief happiness officer?**

Jonathan Mostert heeft recent onderzoek gedaan naar wat CHO's in Nederland doen binnen organisaties (Mostert, 2018). Zij blijken hun werk zeer serieus nemen. Zij willen medewerkers in de organisatie zo goed mogelijk ondersteunen om meer werkgeluk te ervaren. Mostert laat echter ook zien dat de huidige CHO's hun eigen positie vaak onvoldoende serieus nemen. Zij verbinden hun eigen werk bijvoorbeeld niet aan de organisatiebrede doelstellingen: "... *the CHO's totally neglect to link their job duties as a base for a better organizational performance*". (Mostert, 2018)

Deze beperking zorgt ervoor dat veel CHO's niet hard kunnen maken dat hun werk bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. Het risico bestaat dan ook dat de CHO een marginale positie binnen de organisatie krijgt en op den duur weer verdwijnt. Mostert raadt aan dat CHO's werkgeluk niet alleen stimuleren, maar ook meten. Dit kan oorzakelijke verbanden zichtbaar maken. Daarnaast vindt Mostert dat er meer aandacht besteed kan worden aan voldoende scholing voor CHO's in de wetenschap achter werkgeluk.

### Hoe ziet de opleiding eruit?

De Gelukkig Werken Academy verzorgt al jaren opleidingen voor coaches die zich willen specialiseren in werkgeluk. De afgelopen jaren kregen wij in toenemende mate vragen van leidinggevenden en bestuurders die zich willen specialiseren als CHO. Daarom zijn wij voor deze groep een aparte CHO-opleiding gestart.

Tijdens de opleiding gaan we aan de slag met de fundamentele psychologie en neurologie. Onze ervaring is dat niet elke leiderschapsstijl even geschikt is om anderen binnen de organisatie mee te nemen richting werkgeluk. Daarom wordt er veel gewerkt met de coachende vorm van leiderschap en oplossingsgericht werken. Verder kijken we samen met de deelnemers naar bestaande ontwikkelingen binnen de organisatie die als kader kunnen dienen voor de aandacht voor werkgeluk. Dit vergoot de kans dat de CHO draagvlak kan creëren voor werken aan werkgeluk binnen de organisatie. Een voorbeeld daarvan is agile werken dat op dit moment in veel organisaties wordt ingevoerd. Bij agile werken functioneren teams autonoom, wordt er gewerkt in korte periodes waarbij feedback wordt opgehaald bij klanten. Deze manier van werken vergroot de autonomie, onderlinge verbinding en het zicht op resultaat. Deze onderdelen zijn goed te combineren met het vergroten van werkgeluk.

Trainingen in werkgeluk vergroten het eigen leiderschap dat agile werken gemakkelijker maakt. Op deze manier ondersteunen en versterken werkgeluk en agile werken elkaar.

### Pret

Het thema van deze uitgave is pret. Wat is de relatie tussen pret en werkgeluk? In de Van Dale wordt pret gedefinieerd als vreugde of plezier. Werkgeluk definiëren wij (Hamburger & Bergsma, 2011) als een combinatie van plezier, voldoening en zingeving. Pret maakt in die zin onderdeel van werkgeluk maar er is meer voor nodig om dit een duurzaam karakter te geven.

Daarnaast verdiepen we ons tijdens de opleiding in hoe je werkgeluk kunt meten in een team en breder in de organisatie. Samen met een onderzoeksbureau doen we jaarlijks onderzoek naar werkgeluk in Nederland. Dit heeft ook een concreet beeld opgeleverd welke factoren binnen de organisaties werkgeluk ondersteunen en welke factoren dit belemmeren. Inzicht in deze factoren geeft de CHO's de instrumenten in handen om concreet te maken wat de organisatie het beste kan doen om het werkgeluk te verhogen. Voor de organisatie wordt duidelijk gemaakt wat de toegevoegde waarde is van aandacht voor werkgeluk en de functie en waarde van het hebben van een CHO. Tijdens de opleiding wordt er veel geoefend met medecursisten. Wij gaan ervan uit dat een goede CHO zijn collega's en medewerkers goed moet kunnen coachen. Onze visie is ook dat werkgeluk ook altijd over jezelf gaat. Door openlijk te delen waar je als CHO zelf tegenaan loopt, toon je kwetsbaarheid en geef je anderen daar ook ruimte voor. Coachen op werkgeluk gaat ook over waar je ongelukkig van wordt in je werk.

We onderscheiden in de opleiding verschillende onderdelen die van belang zijn bij werkgeluk. Kennis, vaardigheden, instrumenten, maar ook houding en mensbeeld. We kijken naar de fundamenten van werkgeluk en hoe je een organisatie zo kunt opzetten dat dat medewerkers en leidinggevendenden kunnen floreren. Dit vraagt om een andere manier van kijken. Ook voor andere leden van het managementteam. Veel organisaties zijn nog steeds opgebouwd rond de principes van belonen en straffen. Onderzoek laat zien dat dit niet effectief is in moderne organisaties (bijvoorbeeld Bregman, 2016). Intrinsieke beloning is veel krachtiger en duurzamer en draagt bij aan innovatie, creativiteit en zelfsturing. We besteden ook aandacht aan hoe je (aandacht voor) werkgeluk kunt verspreiden binnen de organisatie. Uitrollen of opleggen is zinloos. Inspireren en enthousiasmeren is krachtiger. Wij hebben goede ervaring met het creëren van interne werkgelukambassadeurs. Dit kunnen zowel leidinggevendenden, HR-professionals als andere enthousiaste medewerkers zijn die het positieve virus weten te verspreiden binnen de organisatie.

Meer aandacht voor complimenten, waardering en het vieren van successen is prettig, maar heeft weinig duurzame impact op werkgeluk

Overigens is een opleiding tot CHO slechts een start. Het vakgebied is zich enorm aan het ontwikkelen. Daarom is het van groot belang om jezelf te blijven ontwikkelen en nieuwe kennis en ervaring op te blijven doen met wat werkt en wat niet effectief is bij het faciliteren van werkgeluk. Wat je bijvoorbeeld niet

moet doen is mensen proberen wezenlijk te veranderen en een introverte medewerker om te turnen tot een extravert feestbeest, ook al zijn extraverte mensen gemiddeld gelukkiger. De persoonlijkheid bepaalt voor een belangrijk deel de verschillen in geluk tussen individuen, teams en organisaties. Je kunt mensen niet eventjes veranderen door te vertellen hoe ze dingen ook kunnen ervaren. Maar je kunt ze wel coachen bij het gebruiken van hun sterke kanten en het leren omgaan met hun valkuilen.

### Wat komen deelnemers in de praktijk tegen?

Voor veel deelnemers aan deze opleiding is de titel CHO niet de primaire aanspreektitel. Ze zijn directeur, bestuurder, manager of senior binnen de organisatie. Ze geloven dat werkgeluk een positieve impact kan hebben op de effectiviteit van de organisatie. Hoe werkt dat dan in de praktijk? Staat de huidige werkomgeving te springen om een CHO of worden zij benaderd met scepsis? Een ronde langs verschillende oud-cursisten geeft een gemixt beeld. Vaak weten oud-deelnemers de organisatie wel op sleeptouw te nemen, bijvoorbeeld door sessies te organiseren binnen de organisatie rond het thema werkgeluk. Bij sommige organisaties wordt werkgeluk gemeten. Voor een deel wordt werkgeluk op de agenda gezet bij leiderschapstrajecten. Toch lopen oud-deelnemers ook wel tegen aan aantal dilemma's aan. Hieronder noem ik er enkele.

Bestuurders zeggen vaak dat er wel veel lippendienst wordt bewezen aan werkgeluk in hun managementteam, maar werkgeluk krijgt desondanks meestal geen prioriteit. De CHO blijft zo vaak een wat marginaal verschijnsel. Zonder meting van werkgeluk is het onduidelijk waar ontwikkelkansen liggen en of interventies effect sorteren. Verder speelt ook onbekendheid met het belang van werkgeluk voor het floreren van de organisatie een rol.

Anderen noemen dat veel organisaties nog niet toe zijn aan de manier van denken die ten grondslag ligt aan werkgeluk.

Renée Nicolaï (eigenaar Mobility Select, partner en CHO bij Hunter Select Group) geeft bijvoorbeeld aan dat het denken in competenties bij veel organisaties nog centraal staat (wat kan iemand). Werkgeluk gaat ook over de vraag wat mensen willen en waar zij energie van krijgen. Dit vraagt echt nog om een paradigmaverandering.

Suzanne Nieuwenhuijs (CHO bij een grote overheidsorganisatie) ervaart dat het vergroten van werkgeluk niet iets is dat je in je eentje kunt realiseren. Het vraagt om samenwerking en lange adem. De reden daarvoor is dat je persoonlijk leiderschap (een belangrijk aspect van duurzaam werkgeluk) niet kunt afdwingen. Je kunt collega's alleen inspireren en uitnodigen. Het vraagt om een organisatiecultuur waarbinnen persoonlijk leiderschap kan gedijen (openheid, vertrouwen en veiligheid). Als CHO kun je daarin een aanjagende, activerende en verbindende rol vervullen.

### Wel of geen blijvertje?

Het terrein van werkgeluk is volwassen aan het worden. Er is steeds meer zicht op wat werkt en wat niet werkt. De chieff happiness officer heeft echter (nog) geen officiële functiebeschrijving en de meerwaarde van de CHO hangt op dit moment nog af van de eigen invulling van de taak. De kans op een rol in de marge is reëel en goed functioneren als CHO vraagt veel expertise, motivatie en competenties. Of de CHO uiteindelijk hype of een blijvertje is, zal voor een belangrijk deel worden bepaald door de kwaliteit van de CHO's zelf en de manier waarop zij zich manifesteren binnen organisaties. Een gedegen vooropleiding, het meten van werkgeluk en daarmee het kunnen evalueren van de impact van de functie als CHO zijn

belangrijke uitgangspunten. Daarnaast zal de CHO moeten aanhaken bij ontwikkelingen in de organisatie op strategisch niveau. ■

### Referenties

- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know. How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2020). *Handboek Werkgeluk*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Bregman (2016). Weg met controle, leve de intrinsiek gemotiveerde mens. *De Correspondent*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://decorrespondent.nl/5445/weg-met-controle-leve-de-intrinsiek-gemotiveerde-mens/>
- CBS. (2019, 23 maart). *45-plussers wisselen relatief weinig van baan of beroep*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/45-plussers-wisselen-relatief-weinig-van-baan-of-beroep>
- Hamburger, O.C. & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig Werken: Versterk je persoonlijk leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Kashdan, T., & Biswas-Diener, R. (2014). *The Upside of Your Dark Side. Why Being Your Whole Self-Not Just Your good Self-Drives Success and Fulfillment*. New York: Plume Books.
- Mostert, J. (2018). *How do Chief Happiness Officers make sense of their profession. Global Business & Sustainability* (Thesis). Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://thesis.eur.nl/pub/46046>
- Nationale Beroepengids. (2017, 25 januari). *21 nieuwe beroepen met toekomst*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.>

- nationaleberoepengids.nl/21-nieuwe-beroeopen-met-toekomst
- PW. (2019, 12 november). *De kern van werkgeluk en duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.pwnet.nl/instream/artikel/2019/11/de-kern-van-werkgeluk-en-duurzame-inzetbaarheid-10131847>
  - Veenhoven, R., Arampatzi, E., Bastiaan Bakker, A., Bruel, M., Burger, M., Commandeur, H.R.,... Van der Zwan,

P. (2014). *Het rendement van geluk: Inzichten uit de wetenschap en praktijk*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

*Noot van de redactie: in dit themanummer vind je vier portretten van chieff happiness officers waarin je kunt lezen hoe zij hun rol invullen, wat ze doen, welke dilemma's zij ervaren en wat sterk bijdraagt aan meer geluk en pret in het werk.*



***Onno Hamburger is opleider bij de Gelukkig Werken Academy. Hier zijn zijn de afgelopen jaren meer dan 150 coaches, HR-professionals en leidinggevenden opgeleid tot werkgelukcoach of chieff happiness officer. Onno is één van de pioniers in Nederland op het gebied van werkgeluk. Hij is psycholoog en als lector Duurzaam Werkgeluk verbonden aan de SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde. [www.gelukkigwerken.nl](http://www.gelukkigwerken.nl)***