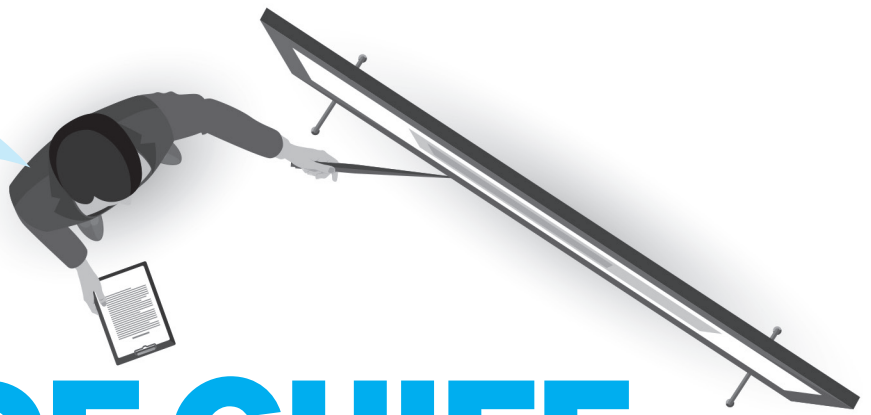


ELKE
VAN
HOOF



DE CHIEF HAPPINESS OFFICER

STAPPENPLAN VOOR EEN STRATEGISCH
WELZIJNSBELEID OP HET WERK



LANNOO
CAMPUS

Op bepaalde plaatsen in het boek wordt gebruik gemaakt van afkortingen. De verklaring van deze afkortingen vind je achteraan het boek.

D/2017/45/307 – NUR 771

ISBN 978 94 014 4449 1

VORMGEVING OMSLAG Peer De Maeyer

VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Elke Van Hoof & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

INHOUD

HOOFDSTUK 1	HAPPINESS RULES	7
HOOFDSTUK 2	OVER WETGEVING EN ANDERS WERKEN	25
HOOFDSTUK 3	GOEDE STRESS, SLECHTE STRESS	33
HOOFDSTUK 4	KAPSTOKKEN VOOR EEN GEÏNTEGREERD HAPPINESS BELEID	55
HOOFDSTUK 5	HET GEÏNTEGREERD BELEID: METEN IS WETEN ..	65
HOOFDSTUK 6	HET GEÏNTEGREERD BELEID: STAPPENPLAN ...	77
HOOFDSTUK 7	HET GEÏNTEGREERD BELEID: WERKEN OP PROACTIVITEIT EN REMEDIËRING	91
HOOFDSTUK 8	HET GEÏNTEGREERD BELEID: WAT ALS HET TOCH FOUT GAAT	101
HOOFDSTUK 9	CASES EN GOOD PRACTICES	113
SLOTWOORD	131
BIJLAGEN	137
LIJST MET AFKORTINGEN	147
EINDNOTEN	148
BIBLIOGRAFIE	150
DANKWOORD	152

HOOFDSTUK 1

HAPPINESS RULES

Gelukkig zijn. Het is iets waar we allemaal naar streven. Maar geluk is moeilijk te vatten. We kunnen het onszelf noch anderen opleggen. Het is afhankelijk van ontelbare factoren. Het kan plots onze weg kruisen, en dan weer verdwijnen als een dief in de nacht. Sommigen hebben het van thuis uit meegekregen, anderen vinden het bij de partner van hun leven. Nog anderen blijven er hun leven lang naar op zoek.

We kunnen ons geluk wel een duwtje in de goede richting geven. Door gezond te leven bijvoorbeeld. Door ons te omringen met de juiste mensen. Door voldoende tijd te investeren in onszelf en onze relaties. Het fijne aan geluk is dat het zichzelf versterkt. Wie gelukkig is, ervaart massa's energie. Hij kan bergen verzetten. Wie gelukkig is straalt ook, en zal zo ook makkelijker andere – al dan niet gelukkige – mensen aantrekken. Gelukkige mensen produceren ook 'gelukshormonen' die hen niet alleen mentaal, maar ook fysiek ten goede komen.

Ook op het werk mogen we van geluk spreken als we kunnen werken met blijde en gemotiveerde medewerkers. Zij krijgen de dingen voor mekaar, tillen hun collega's op naar een hoger niveau. Ze tellen geen uren, wel grote en kleine successen. Op het werk spreken we niet echt van geluk, wel over welzijn. Het is slechts een nuanceverschil. Het gaat over materiële en immateriële tevredenheid. Als werkgever of leidinggevende ben je niet verantwoordelijk voor het geluk van je medewerkers, wel voor hun welzijn én voor het garanderen van de best mogelijke werkcondities. En dat kun je op ontelbare manieren bevorderen. Het gaat over het plaatsen van een pingpongtafel, over het gebruik van ergonomische stoelen tot het geven van uitdagende en haalbare

doelstellingen. Het gaat ook over een goede communicatie, over een gezonde en veilige werkomgeving, over gedeelde waarden en een cultuur van wederzijds respect en vertrouwen. Voor een manager loont het om veel aandacht te geven aan al die zaken. Het is een win-win-win (werkgever-medewerker-klant) voor iedereen.

ZINGEVING EN MENTALE KRACHT

De meesten zullen het eens zijn met wat hierboven geschreven staat. Er wordt ook veel meer dan vroeger geïnvesteerd in welzijn op het werk. Maar toch lijkt het geluk ons door de vingers te glippen. Niet alleen op het werk, maar ook thuis en in onze hele maatschappij. Dat komt omdat men de focus te veel op het 'geluk' legt. **Eigenlijk is geluk het gevolg van zingeving: 'zin' als goesting maar ook 'zin' als betekenisgeving.** Velen gooien geluk en zingeving op één hoopje, maar niets is minder waar. Zingeving gaat over het vinden van een doel waaruit richting, focus en planning voortkomt. Dit doel kan je mentale kracht bepalen; kracht die waarde geeft aan moeilijke momenten en zelfs lijden. Kracht die ervoor zorgt dat mensen zichzelf overstijgen.

Een mooi voorbeeld daarvan is Viktor Frankl, neuroloog en psychiater maar vooral bekend van zijn getuigenis over de concentratiekampen. Op 25 september 1942 werd hij samen met zijn vrouw en ouders gedeporteerd naar een concentratiekamp in Theresienstadt. Hoewel hij net zoals de medegevangenen dwangarbeid moest verrichten, probeerde hij toch ook medegevangenen die last hadden van depressie en zelfmoordneigingen, te behandelen. Zelf ging hij ondertussen ook door een hel. Van al zijn verwanten zou uiteindelijk enkel zijn zus het overleven. Toch kwam hij uiteindelijk tot de conclusie dat hoe hard en inhumain sommige situaties ook zijn, het leven toch altijd potentieel zinvol is. Want door afstand te nemen en je te focussen kun je toch nog steeds doelen stellen (kleine doelen: brood vinden – en grote doelen: ooit weer thuis zijn). Hij zag dat dagelijks gebeuren in het concentratiekamp. Doordat zijn medegevangenen in staat waren doelen te bepalen, konden ze omgaan met de gruwel. Daarna stelde hij deze ervaringen te boek in *De Zin van het leven*, waarin hij schreef over zijn ervaringen en methodes aanreikte om in alle mogelijke levensomstandigheden toch een doel in het leven te vinden.



BEWAAR FOCUS

Maak een post-it die medewerkers helpt om hun focus te maken. Als inspiratie vind je hier de post-it opgemaakt door het Huis voor Veerkracht.



WAT ZOU HET KOMENDE JAAR TOT MIJN BESTE JAAR OOIIT MAKEN?

WAT KAN IK DOEN OM DIT TE VERWEZENLIJKEN?

WAT KAN IK DOEN OM MEER GELUK TE ERVAREN?

Eerste stap:

WAT KAN IK DOEN OM GEZONDER TE WORDEN?

Eerste stap:

WAT KAN IK DOEN OM MIJN SOCIALE RELATIES TE VERBETEREN?

Eerste stap:

Noot: In deze post-it kun je een 'jaar' vervangen door een 'maand', een 'week' of zelfs een 'dag'.¹

De inzichten van Viktor Frankl leven ook nu nog voort in onze aanpak van uitdagingen en omgaan met lijden. Later werd inderdaad duidelijk dat medegevangenen die zich konden richten op een leven na het concentratiekamp – 'Ik wil nog kinderen op deze wereld zetten als ik weer thuis kom' – betere overlevingskansen hadden.

TOENEMENDE DOELLOOSHEID

Heel wat medewerkers in bedrijven worstelen met zingeving, niet alleen de goesting voor, maar vooral de betekenis van de job is daarbij van belang. Met andere woorden, heel wat werknemers weten niet meer waarom ze juist die activiteiten doen en zien door de vele veranderingen de richting niet meer. Richting geven is belangrijk om te kunnen connecteren met het bedrijf; om te kunnen bepalen of jij nu de juiste persoon op de juiste plaats bent. Simon Sinek spreekt over de 'gouden cirkel'. Het kunnen bepalen van de 'waarom'-vraag is

belangrijker dan de 'wat'- en 'hoe'-vraag. Maar om goed te kunnen afstemmen, moet het natuurlijk wel helder zijn waar de organisatie naartoe gaat. Door de snel veranderende omstandigheden is dat meer en meer een uitdaging.



BEPAAAL JE DOELEN

Zorg ervoor dat het helder is waar je als organisatie naartoe gaat en herhaal dit regelmatig. Vanuit deze missie kun je elke medewerker zijn top 5-verantwoordelijkheden laten bepalen.

TOP 5- VERANTWOORDELIJKHEDEN	TOEGEVOEGDE WAARDE	KPI

Noot: Naast het beschrijven van de top 5-verantwoordelijkheden, laat je ook de concrete activiteiten beschrijven en hoe die bijdragen aan de missie van de organisatie. Het is belangrijk daarbij aan te geven hoe we kunnen zien dat we goed bezig zijn (KPI).

Onderzoek van de CDC (Centers for Disease Control and Prevention) bevestigt dat slecht 25% van de personen het gevoel heeft een doel te hebben. In een erg leuk artikel gepubliceerd in *The Journal for Positive Psychology* gingen de onderzoekers het verschil na van het streven naar geluk versus het streven naar zingeving. Ze concludeerden dat de **personen die streefden naar geluk, nemers waren, terwijl personen die streven naar zingeving, gevers waren gericht op én zichzelf én de andere.**



Als je dan toch geluk wilt nastreven, ga dan voor tevredenheid en niet voor uitbundig geluk. Tevredenheid is constanter en zal je veel meer positieve effecten opleveren.

Er zijn nog meer onrustwekkende cijfers. Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk deed onderzoek naar de meest voorkomende oorzaken van werkgerelateerde stress: 72% van de respondenten ondervond het meeste last van reorganisaties en baanonzekerheid; 66% van de respondenten ging gebukt onder een te grote werkdruk en lange werkdagen en de derde meest voorkomende oorzaak van werkgerelateerde stress waren pesterijen, aangegeven door 59% van de respondenten. Uit diezelfde enquête bleek dat ongeveer een kwart van de werknemers van mening is dat er op het werk niet goed met stress wordt omgegaan. Stress is het op één na meest frequent werkgerelateerd probleem. Dat maakt werkgerelateerde stress een van de grootste gezondheids- en veiligheidsuitdagingen in Europa.

Ook in België en Nederland is er een forse toename. Als we kijken naar de uitval door psychische stoornissen, zoals depressie en burn-out, is er op vijf jaar tijd zelfs een toename van 32%. Trekken we het ruimer, dan zien we dat tussen 2005 en 2015 het aantal mensen dat meer dan een jaar thuis zit met 80% gestegen is.

Buiten het leed dat dit met zich meebrengt voor de betrokkenen, en het productiviteitsverlies voor de ondernemingen waar deze uitval voorkomt, kost dat de maatschappij handenvol geld. De totale kost van de arbeidsongeschiktheid wordt voor 2017 op zo'n 7,96 miljard euro geschat. Daarmee overstijgt die kost in 2017 voor het eerst in de Belgische geschiedenis de kost van de werkloosheidsuitkeringen. Dat is op termijn niet houdbaar, zeker met de vergrijzing die onze sociale zekerheid zwaar onder druk zet. Daar komt bij dat de babyboomers – geboren tussen 1945 en 1955 – massaal met pensioen gaan, waardoor ondernemingen de komende tien jaar 300.000 nieuwe mensen zullen moeten vinden, alleen al om gepensioneerde collega's te vervangen. Als ondernemingen er daarnaast nog rekening mee moeten houden dat de cijfers van het langdurig absentisme niet zullen verbeteren, dan stelt zich daar een

serieus probleem dat zelfs het voortbestaan van die ondernemingen in gevaar brengt. Met alweer meer problemen, meer zieken en meer uitval tot gevolg. Zo komen we in een vicieuze cirkel terecht die heel snel doorbroken moet worden. Om dat te kunnen moeten we eerst weten wat er aan de hand is.

OORZAKEN

Waarom vallen zoveel meer mensen uit? Ten eerste moeten we een kleine kanttekening maken bij de cijfers. Want vandaag meten we veel meer en gedetailleerder dan vroeger wie uitvalt en waarom. We hebben ook meer dan vroeger aandacht voor psychische aandoeningen – net omdat we zien dat er zich een groeiend probleem stelt. Maar zoals dat bij veel zaken geldt: als je op iets begint te letten, dan begin je het plots overal te zien. [Wat je aandacht geeft, groeit](#). Hetzelfde speelt ook hier ongetwijfeld mee. Zo hebben huisartsen slechts sinds 2016 een officiële ICD-10 code om burn-out te identificeren – officiële code toegekend door de Wereldgezondheidsorganisatie. Dus in de statistieken zal het aantal burn-outs ongetwijfeld toenemen – vroeger werden die bijvoorbeeld ondergebracht bij diagnoses als ‘depressies’, ‘rugklachten’, ‘hartritmestoornissen’ of ‘schildklierproblemen’.



Problems related to life management difficulty Z73- >

Type 2 Excludes

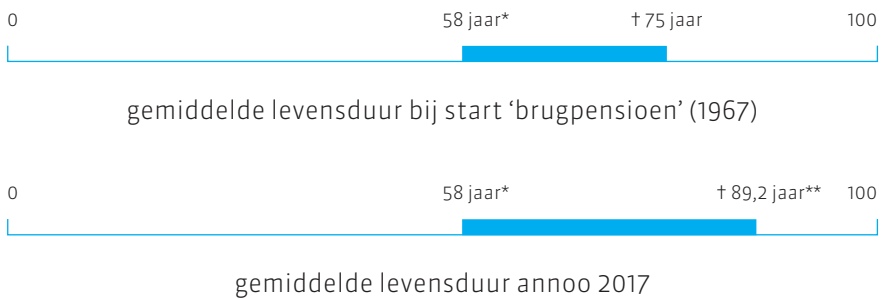
- problems related to socioeconomic and psychosocial circumstances (Z55-Z65

▶ Z73 Problems related to life management difficulty

- ▶ Z73.0 Burn-out
- ▶ Z73.1 Type A behavior pattern
- ▶ Z73.2 Lack of relaxation and leisure
- ▶ Z73.3 Stress, not elsewhere classified
- ▶ Z73.4 Inadequate social skills, not elsewhere classified
- ▶ Z73.5 Social role conflict, not elsewhere classified
- ▶ Z73.6 Limitation of activities due to disability
- ▶ Z73.8 Other problems related to life management difficulty
- ▶ Z73.81 Behavioral insomnia of childhood
- ▶ Z73.810 sleep-onset association type
- ▶ Z73.811 limit setting type
- ▶ Z73.812 combined type
- ▶ Z73.819 unspecified type
- ▶ Z73.82 Dual sensory impairment
- ▶ Z73.89 Other problems related to life management difficulty
- ▶ Z73.9 Problem related to life management difficulty, unspecified

Noot: Z73.0 is de algemene code voor burn-out.²

Los daarvan stellen we toch vast dat de cijfers in hun geheel problematisch zijn en niet lijken te verbeteren. Er zijn een paar oorzaken. Een heel concrete oorzaak is de veranderende wetgeving waardoor we **steeds langer aan het werk moeten blijven**. Wanneer een oudere werknemer vroeger voelde dat het niet meer ging om te werken, of wanneer een bedrijf voor een herstructurering stond, dan werd maar al te graag naar instrumenten als het brugpensioen of vervroegd pensioen gegrepen, en iedereen was gelukkig, ... Als maatschappij namen we hiervan een deel van de kost op ons, maar we hadden dat er graag voor over omdat zo jongere (en goedkopere) mensen een kans kregen. Bedrijven hielden immers vast aan de ervaren, oudere medewerkers. Door de demografische evolutie, zoals hierboven geschetst, is de vroegtijdige pensionering nu niet langer haalbaar en bijna onbetaalbaar (zie figuur). Voor de werknemer die lang werken niet ziet zitten, valt de 'vluchtweg' van het brugpensioen weg. Hij zal de druk op zijn schouders voelen toenemen, en wordt zo vatbaarder voor psychische en fysieke klachten, met vaak een medische uitval tot gevolg. Daarnaast is het ook zo dat als mensen tot op latere leeftijd werken, we er rekening mee moeten houden dat er vroeg of laat gezondheidsproblemen zullen opduiken, eigen aan die leeftijd. Bovendien leert onderzoek ons dat medewerkers niet wegvallen door hun gezondheid(sklachten) maar door druk uit hun omgeving. Denk maar hoe leuk het is als iedereen samen op (vervroegd) pensioen kan gaan ...



* Er is natuurlijk heel wat veranderd aan het brugpensioenstelsel, maar gemakshalve behoud ik 58 jaar. Dit was de gangbare 'norm' de afgelopen jaren.

** Berekening op basis van de levensverwachtingcalculator.³



BOUW EEN COMMUNITY

Bouw een community uit waarin iedereen zich thuis voelt en voorzie de nodige flexibiliteit tijdens de loopbaan. Communiceer helder en wees zowel consistent als consequent.

De veranderde wetgeving verklaart echter maar een deel van het probleem. Want tegelijk stellen we vast dat de psychische en bewegingsklachten ook fel zijn toegenomen in de groep tussen 25- tot 45-jarigen: dus net bij hen op wie we rekenen om de pensioenen én de sociale zekerheid van de babyboomers te kunnen betalen. Van deze leeftijdsgroep verwachten we immers dat ze bijzonder productief zijn. Ook daar vallen dus massaal veel slachtoffers.

Er spelen nog andere veranderingen, en die zijn veel minder concreet en tastbaar dan een wet die verandert van vandaag op morgen. Dan hebben we het over maatschappelijke veranderingen die aanvankelijk traag van start gingen maar ons vandaag als een sneltrein overvallen. Vroeger was het simpel: tijdens de werkweek werkten mensen van negen tot vijf 'om den brode', tijdens het weekend was er tijd om thuis alles netjes te maken en te genieten van rust en ontspanning. Een of twee keer per jaar kon er zelfs een reisje af naar de kust, de Ardennen of Frankrijk. Wie zo'n leven kon leiden, mocht zich gelukkig prijzen. Een job deed je immers voor het leven, en het bood je de zekerheid dat je warme nest thuis veilig was en verder uitgebouwd kon worden. Mensen hadden ook het gevoel dat ze vat hadden op 'de wereld daarbuiten': daarvoor zetten ze dagelijks na het avondeten het journaal op of lazen ze 's morgens bij het ontbijt de krant om te weten te komen wat er allemaal gebeurd was 'elders'.

Vandaag leven we in een andere wereld. In het vakjargon wordt die ook wel eens omschreven met de term VUCA – wat staat voor een wereld die gekenmerkt wordt door Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity. Of: **snel veranderend, onzeker, complex en vaag**. Het komt erop neer dat we veel zekerheden hebben moeten inruilen voor chaos en onzekerheid. We leven in een dynamische omgeving waar niet zozeer de eigenschap om zich te kunnen 'inpassen' maar wel om zich voortdurend te kunnen aanpassen aan belang wint. En dan komen we al snel in het verhaal terecht van de *survival of the fittest*: enkel wie zich het beste aanpast aan de veranderende omgeving maakt kans

om te overleven. Hoewel we deze theorie allemaal kennen, leert de ervaring dat we massaal aan dit inzicht voorbijgaan. We denken dat de transformaties wel zullen meevallen, dat het allemaal wel vanzelf zal gaan. We voelen er weinig voor om veel energie te steken in verandering. En zo worden we voor we het weten de speelbal van allerlei krachten waar we geen vat op hebben, of erger nog, rijden we onszelf volledig vast en kunnen we geen kant meer uit.

Wat is er vandaag de dag dan anders dan voorheen waardoor heel wat mensen zich niet goed in hun vel voelen? Ten eerste is er de informatie-overload. We kunnen de televisie niet zomaar aan- of uitzetten. We worden langs allerlei kanalen overstelpt met nieuws en informatie. Op zich is dat een rijkdom, maar deze continue stroom aan informatie maakt het moeilijk om al die informatie te verwerken. Dat is per definitie zelfs onmogelijk, dus is het belangrijk om focus te kunnen leggen en prioriteiten te stellen. Niet iedereen heeft het daar even makkelijk mee, waardoor er te veel afleiding is en niets nog af lijkt te geraken.

De snelheid waarmee vernieuwingen op ons afkomen is duizelingwekkend. We hebben ons nog niet aangepast aan het ene nieuwe of het andere komt al op ons af waardoor we het alweer over een andere boeg moeten gooien. Niet voor niets wordt dit *the age of innovation* genoemd. Ondernemers weten dit maar al te goed: zij die de concurrentie door vernieuwing steeds een stapje voor zijn, zullen het halen. We spreken ook over disruptieve innovaties waarbij één uitvinding een volledige sector irrelevant maakt. Het meest sprekende



Industriële en technologische revoluties komen en gaan. Zo bestudeerde William Green in 1931 de werkloosheid en leidde hij uit zijn onderzoek af dat er op dat ogenblik meer potentiële werknemers waren dan er op de arbeidsmarkt nodig zijn om volgens de laatste innovatieve methoden al het werk te doen. Het was voor hem perfect logisch dat men om die reden het aantal werkuren reduceerde en meer werkplaatsen creëerde. Alleen dat kon volgens hem een fundamentele oplossing zijn voor de toenmalige maatschappelijke uitdagingen.⁴

Onze uitdagingen verschillen wat de inhoud betreft, maar je ziet dat dezelfde arbeidsvraagstukken steeds terugkeren. Dat is eigen aan industriële, technologische én sociale vooruitgang.

voorbeeld is hoe de digitale fotografie de analoge van de kaart veegde. Zo sprong het bekende bedrijf Kodak te laat op deze trein van vernieuwing met alle gevolgen van dien. Elke dag vallen er zo slachtoffers van vernieuwing.

Ook op het individuele niveau speelt dit enorm mee. Vroeger ging je naar school en leerde je voor een beroep dat je dan voor de rest van je leven uitoefende. Maar 'jong geleerd, oud gedaan' gaat vandaag niet langer op. Ook jouw opleiding en beroep kunnen van vandaag op morgen irrelevant worden: kijk naar wat de duizenden bankbedienden en kassiersters zien gebeuren. Anderzijds mogen we ervan uitgaan dat we onze jongeren opleiden voor jobs die vandaag nog niet eens bestaan. Het zal erop neerkomen dat iedereen zich voortdurend zal moeten aanpassen en bijscholen om met alle nieuwe ontwikkelingen mee te zijn. Voor heel wat mensen is dit geen evidente zaak.

Ook de *nine-to-five-job* op kantoor sterft uit. Door allerlei ontwikkelingen – zowel op het vlak van mobiliteit, capaciteit en verantwoordelijkheid – werken we meer en meer, en dat wordt ook van ons verwacht, *anytime, anyplace* en *anywhere*. Dat heeft zo zijn voor- en zijn nadelen. Het biedt flexibiliteit, maar



VUCA STAAT VOOR



Het centrale element is de mate waarin we de resultaten van onze acties kunnen voorspellen versus de kennis die we nu bezitten. We kunnen deze vier kenmerken in het onderstaande diagram uitzetten.



SNEL VERANDEREND

Wees steeds alert en focus op de risico's in de markt. Overbeveraag je medewerkers niet zodat er nog marge is om snel te veranderen. Dit kun je doen door in te zetten op hersteltijd, de marges haalbaar en realistisch te houden en op het voorbereiden op vaardigheden die je in de toekomst nodig zult hebben. Pragmatisch rekenen we hier 10% van de werktijd voor. Op die manier zijn je medewerkers in staat om te reageren op een snel veranderende omgeving.

ONZEKER

Investeer in informatie – collectie, interpretatie en delen. Dit werkt het best wanneer je daar ook de nodige structurele veranderingen voor aanbrengt zoals een big data-analyse. Meer en meer zetten bedrijven artificial intelligence (AI) in om orde te scheppen in de informatiechaos. Deel resources (ook personeel én expertise!) over sectoren heen.

COMPLEX

Activiteiten worden uitgevoerd in België en ver daarbuiten waar telkens rekening moet gehouden worden met een andere regelgeving. Medewerkers worden vaak uit hun comfortzone getrokken om hiermee om te gaan. Reorganiseer en pas je specialisten aan om tegemoet te komen aan de complexiteit. Leer medewerkers om de juiste vaardigheid in te zetten in de juiste situatie en/of de context naar hun hand te zetten zodat hun potentieel ten volle naar boven kan komen (contextassimilatie). Leer je medewerkers focussen op hetgeen ze zelf kunnen beïnvloeden en zich niet blind te staren op wat niet te controleren valt.

VAAG

Veel bedrijven begeven zich in ontluikende domeinen. Experimenteer. En zet vooral je experimenten zo op dat de lessen die eruit getrokken kunnen worden breed ingezet kunnen worden. Zet in op leiders en minder op leidinggevendenden; een leider brengt verandering teweeg en verstaat de kunst om zich af te stemmen op zijn team om zo goesting te creëren om tot actie over te gaan. Een leider heeft een verpletterende verantwoordelijkheid, want hij moet richting aan de actie geven. Als de leider niet weet waar naartoe, zal het team niet volgen. Een leidinggevende daarentegen bekleedt een autoriteitspositie waarvan mensen orde en veiligheid verwachten. Om de metafoor van de tango te gebruiken: een leider leidt en de leidinggevende zet de te nemen stappen uit.

aan de andere kant stopt het nooit en kan niet iedereen met die verantwoordelijkheid om. Sommigen hebben nood aan een duidelijk kader waarbinnen ze hun taken afwerken.

Tot slot is er nog een andere belangrijke verandering waarmee we hebben moeten leren omgaan, met name dat alles 24 uur per dag verkrijgbaar is. Doorgaans zijn luxe-, genots- en gemaksgoederen (voorverpakte maaltijden, allerlei ontspanningsmogelijkheden, alcohol, ...) relatief gedaald in prijs ten opzichte van pakweg vijftien jaar geleden, en ze zijn allemaal veel makkelijker verkrijgbaar. Op zich is dat een vooruitgang, op voorwaarde dat je hier op een verantwoorde wijze mee kunt omgaan. Net doordat het leven veel hectischer geworden is, zullen mensen ter compensatie zichzelf vaak sneller willen belonen. Denken op lange termijn en een resultaat bereiken door doorzettingsvermogen staan hiermee in schril contrast. Resultaat: een toename van obesitas, alcoholproblematiek, en gewoonweg een generatie die minder getraind is in zelfzorg.

Als individuen, als bedrijven, als maatschappij moeten we met al die veranderingen leren omgaan. De cijfers tonen aan dat we het daar moeilijk mee hebben. De feiten bewijzen dat we ons toch zullen moeten herpakken, want de veranderingen vormen een nieuwe realiteit, en als we ons niet aanpassen, dan zullen we niet overleven. Het goede nieuws is, en daarover leest u ook in dit boek: de nieuwe realiteit biedt ook heel wat mogelijkheden. Want WANNEER we erin slagen om ons aan te passen, kunnen we heel snel een grote voorsprong nemen. En eigenlijk is dat zelfs niet zo heel moeilijk, het vraagt alleen een nieuw inzicht in wat vandaag allemaal speelt. We begeven ons op een tot op vandaag vrij onontgonnen terrein dat op het raakvlak ligt tussen wetenschap, psychologie, hr en maatschappij. De winst die we zullen boeken zullen we op de drie hoger genoemde niveaus duidelijk voelen: op het niveau van het individu, het bedrijf en de maatschappij. We concentreren ons hier op die middenlaag: het bedrijf. Met als gegeven dat een bedrijf een verzameling is van mensen die samen resultaten willen boeken. En dat een onderneming moet werken binnen de krijtlijnen die de maatschappij (de overheid en zijn kiezers) heeft uitgezet, wel met de bedoeling om goede resultaten te bekomen waardoor ook diezelfde maatschappij de baten ervan zal kunnen voelen.

DE GELUKSMANAGER

Daarom roepen we hier een nieuwe functie in het leven: de **Chief Happiness Officer (CHO)**. Net zoals de CEO, de CTO of CFO zal die een sleutelfunctie innemen die tot betere resultaten van het bedrijf moet leiden. Zijn taak zal over drie sporen lopen: hij zal – zeker in het begin – voor een stuk remediërend moeten werken. Want vaak stellen zich binnen een bedrijf vandaag al problemen: niet alleen op het vlak van absentieïsme maar ook op het vlak van presenteïsme (werknemers die wel aan het werk zijn maar verre van optimaal functioneren omdat ze eigenlijk psychische of fysieke problemen hebben). Vooral dat laatste is overigens een fel onderschat probleem bij heel wat bedrijven. Als de Chief Happiness Officer alleen al zou beginnen met in kaart te brengen hoeveel het absentieïsme de werkgever jaarlijks kost, wie wanneer ziek wordt, welke patronen er zijn, dan zou dat al een eerste stap vooruit zijn. Want meten is weten (in bijlage 1 vind je een checklist). En als je weet dat een langdurig zieke een werkgever gemiddeld 3414 euro kost, en je kunt na verloop van tijd dat aantal langdurig zieken terugdringen, dan is de rekening snel gemaakt. Overigens zijn er daarbuiten ook nog heel wat ‘verborgen’ kosten door absentieïsme: collega’s die al lang thuis zitten, maar wel nog gebruik maken van een bedrijfsvoertuig en -telefoon, voor wie maandelijks nog een werkgeversbijdrage gestort wordt in de groepsverzekering, ... Ook dat kan voor heel wat bedrijven een interessante oefening zijn om in kaart te brengen. En dan spreken we nog niet over alle praktische beslommeringen die de uitval van een collega met zich meebrengen voor de andere collega’s: zij voelen op hun beurt de werkdruk verhogen en geraken zo zelf in de problemen ...



Al deze problemen zijn tekenen van ontevredenheid. Als bedrijf wil je die ontevredenheid zo snel mogelijk identificeren. Welnu, onderzoekers aan Georgia State University (USA) analyseerden 6727 medewerkers, verspreid over 1058 bedrijven. De mate van variatie in de prestaties tussen een welbepaalde medewerker en zijn collega’s blijkt een goede voorspeller te zijn van deze sluimerende ontevredenheid, zelfs voor er sprake is van klachten of ziekte.

Ook de re-integratie van de langdurig zieke op de werkvloer hoort thuis in dit remediërend spoor: want heel vaak gebeurt het dat de langdurig zieke door een foute aanpak van de re-integratie al snel hervalt om dan nog langer thuis te zitten. Er moet dus ook aandacht gaan naar de eventuele (her)oriëntatie van de medewerkers. Als CHO kun je dan een systeem opzetten waarbij bij de eerste alarmsignalen onmiddellijk gedacht wordt aan (her)oriëntatie. In eerste instantie via jobcrafting (je laat de persoon zelf zijn job aanpassen) en later via het doorstromen naar andere functies of zelfs een ander bedrijf. Een rotatiesysteem invoeren waarbij elke medewerker kan proeven van zoveel mogelijk functies, lijkt hier een uitgelezen kans. Zo'n systeem rendeert niet alleen voor het management, maar voor alle lagen, ook de arbeiders. Je zult versteld staan van de inzichten!

Naast remediëren, moet de Chief Happiness Officer inzetten op preventie. De filosofie 'voorkomen is beter dan genezen' geldt ook op dat vlak. Het loont om hier in te investeren: onderzoek heeft aangetoond dat voor elke euro die de werkgever investeert in een gezondheidspromotie- en preventieprogramma een economisch nettovoordeel van 29,25 oplevert. Preventie gaat onder meer over een veilige en gezonde werkomgeving, stressbeheersing en psychologische behandelingen. En ja, waarom niet de werknemers actief aansporen om zichzelf een gezondere levensstijl aan te meten. Dat kan door heel eenvoudige aanpassingen op de werkvloer: regelmatig een bedrijfsjogging organiseren, medewerkers aanmoedigen met de fiets naar het werk te komen, water en fruit voorzien in de eetzaal, ...

Preventie gaat nog verder: het gaat ook over een goede communicatie, duidelijkheid en transparantie. Wat als het bedrijf het bijvoorbeeld moeilijker heeft en voor een reorganisatie staat? Hoe ga je de bijbehorende stress en onzekerheid die dat ongetwijfeld bij medewerkers met zich meebrengt, zo goed mogelijk opvangen? Hoe geraak je er samen uit? Of wat wanneer je merkt dat de resultaten van een medewerker structureel achteruitgaan? Hoe achterhaal je wat hiervan aan de oorsprong ligt? Hoe krijg je die persoon weer op het juiste spoor? Ook dat moet aandacht krijgen van de CHO.

En tot slot, het derde spoor in het takenpakket van de CHO: proactief *happiness* managen binnen het bedrijf via zingeving. Zin in het teken van goesting en zin in het teken van betekenisgeving. Als CHO is dat uiteindelijk je corebusiness. Want hier vallen de meeste winsten te rapen, ook al zijn ze het moeilijkst meetbaar. Je moet ervoor zorgen dat er weer meer 'geluk' komt op de werkvloer. En zoals we eerder al aangaven impliceert 'geluk' net een

dimensie meer dan 'welzijn'. Het is welzijn met iets meer, een zekere gedrevenheid, een *flow*, een tevredenheid, een 'alles onder controle hebben'-gevoel. Het impliceert dat mensen zich goed voelen, dat ze het gevoel hebben iets te betekenen te hebben, dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Pas op: voor de ene kan happiness op de werkvloer iets anders inhouden dan voor de andere. Voor de ene betekent dat dat hij plezier heeft in zijn werk, en steeds meer en betere uitdagingen krijgt zodat hij kan groeien in zijn job. Voor de andere houdt het in dat zijn werk zinvol en haalbaar is. Dat hij op het einde van de dag tevreden naar huis gaat, wetende dat hij genoeg verdiend heeft om te kunnen sparen voor zijn passie.

Bedrijven waar zo'n gevoel van happiness overheerst, zullen al hun talent optimaal inzetten. En aangezien talent in België voor veel bedrijven een kritische succesfactor is, zullen resultaten vanzelf volgen. En ja, happiness kun je 'managen' binnen het bedrijf, ook al heb je daarvoor niet alle touwtjes in handen. Je kunt al beginnen met zelf een voorbeeldfunctie op te nemen. En je kunt een optimaal kader creëren waarbinnen happiness of werkplezier optimaal gedijt. Dat start al door al die maatschappelijke veranderingen (VUCA) een plaats te geven.



WERKPLEZIER

De definitie van werkplezier kan als volgt omschreven worden: *'Werkplezier is functioneren op je (bijna) meest optimale niveau, zowel fysiek, mentaal, emotioneel als sociaal. Het geeft je het gevoel dat je positief bijdraagt aan jezelf, je familie, het bedrijf, en de hele maatschappij.'* Of zoals onze minister van Werk het in 2017 in andere woorden aankondigde: *'Werkbaar werk wordt gedefinieerd als werk dat je intrinsiek motiveert, voldoende kansen geeft om bij te leren, waar je niet overspannen van wordt en dat je voldoende ruimte biedt voor gezin, sport en hobby's.'*

De verantwoordelijkheid van de Chief Happiness Officer is dus groot. De vraag is wie deze functie het best zal bekleden? Het antwoord hierop is niet altijd eenduidig en we zullen hierop nog uitvoerig terugkomen in het boek. Het lijkt evident dat de hr-businesspartner deze taken zal vervullen, maar

dat is het niet altijd. Want wat als een bedrijf in herstructurering zit? Dan is de hr-verantwoordelijke vaak gewoon de uitvoerder van een noodzakelijk kwaad. Moet het dan een aparte *dedicated* persoon zijn? In sommige gevallen wel, in andere niet. In feite zou elke leidinggevende een stuk 'CHO' in zich moeten hebben. In feite zou de CHO eerder een cultuur moeten zijn ingebakken in het DNA van de organisatie. In feite zou iedereen een beetje CHO in zich moeten dragen.



MANDAAT EN ERKENNING VOOR DE CHO

Wanneer gevraagd wordt aan een leidinggevende om aandacht te hebben voor het werkplezier van zijn team, gebeurt dit nu nog al te vaak 'tussen de soep en de patatten'. Hij moet al veel energie steken in het halen van zijn targets en dan is het coachen van zijn teamleden iets dat 'erbij komt'.

Dat is fout. Het bevorderen van werkplezier mag niet beschouwd worden als een soft skill, maar moet behoren tot de strategie van elk bedrijf. Het is dus iets dat net als alle andere targets in de te behalen doelstellingen moet komen zodat de leidinggevendenden hier een mandaat voor krijgen en dus tijd kunnen vrijmaken – minimum 10%. Tijdens hun evaluatie krijgen ze de mogelijkheid om hun noden naar ondersteuning in het behalen van deze targets te bespreken en krijgen ze erkenning voor hun inspanningen. Beide – mandaat en erkenning – zijn essentiële elementen om de intrinsieke motivatie hoog te houden. Uiteraard is niet iedereen even onderlegd in 'welzijn', maar dat is oké. Door het in te bedden in de targets wordt het zichtbaar en kan er ingegrepen worden als het nodig is.

CONCLUSIE

Dit boek is bedoeld voor wie binnen het bedrijf (meer) vorm wil geven aan een welzijnsbeleid dat leidt tot betere resultaten voor heel het bedrijf en dat de organisatie zal wapenen voor toekomstige evoluties. We vertrekken daarbij vanuit de positieve filosofie: de overtuiging dat als je werkt op positieve zaken, je die nog zult versterken (vandaar dat we liever niet spreken over burn-outpreventie).