

Werken aan werkgeluk

Leesexemplaar

‘In dit boek krijgen bedrijven tips, tools en praktijkvoorbeelden aangereikt om zich om te vormen tot Huizen van Werkgeluk. Zo zijn ze niet alleen aantrekkelijk voor nieuwe medewerkers maar kunnen ze ook hun huidige medewerkers met goesting en passie aan de slag houden.’

Bart Buysse, CEO Fevia

‘Met de sociale partners houden we al jaren de vinger aan de pols voor werkbaar werk. Tijdsvriendelijke bedrijven passen daarin, net als duurzame arbeidsrelaties en een gelukkige werkvloer. Laat dit boek daar volop bij helpen.’

Caroline Copers, algemeen secretaris Vlaams ABVV

‘Werkgeluk of gelukkig zijn in en door je werk: het zou een evidentie moeten zijn. Je helpt je bedrijf, je realiseert impact, je levert betere prestaties en je wordt er privé beter van. Maar het is geen evidentie; wel een uitdaging voor elke organisatie en medewerker. *Werken aan werkgeluk* zet elk van ons aan het werken voor meer geluk.’

Hans Maertens, gedelegeerd bestuurder Voka

Fons Leroy, Katelijn Nijsmans & Dajo De Prins

Werken aan werkge^luk

Hoe organisaties
Huizen van Werkge^luk
kunnen worden

Inhoud

INLEIDING	11
HOOFDSTUK 1 Wergeluk: wat is het en hoe vergroot je het?	21
Werktevredenheid (dimensie 1)	22
Werkplezier (dimensie 2)	26
Actief engagement (dimensie 3)	31
Zinvolheid (dimensie 4)	34
HOOFDSTUK 2 Het Huis van Wergeluk als concept	45
Van het Huis van Werkvermogen ...	45
... naar het Huis van Wergeluk	47
Conceptuele verschillen	49
Verbondenheid	50
Kracht van de metafoor	50
Stimulans voor interactie	51
Waarschuwing	52
Andere concepten	52
Op rondrit	55
HOOFDSTUK 3 Fundering	57
Beleidskaders	58
De Europese Pijler van Sociale Rechten	58
Nederland gidsland	58
Sociaal overleg	59
Casus Argenta	61
Casus Vlaams ACV	63

HOOFDSTUK 4	Voordeur	67
Open deur		67
Diversiteit versus inclusie		67
Open rekruteren		68
Open organisatie		69
Casus TriFinance		70
HOOFDSTUK 5	Kamer van 'gezondheid'	75
Kamerinrichting		75
Geest en lichaam		75
Integrale aanpak		75
Noodzaak		76
Gemeenschappelijk doel		76
Preventief gezondheidsbeleid		76
Gezondheidsmatrix Gezond Werken		77
Curatief gezondheidsbeleid		78
Van afwezigheids- naar aanwezigheidsbeleid		78
Casus Stad Mechelen		80
Sporten en bewegen op het werk		82
Venster op duurzaamheid		83
HOOFDSTUK 6	Kamer van 'leren'	87
Kamerinrichting		87
Leervermogen		87
Diversiteit aan leervormen		87
AI doende leren		88
Vaardigheden van de 21e eeuw		89
Waarderen		89
EVC en EVK		90
Casus Ads & Data		92
Venster op vaardigheden		94
HOOFDSTUK 7	Binnendeuren, trappen en liften	97
Integrale toegankelijkheid		97
Geen stigma's		97
Verbondenheid		98
Casus Thomas More		99

HOOFDSTUK 8 Kamer van de organisatiecultuur **103**

Kamerinrichting **103**

Belang	103
Kenmerken	104
Changemanagement	105
Stappenplan	106

Venster op werk **106**

Casus ACV	109
-----------	-----

HOOFDSTUK 9 Kamer van de werkorganisatie **113**

Kamerinrichting **113**

No one size fits all	113
De weg naar zelforganisatie	113
Kritische succesfactoren	114
Teamwerking	116
Mensgerichtheid	117
Thuiswerken	117
Technologische mogelijkheden	117
Werk-privébalans	119
Casus Telenet	120

Venster op deconnectie **122**

Casus Cegeka	123
--------------	-----

HOOFDSTUK 10 Ruimte van leiderschap **129**

Inrichting **129**

Voorbeeldfunctie	129
Goed leiderschap	129
Gedeeld leiderschap	130
Eigenschappen van goed leiderschap	130

Venster op coaching **132**

Casus De Lijn	134
Casus i-mens	136

HOOFDSTUK 11 Dak **139**

Dakinrichting **139**

Koepelfunctie	139
Missie, visie en waarden	139

Waarden en normen	140
Brug naar de buitenwereld	141
Evolueren	142
Venster op kunst	143

HOOFDSTUK 12 Balkon 147

VUCA	147
Zicht op de buitenwereld	148
Maatschappelijk Verbindend Ondernemen	149

HOOFDSTUK 13 Achterdeur 151

Halfopen	151
Exitbalie	151
Dankjewel	152
Pensioen	152
Casus Fluvius	154

HOOFDSTUK 14 Tuin 157

Open ruimte	157
Investeren in de natuur	158
Brugfunctie	159

HOOFDSTUK 15 Hoe implementeer je het Huis van Werkgeluk? 161

Medewerkersbevraging	161
Redenen voor bevraging	161
Soorten bevragingen	162
Actielijst	163
Casus Woodwize	164
Casus GTB	166

UITLEIDING 169

DANKWOORD 171

BIBLIOGRAFIE 173

INLEIDING

Waarom een boek over werkgeluk?

Uitdagingen op de arbeidsmarkt

W e stampen een open deur in door te stellen dat de arbeidsmarkt – als onderdeel van onze samenleving – voor belangrijke uitdagingen staat. Die uitdagingen zijn op zich niet disruptief, maar de samenloop van deze uitdagingen in de komende decennia kan voor een echte trendbreuk zorgen. Zo worden we geconfronteerd met de klimaatverandering die onze economie en arbeidsmarkt grondig zal impacteren. De transitie naar een 100% duurzame, circulaire economie vergt met name nieuwe organisatievormen, handelingskaders en vaardigheden. Daarnaast zullen de verdergaande technologisering en digitalisering leiden naar gecobotiseerde werkomgevingen waar mens én machine samenwerken, naar slimmere technologische applicaties en systemen en datagedreven inzichten en toepassingen in alle economische en maatschappelijke sectoren. Dat brengt vanzelfsprekend veranderingen teweeg op het vlak van werkinrichting, jobinhouden en competentieverwerving. Verder zullen er fenomenen opduiken die inherent zijn aan de globalisering zoals nieuwe gezondheidsrisico's en geopolitieke spanningen en evoluties. Zij hebben in ons open economisch bestel invloed op migratiestromen, het aanbod aan werk, de herinrichting van economische ketens en onze import- en exportbewegingen.

Eigen aan de geschetste uitdagingen is hun hoog VUCA-gehalte. *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* en *Ambiguity* zijn de kenmerken verbonden met deze uitdagingen. We kennen deze uitdagingen, maar weten niet met welke intensiteit, impact en gevolgen zij de economie en de arbeidsmarkt zullen treffen. Zeker is dat ze een onvermijdelijke invloed zullen hebben en dat we er ons dus het best op voorbereiden.

Eén trend is daarentegen wel erg goed gekend en meetbaar. De demografische evolutie die vandaag al zware effecten resorteert op de arbeidsmarkt, zet zich ook de komende jaren door. We zijn een grijze regio in een grijs land in een grijs

continent. Vandaag staan er voor elke tien uitstromers naar pensioen maar acht instromers klaar en die spanning zal nog enige tijd aanhouden. Als we deze spanning willen reduceren, dan moeten we dringend meer werk maken van het activeren van de potentiële arbeidsreserves, de inclusie van kansengroepen, nieuwe vormen van talentmanagement, jobcrafting en aantrekkelijke werkomgevingen en -systemen.

WERKBAARHEID

Maar we moeten niet alleen kijken naar de globale, externe evoluties die onze arbeidsmarkt zullen impacteren. We moeten ook kritisch durven te kijken naar de organisatie en de inrichting van de wereld van werk van vandaag. Hoewel werk een sleutel is voor meer welvaart en welzijn, re-integratie en maatschappelijke participatie, kent ons arbeidsbestel enkele majeure deficiënties. De Vlaamse arbeidsmarkt doet het allesbehalve goed op het vlak van werkbare jobs. Zo toont de SERV-werkbaarheidsbarometer van 2023 aan dat – ondanks een lichte verbetering ten opzichte van 2019 – nog steeds één op de twee jobs kampt met een structureel probleem van onwerkbaarheid. Met een algemene werkbaarheidsgraad van 51,8% ligt de al niet ambitieuze doelstelling van een werkbaarheidsgraad van 60% nog ver in het verschiet. Deze werkbaarheid wordt gemeten aan de hand van vier dimensies: psychische vermoeidheid, welbevinden, werk-privébalans en leermogelijkheden. Er wordt vastgesteld dat vooral de werkstress fel gestegen is en meer dan één op de drie jobs bezwaart. Bijna 900.000 werknemers in Vlaanderen worden met problematische werkstress geconfronteerd. Liefst 23,4% van de werkenden vertoont burn-outsymptomen. De werk-privébalans evolueerde ook in ongunstige richting en scoort het slechtst sinds de introductie van de werkbaarheidsmonitor in 2004. Het leerdeficit neemt gelukkig af, zodat meer werknemers voldoende leermogelijkheden krijgen. Wel heeft nog 13,6% onvoldoende leeransen en kent bijna 4% een ernstig leerdeficit. De werkbaarheidsmonitor 2023 laat vooral zien dat werkstress meer voorkomt in de sector van het onderwijs, de welzijns- en gezondheidssector, de post- en telecommunicatiesector en de financiële sector. Het hoeft geen betoog dat de zorgsector al jaren onder hoge en constante druk staat. De coronacrisis, de vergrijzing én de manifeste personeelstekorten zijn hieraan debet. Zo toont de ZorgSamen Barometer aan dat de helft van de zorgverleners tijdens de coronaperiode leed aan vermoeidheid en dat de druk- en angstgevoelens bij deze beroepsgroep merkelijk gestegen zijn. Meer dan één op de tien zorgverleners denkt er dan ook aan het beroep – nochtans een knelpuntberoep – of de sector

te verlaten. De globale toename van stress en werkdruk wordt ook bevestigd in talrijke enquêtes en door de hoge burn-outcijfers.

De onwerkbaarheid wordt deels in de hand gewerkt door de toegenomen externe flexibiliteit op de arbeidsmarkt en de platformisering van nieuwe economische diensten. De betrokken werknemers – zeker de kortgeschoolden – zijn afhankelijk geworden van de ‘instanteconomie’ met ingebakken kortetermijnobjectieven, zitten vast in tijdelijke, korte of onzekere contracten, hebben weinig of geen leer- en loopbaanmogelijkheden en kunnen met moeite investeren in hun toekomst. Die contractuele onzekerheden versterken de onzekerheid die voortvloeit uit de VUCA-omgeving. Loopbaanzekerheid is voor de betrokken werknemers een ijdel woord. Het is niet voor niets dat in ons buurland Nederland, hét land van de flexibiliteit met zijn miljoen zzp'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel), door gezaghebbende instituties zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en de Parlementaire Commissie Borstlap, gepleit wordt om de externe flexibiliteit terug te dringen en te zoeken naar een afruil tussen meer duurzame arbeidscontracten en meer interne flexibiliteit, gekoppeld aan permanente vorming en loopbaanbeleid.

WERKZAAMHEID

Niet alleen wat betreft werkbaarheid is er ruimte voor verbetering. Dat geldt evenzeer op het vlak van werkzaamheid. Zo ligt de werkzaamheidsgraad van kansengroepen (60-plussers, personen met beperkingen of gezondheidsproblemen, personen met een migratieachtergrond, personen met een korte scholing, ...) beduidend lager dan de gemiddelde werkzaamheidsgraad in Vlaanderen en Europa. Er is nog geen sprake van een inclusieve arbeidsmarkt waarbij diversiteit als een – ook economische – troef wordt beschouwd. Bovendien hebben we in Europees comparatief perspectief meer andersactieven, dat wil zeggen mensen op beroepsactieve leeftijd die zich buiten de arbeidsmarkt bewegen. Enquêtes bij deze andersactieven tonen nochtans aan dat er hier een onontgonnen arbeidspotentieel zit. Het negeren van dit talent vergroot de druk op de zittende werknemers en draagt bij tot hun onwerkbaarheid.

LEERZAAMHEID

Ruimte voor verbetering is er ook inzake leerzaamheid. We zitten in de Europese middenmoot wat betreft opleidingsdeelname in het kader van levenslang leren. Uit een OESO-enquête naar aanleiding van de OESO Skills Strategie Vlaanderen blijkt dat liefst 82% van de volwassenen niet geïnteresseerd is in permanente vorming. Hoewel andere onderzoeken dit resultaat temperen, tonen zij ook aan dat we zeker geen koploper zijn. Zo wijst de Adult Education Survey uit dat meer dan vier op de tien volwassenen niet deelgenomen hebben, maar ook niet wensen deel te nemen aan opleidingen. Ook de Enquête naar de Arbeidskrachten bevestigt dat Vlaanderen achteroploopt qua deelname aan opleiding en vorming in het kader van levenslang leren. De SERV-werkbaarheidsmonitor wijst op toegenomen leer-mogelijkheden, wat een goede evolutie is, maar diverse recente enquêtes tonen toch aan dat drie op de tien werknemers stellen dat ze geen nood aan opleiding hebben. Een echte leercultuur ontbreekt en is nochtans noodzakelijk om 'gewapend' te zijn tegen de vele uitdagingen.

WERKGELUK

Je vraagt je misschien af wat dit alles te maken heeft met werkgeluk. Het heeft er nochtans alles mee te maken. Als we meer mensen aan het werk willen en ook verwachten dat deze mensen langer aan de slag blijven, dan komt het erop aan hun goed werk te bezorgen en te zorgen dat ze dit werk een loopbaan lang kunnen behouden. 'Goed werk' bestaat erin dat mensen met plezier, met goesting gaan werken, dat ze werk op maat hebben, dat ze voldoende leer- en loopbaanmogelijkheden hebben, dat er autonomie en regelvrijheden op de werkvloer zijn, dat ze werk en privé in balans kunnen combineren, dat er korte en open lijnen zijn met het management, dat hun werk zinvol is, dat de loon- en arbeidsvoorwaarden aantrekkelijk en motiverend zijn, dat ze aanvaard worden om wie ze zijn zonder vooroordelen, dat hun inzet gewaardeerd wordt, ... Deze aspecten van goed werk verzekeren werkgeluk.

Werkgeluk heeft niets te maken met eenmalige ingrepen of acties in een organisatie, zoals het bestickeren van de werkmuren met *good feeling*-slogans van de Bond Zonder Naam, de aanstelling van een Chief Happiness Officer of wekelijks nieuwe bloemen op kantoor. Het gaat wel over een duurzaam hr- en organisatiebeleid waarbij op alle elementen die verbonden zijn met 'goed werk', tegelijkertijd wordt ingewerkt. We pleiten hierbij voor een ambitieuze maar realistische visie

op werkgeluk. Professor Peggy De Prins van de Antwerp Management School pleit er in een column in *De Tijd* voor om het begrip werkgeluk weg te gooien en een realistisch hr-beleid te voeren. Het begrip werkgeluk houdt te veel het risico in van te hoog gespannen verwachtingen die niet kunnen worden ingevuld. Niet elke werkdag is een geluksdag. Een zaakvoerder van een loopbaancentrum stelt dat werkgeluk een hype is en dat het doel van hr-beleid 'duurzame inzetbaarheid' moet zijn. We zijn het daarmee niet eens. Natuurlijk weten we dat we niet elk moment op een roze wolk leven en werken, dat pijn, verlies, verdriet en tegenslag deel van ons leven zijn en dat arbeid een combinatie is van – in de woorden van filosoof Jaap Kruithof – lusten en lasten. Maar dat ontheft alle actoren op de arbeidsmarkt niet van de humane plicht om werkgeluk maximaal na te streven, om ervoor te zorgen dat men zich goed voelt op de werkvloer, niet enkel als medewerker, maar ook als mens. Of om het te zeggen in de woorden van de denktank Happy at Work onder leiding van wijlen prof. em. Roger Blanpain: "De ultieme doelstelling is dat we met zijn allen gelukkig zijn op het werk. Gaan we met plezier aan het werk? Voelen we ons goed in ons vel? Kunnen we onszelf zijn, initiatief nemen, groeien in onze job? Hebben we fijne collega's? Is er een behoorlijk evenwicht tussen ons werk en ons privéleven? Geluk op het werk is niet enkel een middel om de economie te stimuleren. Het is op de eerste plaats een doel op zich. Geluk is wat de mens tot mens maakt."

DOEL

De verwachtingen inzake werkgeluk kunnen worden uitgeklaard via een permanente dialoog met de medewerker en het onderschrijven van gemeenschappelijke doelstellingen en acties in bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan. Wanneer men 'duurzame inzetbaarheid' als doel stelt, dan ligt dat doel voorbij de mens, dan is de mens een middel tot ... Zo primeert een zuiver economische, functionalistische visie op werk en het mens-zijn en wordt voorbijgegaan aan het wezen van het mens-zijn. En dat wezen staat in het teken van het verzekeren van een goed leven, goed werk moet hierin harmonieus passen. Het is daarbij hoopgevend dat de jongere generatie meer belang hecht aan zinvolle jobs, jobs met groeimogelijkheden, jobs die bijdragen tot persoonlijk werkgeluk, zo blijkt uit een studie van IVOX in opdracht van Bright Plus.

WIN-WIN-WIN

Geluk nastreven is ook wenselijk omdat mensen in onze arbeidssamenleving een heel groot deel van hun levensloopbaan op de werkvloer doorbrengen en dus het recht hebben om hierin ook maximaal geluk te vinden. Het verzekeren van werkgeluk is ook een win-gegeven voor de arbeidsorganisatie, want gelukkige medewerkers verbinden zich duurzaam met hun organisatie, realiseren een grotere impact en leveren betere prestaties. De SERV-werkbaarheidsmonitor toont aan dat werknemers die een werkbare en zinvolle job hebben, trouwer blijven aan hun werkgever. Maar deze monitor wijst ook op de globale positieve maatschappelijke effecten: 40-plussers met een werkbare job zijn bereid om te blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd en mensen met een werkbare job zijn veel minder ziek op het werk. Werkgeluk is bovendien een sleutel tot geluk in de privé sfeer. Bevragingen geven aan dat werkenden die via thuiswerken meer autonomie krijgen om hun werkplanning zelf in handen te nemen, een betere balans vinden in de relatie tussen werk en privé. Werkgeluk levert dus een triple win op: voor medewerker, organisatie en samenleving!

Zoom: Zweden, gidsland van werkgeluk

De Scandinavische landen staan onveranderd in de top 10 van de meest gelukkige landen ter wereld. Dat geldt ook voor werkgeluk. Ons Huis van Werkgeluk is een bewerking van het Finse concept Huis van Werkvermogen. Dat toont aan dat Finland op een structurele manier werkgeluk benadert. Die structurele aanpak vind je ook in Zweden.

Zweden heeft een hogere productiviteit, een hogere werkzaamheidsgraad, een hogere graad van welbevinden op het werk, een hogere opleidingsdeelname, minder werkverzuim en langere loopbanen dan ons land. Dat komt omdat overheid en sociale partners investeren in een ontspannen arbeidsbestel, waarbij een efficiënte werkorganisatie gekoppeld wordt aan een balans tussen werken aan de ene kant en ontspanning, ontwikkeling en gezin aan de andere kant.

Structurele elementen van dit ontspannen arbeidsbestel zijn de goed geregelde verlofstelsels, zoals een jaarlijkse vakantie van vier weken aan één stuk en een ouderschapsverlof van 240 dagen voor elke ouder. Daarnaast wordt betaalbare kinderopvang als een basisvoorziening beschouwd om de toegang tot de arbeidsmarkt voor iedereen te waarborgen. In Zweden opteert men voor efficiëntie op het werk met minder hiërarchie, korte meetings, zo weinig mogelijk overuren of gerekte arbeidsuren. Hier speelt het zogenaamde lagom-principe: alles gebeurt op het juiste

tempo zodat er geen kans is op een bore-out of burn-out. 'Niet te veel doen en niet te weinig' zorgt ervoor dat je langer aan de slag kunt blijven. Fika is daarom een vast onderdeel van de werkdag, namelijk ruime pauzes om bij een koffie of thee de sociale contacten aan te halen of om al wandelend frisse lucht op te snuiven. Maar buiten de fika-tijd concentreert men zich ten volle op het werk.

Werkgevers investeren in sportfaciliteiten en geven hun werknemers een friskvårdsbidrage (een gezondheidsbudget) om één uur per week te besteden aan hun gezondheid en welzijn. Zo kunnen ze bijvoorbeeld een fitness- of sportabonnement, een skipas of een training inzake gezonde voeding inkopen. De vakbonden stimuleren voluit de deelname aan permanente vorming en medewerkers vertonen een grotere flexibiliteit tijdens hun loopbaan en blijven langer aan het werk. Er is ook al lang sprake van een diversiteitscultuur, gelijkheid tussen mannen en vrouwen en inclusieve werkomgevingen.

Dit arbeidsbestel waarborgt duurzame arbeidsrelaties en loopbanen. Die trend zorgt er ook voor dat 'duurzaamheid' in de brede zin ook ingebed wordt in de ondernemingsstrategie en leidt tot een sterker draagvlak bij de interne en externe stakeholders.

Het voorbeeld van Zweden toont aan dat werkgeluk afhangt van verschillende elementen (werkorganisatie en -cultuur, vorming, gezondheid, waarden en normen, leiderschap, afstemming werk-privé, ...) die ook de dragende elementen zijn van het Huis van Werkgeluk.

Zweden, gidsland voor werkgeluk? Zeker wel!

GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

Opdat medewerker, organisatie en samenleving ten volle de vruchten van werkgeluk zouden plukken, moet elke partij haar verantwoordelijkheid in het verzekeren van werkgeluk opnemen. Deze partijen hebben elkaar immers nodig om meer werkvreugde te creëren. Uiteraard heeft de organisatie zelf belangrijke hefboomen in handen om dit doel te realiseren: zo liggen de werkorganisatie, het leiderschap, de cultuur, de waarden en het hr-beleid grotendeels in handen van de organisatie. Maar de medewerker zelf moet natuurlijk ook zijn persoonlijke verantwoordelijkheid opnemen en de aangeboden opportuniteiten aangrijpen; dat geldt bijvoorbeeld op het vlak van ontwikkeling van competenties, het aanhouden van een gezonde levensstijl, het participeren in de teamwerking, het belichamen van de gemeenschappelijke waarden, ... De attitude van werkgever én werknemer bepaalt dus niet enkel het eigen geluk, maar draagt ook bij tot de werkvreugde van collega's of medewerkers. Ook de samenleving draagt hier via de overheid