

Wat kan de werkgever bijdragen aan werkgeluk?



Gelukkige medewerkers zijn aantoonbaar productiever, meer betrokken en creatiever. Werkgeluk geeft betere prestaties en meer innovaties in de organisatie. Een grote arbodienst stelt dit. Maar is hier sprake van een hype, of heeft het echt invloed? Wat kan een arbo- of HR-adviseur met het begrip werkgeluk?

Er lijkt een hype gaande rond het thema werkgeluk. Sommige bedrijven benoemden in hun hoogste leiding een 'Chief Officer Work Happiness' of een 'deskundige werkgeluk' in de HR-afdeling. Dat is niet helemaal uit de lucht gegrepen. Er is enig wetenschappelijk bewijs voor de werking van maatregelen voor bevordering van werkgeluk.

Het marktaanbod voor zulke maatregelen is zelfs groot. Er zijn voor managers en HR-medewerkers volop handboeken werkgeluk. Tientallen bureaus bieden cursussen werkgeluk; zelfs met een cursus van een halve dag zou al goed resultaat bereikt worden.

Veel aanbieders verzorgen een enquête, zodat werkgevers weten hoe het ervoor staat met het werkgeluk onder de werknemers. Eén zo'n aanbieder geeft werkgevers de mogelijkheid zich te certificeren als werkgever bij wie mensen graag werken. Dat maakt aantrekken en behouden van personeel makkelijker.

Een workshop werkgeluk is waardevol als deel van een groter plan

Werkgeluk omvat veel aspecten

Een aanbieder met werkplezier in z'n naam promoot laagdrempelige manieren om een "verbeterslag te maken op het gebied van werkgeluk". Hun brochure bevat 32 onderwerpen. Eén daarvan is het aanbieden van werkgeluk-workshops. De 31 andere betreffen punten waarover u regelmatig leest bij Rendement, zoals stahoogtebureaus, sport, voldoende pauzes, gezonde snacks en lunch, een fietsplan, ruimte voor werk in afzondering, inspiratiesessies en gezondheidschecks.

Dit maakt duidelijk dat nastreven van werkgeluk véél omvat en véél meer vraagt dan enkel een cursus doen. Een workshop werkgeluk is waardevol als deel van een groter plan. In zo'n workshop be vraagt de leider of trainer de deelnemers afzonderlijk en gezamenlijk. Vragen zijn of mensen zingeving uit hun werk halen, zich nuttig voelen, of hun talenten tot uiting komen, of ze uitdaging in het werk zien en hoe ze tegenvallers opvangen.

Ook gaat het om een thema als plezier: maken de mensen collega's blij, worden ze blij van hen? Het is erg belangrijk dat het team elkaar steunt en de leidinggevende de tijd neemt om te praten en te coachen. Bespreking van dit alles helpt om te werken aan een goede balans tussen spanning en ontspanning.

Het is nuttig om voor verbeterpunten actieplannen te maken, met afspraken over evaluatie. Dit is vaak een proces van meerdere jaren en ondersteunt de mensen individueel én het team. Zulke workshops-met-vervolg hebben overigens alleen zin als teamsamenwerking en de rol van de leiding voldoende aandacht krijgen.

Werkgeluk bereiken is geen verantwoordelijkheid van alleen de individuen

Mensen beleven werkgeluk verschillend, en dat heeft voor een klein deel met hun karakter te maken. Maar werkgeluk bereiken is geen verantwoordelijkheid van alleen individuen. Sommige aanbieders lijken dat wel te suggereren. Burn-outprofessor Schaufeli zei eens in een interview dat hij weer opnieuw voldoening uit z'n werk haalde toen hij organisaties praktisch ging adviseren naast z'n wetenschappelijke onderzoek. Ook 'gewone medewerkers' hechten aan betekenis in het werk. Waarschijnlijk daarom voelen werknemers in de zorg meer werkgeluk dan die in de ICT, ook al is het werk zwaarder.

Volgens psychologen hebben vrijwel alle mensen drie basisbehoeftes. Die gelden waar ook ter wereld, in alle culturen en werksoorten. De eerste betreft de behoefte aan competentie: het gevoel van bekwaamheid en effectiviteit. Daarna volgt **autonomie**, de ruimte om eigen keuzes te maken. De derde behoefte is verbinding, het gevoel van verbondenheid en relaties met anderen.

Wanneer voorzien is in deze drie geeft dat energie en voelen mensen geluk. Een organisatieadviseuse schrijft dan ook dat de gangbare aanpak bij burn-out van een medewerker niet volstaat. Het gaat niet alleen om minder werklast, minder uren en meer rust. Maar ook om uitzoeken of het werk eigenlijk wel voorziet in de basisbehoeftes en dus genoeg energie geeft.

Recent onderzoek over werkgeluk: bezieling belangrijk

De vroegere personeelscoach van Shell Susan der Kinderen publiceerde eind 2023 promotieonderzoek: 'Goed doen als een weg naar welzijn op het werk'. Veel werkgevers zorgen voor ervaren van plezier, tevredenheid en positieve emoties tijdens het werk. Ze bevorderen erkenning en waardering, en verzorgen borrels en etentjes. Volgens Der Kinderen is dat prima, maar werkgeluk gaat om nog meer. Het gaat om 'goed doen', niet alleen om 'goed voelen', wat tot nu meest gebruikte omschrijving is. Het werkgeluk wordt optimaal versterkt door de persoonlijke groei van de medewerker, het ervaren van betekenis en positieve relaties. Mensen willen in principe zingeving, betekenisvol werk en zich deel voelen van een groter geheel. Ze willen hun capaciteiten verwezenlijken en verbeteren. Dat realiseren vergroot betrokkenheid bij het werk, taakuitvoering en innovatie.

Aanbevelingen om werkgeluk te ontwikkelen

Wetenschapper Der Kinderen (zie kader hierboven) doet een aantal aanbevelingen om werkgeluk te ontwikkelen en versterken. In vergelijking met wat 'de markt' biedt voor bevordering van werkgeluk, vallen de volgende punten op.

- Het is belangrijk dat individuen ruimte krijgen voor het vinden van eigen afstemming van het werk en hun doelen. Der Kinderen geeft als voorbeeld dat een wat eenzellig persoon er behoefte aan kan hebben om na te denken over 'het soort persoon dat hij of zij wil zijn' door te lezen of te schrijven. Een meer openhartige medewerker kan een voorkeur hebben voor een workshop of feedback vragen.
- Daarnaast geldt dat banen verschillen qua opties voor afstemming met persoonlijke doelen. Het moet dan ook mogelijk zijn dat mensen hun doelen kunnen realiseren buiten het werk. (Nederlandse HR-mensen promoten bijvoorbeeld gelegenheid voor vrijwilligerswerk.)
- Voor de werkgever is het belangrijk regelmatig na te gaan in hoeverre mensen kansen in hun werkomgeving realiseren. Als dit laag is, moet er gedacht worden over processen waarbij werknemers zelf hun baan aanpassen voor betere aansluiting bij hun talenten, interesses en

behoefte. Denk aan veranderingen in het takenpakket – het type of de hoeveelheid taken – aan werkrelaties met anderen of aan wijzigingen in de werkplek, werktijden of materialen.

- Werknemers kunnen houvast vinden in 'het verhaal' dat de werkgever schept rond de organisatie. Het maakt uit of een bouwwerkgever zegt "We bouwen huizen" of "We creëren veilige en gelukkige thuisomgevingen voor gezinnen".
- Mentoren kunnen een nuttige rol spelen.

Werkgeluk realiseren is een kwestie van lange adem

Scala aan HRM-middelen

Op organisatieniveau noemt Der Kinderen twee hoofdpunten.

- De werkgever doet er goed aan te zorgen voor een volledig scala aan HRM-middelen. Ze schrijft: "Hoe breder het scala, hoe meer autonomie werknemers hebben bij het gebruiken van wat werkt."
- De werkgever moet werken aan het laten groeien en belonen van leiderschap; dat is anders dan [leidinggeven \(artikel\)](#). Het gaat om leiders die de ontwikkeling en het welzijn van hun mensen waarderen en stimuleren. Leiders ondersteunen autonomie en helpen een veilige werkomgeving maken. Ze voeren een dialoog met medewerkers ook rond langetermijndoelen: "Waar ben je het meest trots op in je werk?" of "Wie wordt positief beïnvloed door wat je doet?".

Werkgeluk realiseren is een kwestie van lange adem in een voortdurend proces. Het is ongetwijfeld nuttig om externe deskundigheid in te schakelen, maar bekijk het aanbod kritisch. Aanbieders hebben belang bij een hype. Vraag naar ervaringen in de branche. Een losse online cursus zal de medewerkers niet gelukkig maken. Betekenisvol werk en gezien worden door de leiding, dat geeft de mensen wél energie.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Ton van Oostrum, auteur van het boek [De Ziekteverzuim Code](#)

Dit is een artikel van de redactie van Arbo Rendement

Arbo Rendement is dé informatiebron voor arboprofessionals, preventiemedewerkers en ondernemingsraden. Als in- of externe arboprofessional kunt u een bijdrage leveren aan een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers in de organisatie. U moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, ziekteverzuim en re-integratie.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Arbo Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Arbo Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Arbo Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl