

De business of busi

Een gelukkige organisatie worden is eenvoudiger dan je denkt. En het loont de moeite. Het is wel een proces, een cultuuromslag die je er niet zomaar op een blauwe maandag doorheen jast. Het resultaat: nieuwsgierigere en gemotiveerdere medewerkers die langer blijven, creatiever en productiever zijn, zich minder vaak ziek melden met een lager ziekteverzuim tot gevolg, grotere klanttevredenheid en betere bedrijfsresultaten. Wie wil dat nou niet, maar hoe doe je dat? | Lida Schepers



‘Er is een wezenlijke omslag aan de gang in de manier waarop bedrijven in de wereld staan’, weet Alex Slavenburg, eigenaar van Happimotion. ‘Tot voor enkele jaren ging het in de economie vooral om geld verdienen’, vertelt hij. ‘Kort gezegd: the business of business is business. Dat credo heeft ons zeker veel gebracht, maar die manier van bedrijfsvoering heeft zijn plafond bereikt. Kostenreductie en meer-met-minder, dat werkt niet meer. Bovendien wordt men wel rijker, maar niet gelukkiger. De basisveronderstelling dat meer geld gelukkiger maakt gaat niet op. Tegenwoordig zeggen we: de business of business is happiness. Oftewel, als directeur of bestuurder kijk je waar jouw organisatie voor staat, waarom die op aarde is én je kijkt naar wat de medewerkers daarin kunnen en willen bijdragen. In een positief georiënteerde werkomgeving komt dat geld dan vanzelf. Daar geloof ik heilig in, bovendien wordt dit gestaafd door onderzoek.’

Alex Slavenburg, zelf ruim 25 jaar leidinggevende van diverse grote en kleine teams in binnen- en buitenland bij de Rabobank geweest, gaf zijn baan eraan om met zijn bedrijf Happimotion leidinggevenden en organisaties te inspireren en te begeleiden. Samen met het Happi-

nessBureau verzorgt hij langer durende trajecten in organisaties om deze ‘in beweging’ te krijgen.

Om iets te begrijpen van wat hij en zijn partners doen in een traject vertelt hij over enkele basisprincipes die aan zijn visie en werkwijze ten grondslag liggen. Met name de positieve psychologie geformuleerd door Martin Seligman. ‘De “oude” psychologie denkt in termen van het oplossen van problemen’, vertelt hij. ‘Seligman kijkt naar de positieve kant, dus niet in termen van ergens vanaf willen, maar van ergens naartoe willen.’ Slavenburg spreekt van een drietrapsraket:

- positieve emoties (hoe meer je er hebt, hoe gelukkiger je bent),
- voldoening in je werk (je talent gebruiken, je kwaliteiten kennen),
- zingeving (heeft mijn werk nut, draag ik iets bij aan groter geheel?).

‘Als een organisatie aan deze drie aspecten aandacht besteedt, worden werknemers gelukkiger’, stelt hij. ‘Een bedrijf als Coolblue bijvoorbeeld heeft dat goed begrepen. Zij gaan ervan uit dat werkgeluk van het personeel uitstraalt op de klanten en dus op de resultaten en zo werkt het ook. In zijn algemeenheid wijst onderzoek uit dat bedrijven die inzetten op het geluk van hun medewerkers vele malen succesvoller zijn dan bedrijven die dat niet doen.’

Persoonlijk leiderschap

Kunnen bestuurders of directeuren kinderopvang daar in hun sector ook iets mee? ‘Natuurlijk!’, zegt Alex Slavenburg. Er is wel een maar. ‘Als je zegt ik wil graag iets met werkgeluk, want ik zie het overal, dan helpt

ness is happiness

het niet om alleen een workshop te doen en het onderwerp af te vinken op je lijstje. Je moet het duurzaam doen, want het is echt een cultuurverandering in de organisatie. En je moet er als directeur/bestuurder achter staan en beginnen bij jezelf. Want als je zelf niet gelukkig bent en niet het gevoel hebt dat je iets kunt bijdragen, dan is het lastig dat door te vertalen naar je organisatie. Dat is de kern van persoonlijk leiderschap in dezen. Omdat ikzelf ruim 25 jaar leidinggevende ben geweest, en ook weet hoe het is om een organisatie te runnen in goede én slechte tijden, weet ik wat er gebeurt als leidinggevend goed in hun vel zitten, persoonlijker worden en aandacht gaan geven. Vaak zie je de mensen aan de top pas op de afdeling gaan rondlopen als er ellende is. Maar je moet er juist ook zijn als het goed gaat: hoe is het met je, hoe was je vakantie, hoe is het met je opleiding? Het gaat erom dat mensen gezien worden en zich gezien voelen.

Tegen leidinggevend die zeggen dat ze geen tijd hebben voor dat soort “gedoe” zeg ik: plan als start maar eens vijf minuten in je agenda. Of zeg gewoon een keer goe-demiddag als je in de lift stapt, in plaats van zwijgend naar je telefoon te kijken. Het is zo basic. Het is echt een doorbraak als je dat soort dingen gaat doen. Gênant? Nee, ik zie genoeg voorbeelden dat dit de eerste stappen tot verandering zijn.’

Ruimte en vertrouwen

Als je dan kijkt welke stappen je kunt zetten in je organisatie, dan zijn er altijd twee dingen die ik naast elkaar zet. Ten eerste: Beweging krijgen in werkgeluk heeft alles te maken met bewustzijn. Dus bewust stilstaan bij de situatie, deze bespreekbaar maken en kijken wat je eraan kan doen. Het is dan goed om het werk van Sonja Lyubomirsky te kennen. Zij onderzocht welke factoren persoonlijk werkgeluk bepalen: 10 procent wordt bepaald door de omstandigheden, 50 procent door je aanleg en 40 procent is bewust gedrag. Je kunt sturen op het bewuste gedrag en ook de aanleg kun je licht beïnvloeden. De optelsom van die factoren bepaalt hoe je in een team en in een organisatie werkt. Door deze factoren goed

te kennen (bewustzijn) heb je dus invloed op je Werkgeluk. Het is erg belangrijk, voor de leidinggevende, maar ook voor de medewerkers in de organisatie, dat je je eigen profiel kent en dat je nieuwsgierig bent naar dat van anderen. Maar ook dat je ontdekt dat er verschillen zijn en die waardeert. Je wordt er gelukkiger van als je elkaar en elkaars kwaliteiten leert kennen en benutten. Ten tweede: Bij het Happinessbureau hebben we het zogenaamde Werkgelukmodel ontwikkeld op basis van onderzoek van Martin Seligman. Daarmee kun je je individuele werkgeluk beoordelen en een cijfer geven. Vervolgens hebben we allerlei oefeningen om daar daadwerkelijk beweging in te krijgen.

Het model betreft drie gebieden: plezier en verbinding, voldoening en zingeving. Met alle drie kun je als leidinggevende zowel zelf alsook met je team aan de slag. Het gaat over dingen als: heb je goed contact met je collega's, wordt er gelachen, denken we in oplossingen, heerst er een goede sfeer, ontwikkel je je in je werk, doe je nieuwe dingen, benut je je talenten, krijg je complimenten, kun je je idealen kwijt, heb je toegevoegde waarde, passen de waarden van de organisatie bij jou? Wij zijn er absoluut van overtuigd dat, als je als leidinggevende op dit niveau het gesprek met mensen aangaat, er een andere energie ontstaat dan wanneer je ergens in een hok blijft sturen op cijfers en geen contact maakt. Aandacht en waardering geven, daadwerkelijk mensen zich laten ontwikkelen in hun sterke punten, dát is de kern van het in beweging krijgen van een cultuur waarbij werkgeluk centraal staat. En dan komen die resultaten vanzelf en dat zie je ook echt.

Natuurlijk loopt niet iedereen de hele dag gelukkig te zijn. In ieder werk heb je topmomenten en dagen waarop het allemaal niet loopt. Wat wel bijzonder is, is dat de ruimte die ontstaat door elkaar te kennen en zaken te delen, ook maakt dat de privé-situatie minder invloed heeft. Mensen zijn geneigd op het werk alleen de goede momenten te delen. Als het thuis niet goed gaat, dan neem je dat tóch mee naar je werk, al denk je dat je dat thuis laat. Als er op het werk bij collega's en leidinggevende een cultuur van oprechte aandacht is en

men weet wat er speelt, dan voel je je ook gesteund op het moment dat er iets ergs gebeurt waardoor je beter met de ellende kunt omgaan. Als organisatie accepteert je gewoon dat het een tijdje wat minder is.

Er zijn zelfs bedrijven waar de vrije dagen zijn afgeschaft. Bij een begrafenis of zo neem je gewoon vrij.

En dat werkt ook, mensen zijn veel verantwoordelijker als je ze ruimte en vertrouwen, oftewel autonomie geeft.’

Happinessbooster

Onder de noemer Aan de Slag met Werkgeluk doet het Happinessbureau binnen organisaties en bedrijven trajecten die langer duren. Daarbij horen een intake met de directie, inspiratiesessies voor leidinggevend en medewerkers, een nulmeting op de onderdelen zingeving, voldoening, plezier en verbinding in diverse dwarsdoorsneden van de organisatie. ‘Dan begint het échte werk’, vertelt Alex Slavenburg. ‘Op basis van de inspiratiesessies, waarin ze ook een happinessbooster gemaakt hebben, gaan mensen aan de slag. Sommigen zullen zeggen: we gaan tijd voor elkaar maken gedurende de dag. Anderen willen assessments doen waardoor ze elkaars sterke punten leren kennen, iedereen heeft zijn eigen onderdelen. Van ons krijgen ze dan nog gedurende een kwartaal of halfjaar voeding per e-mail, extra oefeningen, informatie, video's en inspiraties. Na die periode doen we opnieuw een meting en dan gaan we weer met teams aan de slag. We kunnen ook overleggen bijwonen of meelopen op de werkvloer. En dan ben je eigenlijk structureel bezig om in de eigen processen de thematiek van werkgeluk mee te nemen. Door dit hele proces ontstaat vaak een warme cultuur waarin mensen dingen samen doen, per saldo gelukkiger worden en er meer beweging ontstaat. Je ziet vaak dat het ziekteverzuim daalt, dat mensen enthousiaster zijn, dat ze langer willen blijven. Kortom, er is een organisatie ontstaan die werkgeluk uitstraalt met alle voordelen die erbij horen!’

Alex Slavenburg zal op 15 november 2018 een inspiratieworkshop geven tijdens de Landelijke Dag voor Directeuren in de Kinderopvang.