GELUKKIG WERKEN BIJ DE NEDERLANDSCHE BANK

Niet alleen voor het salaris

Toen Pim Claassen, afdelingshoofd Statistiek bij De Nederlandsche Bank (DNB), een reis naar Buthan had gemaakt en zich had verdiept in het Bruto Nationaal Geluk, wist hij het zeker: hiermee wil ik aan de slag! Hij volgde aan de Erasmus Universiteit de leergang *Het Rendement van Geluk* en zette vervolgens met ondersteuning van Onno Hamburger, eigenaar en trainer/coach van de Gelukkig Werken Academy, de eerste stappen binnen DNB. Een gesprek over de reis op weg naar gelukkig werken binnen DNB.

Door Lucas Swennen

Pim Claassen: "Een paar jaar geleden was er binnen DNB een zogeheten high performance meting. Voor mijn afdeling van circa 25 medewerkers werd duidelijk dat de communicatie beter kon, naast de samenwerking en het stellen van prioriteiten. Nu had ik dat al vaker gehoord en het zijn onderwerpen die altijd beter kunnen in een organisatie. Ik merkte initieel de druk om het als afdelingshoofd op te pakken, maar als snel ontstond het gevoel dat dit op een andere manier zou moeten kunnen, waarbij medewerkers zelf meer in de lead zijn. Op hetzelfde moment raakte ook binnen DNB agile werken in zwang. Ik ben me daarin gaan verdiepen en kwam, ook in samenspraak met Onno Hamburger, tot de conclusie dat de beginselen ervan en ook de instrumenten die erbij worden ingezet, heel goed aansluiten bij gelukkig werken. Dat heeft ertoe geleid dat ik binnen mijn afdeling *Agile in de lijn* heb ingevoerd ter ondersteuning van gelukkig werken. Tegelijkertijd ben ik begonnen om de training Gelukkig Werken aan te bieden aan mijn medewerkers, omdat ik meende dat die ondersteunend kan werken binnen een agile omgeving.

"Je kunt voor medewerkers de structuren scheppen waarbinnen ze agile kunnen werken. Zo formeerden we drie productteams, werden product-owners en scrummasters benoemd en gingen de lijnteams zelfstandig aan de slag met backlogs, sprints, scrums en dergelijke. Dat betekent dat je mensen meer autonomie geeft, je meer (team)verbinding creëert en mensen nieuwe kansen biedt om zichzelf te ontwikkelen. Dat is ook wat mensen gelukkig maakt. Tegelijkertijd kunnen ze daarbij geholpen en getraind worden om het eigenaarschap te nemen. Om zo te zien en ervaren dat je daadwerkelijk leiderschap kunt krijgen over je werk. Vooral in een organisatie waar mensen al jarenlang op een bepaalde manier werken, kan zo'n training helpen."

Anders kijken

Onno Hamburger: "Als ik enkele jaren geleden naar organisaties ging om te praten over gelukkig werken, dan was dat niet een heel vanzelfsprekend onderwerp. Waarom zouden ze het daarover moeten hebben? Dat geluk zoek je maar in je privéleven. Bij mijn eerste kennismaking met Pim Claassen merkte ik dat hij al op een andere manier naar werk keek. Dat je niet alleen maar voor je salaris werkt, maar ook voor je voldoening, je zingeving en dat je plezier hebt. Ik merkte dat hij en zijn team er best ver in waren, hij is echt een voorloper. Binnen zijn afdeling hebben we vervolgens gekeken wie er - en dat is écht belangrijk - op basis van vrijwilligheid interesse had in een training Gelukkig Werken. Het leuke was dat hij het niet alleen bij de training liet, maar direct ook de omstandigheden creëerde om gelukkig werken te faciliteren.

"In de opleiding kijk je op een andere manier naar je werk. Een vraag als 'hoe voel je je op je werk?' is niet iets waar iedereen veel mee bezig is. Gevoel is vaak wat meer voor thuis, bij je gezin en familie. In de training vragen we juist om naar je gevoel te kijken. Dat is soms makkelijk en soms lastig, want het raakt de mensen wel. Ze merken dat ze van bepaalde zaken op hun werk last hebben. Bij gelukkig werken zijn positieve gevoelens belangrijk, maar negatieve gevoelens zijn een belangrijke driver om in beweging te komen. Daar besteden we tijdens de

"De beginselen van agile werken sluiten heel goed aan bij die van gelukkig werken"

LTR_P014_LTR-TSOP-02-2018 14 26-3-2018 11:36:52

Pim Claassen (links) en Onno Hamburger in gesprek over de reis op weg naar gelukkig werken bij De Nederlandse Bank.

training aandacht aan in een sfeer van vertrouwen en veiligheid. Dat is van belang zodat medewerkers zien dat het delen van ervaringen veel oplevert voor henzelf, maar ook in relatie tot hun collega's. Je komt er dan achter dat je vaak niet de enige bent die ergens mee worstelt en dat creëert direct een verbinding. Of dat je merkt dat je best een lastig punt met je leidinggevende kunt delen en dat dit niet direct het einde van de wereld betekent. Dat je er dan juist iets aan kan doen.

"Ik merk dat medewerkers meer persoonlijk leiderschap tonen en verantwoordelijkheid nemen"

"In de training kwamen we er ook met elkaar achter dat onder de verbeterpunten van communicatie, samenwerken en prioritering, weer andere zaken zitten. Zoals bijvoorbeeld 'durf je aan te geven wat je wilt'? Dat lijkt klein, maar dat is juist erg belangrijk bij die drie punten. De winst zit er al in dat je in de gaten krijgt dat je eerst het niet durven uitspreken van zaken toeschreef aan factoren die buiten jezelf liggen. Het realiseren daarvan is bijzonder belangrijk en soms ook lastig, want je geeft daarmee aan jezelf aan dat je de afgelopen tien, twintig jaar hebt verscholen achter iets anders, terwijl de sleutel tot verandering bij jezelf lag. Dat je moppert of klaagt laat dan zien dat er iets is wat jezelf niet oppakt. Dat leidt dan ook tot mooie inzichten."

Opbrengsten van de trainingen

Pim Claassen: "Mijn ervaring is dat mensen door deze gecombineerde aanpak gelukkiger werken en dat zaken als communicatie, samenwerken en prioritering veel beter door henzelf kunnen worden opgepakt dan dat ik het ooit zelf had kunnen doen. Ze hebben binnen *Agile in de lijn* de mogelijkheid om te zien waar ze aan bijdragen, waar ze hun talenten op kunnen inzetten. Je ziet dat mensen spontaan nieuwe taken oppakken; dat was anders minder snel gebeurd. Ik merk ook dat medewerkers meer persoonlijk leiderschap tonen en verantwoordelijkheid nemen. De nieuwe structuren leiden ertoe dat collega's elkaar vaker aanspreken om het teamresultaat te halen. De mogelijkheid om je te verbergen binnen een grote afdeling neemt af; immers, iedereen moet het podium op in de teams. Het feit dat je dagelijks samenkomt, dat je ziet waar je naartoe werkt, dat mobiliseert mensen en dat maakt mensen gelukkiger. En mij ook, want het ontlast mij, waardoor ik mij bezig kan houden met meer strategische zaken en het faciliteren van de teams. Hoewel ik daarbij dagelijkse controle heb losgelaten ben ik overall veel beter in control dankzij de teams. Iets anders is dat ik merk dat er op de afdeling door de medewerkers over geluk wordt gesproken. Ik neem dat ook mee in de performance managementgesprekken die ik met ze heb. Daar waar medewerkers er voor open

LTR_P014_LTR-TSOP-02-2018 15 26-3-2018 11:36:53

staan, maken we zelfs resultaatafspraken over geluk. Wat je bijvoorbeeld gaat doen om meer plezier of voldoening uit je werk te halen."

Metingen

Onno Hamburger: "We hebben vooraf gemeten en na een periode van 8 maanden weer. Het is leuk om te zien dat het effect van de training langer doorwerkt. Mensen zijn echt gelukkiger in hun werk geworden en daarbij waren fluctuaties te zien. We vragen namelijk ook of je je talenten kunt inzetten, hoe je relatie met je collega is en dergelijke. Sommige elementen scoorden hoger, andere lager. En het is juist goed om daar met elkaar over te hebben. Wat is er gebeurd waardoor het hoger of lager scoort? Besteed daar aandacht aan en ga erop sturen."

Pim Claassen: "In de performance managementcyclus start ik de gesprekken steevast met het scoren van de gelukspyramide van Onno. Deze piramide laat de drie delen zien die relevant zijn voor (werk)geluk: zingeving, voldoening en plezier.

Op die manier, zeker als de scores relatief laag zijn, komen we al snel op het goede gesprek om het werkgeluk te bevorderen. In andere gevallen is het ook goed er bij stil te staan waarom werkgeluk wordt ervaren. Ik begin bewust met geluk om vervolgens over hun specifieke resultaten te praten, omdat het verband natuurlijk ook zo ligt. Ook hier geldt: sommigen hechten er niet zo aan, dus dan bespreken we het kort en bij anderen is er meer ruimte voor. De mogelijkheden om erover te praten en mijn interesse zijn er; het is aan de medewerker om het te doen."

Nieuwe inzichten

Onno Hamburger: "We maken met de training de stap naar meer leiderschap over je eigen handelen, naar meer verantwoordelijkheid daarvoor nemen. Bij de een wordt dat op de eerste dag al duidelijk, bij een ander op de tweede of derde trainingsdag. En voor sommigen misschien pas nog later."

Pim Claassen: "Je merkt ook dat het niet noodzakelijk is dat de hele groep meteen verandert of het tegelijkertijd oppakt. Als het bij één persoon tot verandering leidt, dan heeft dat weer effect op anderen en daarmee op de hele groep.

"Als managers keken we vanuit een controlebehoefte naar de beperking in plaats van het aanwezige potentieel te benutten"

Mede door het volgen van de leergang Rendement van Geluk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, ben ik ook vanuit die terminologie gaan denken: wat levert het op? Ik merk dat we als managers vaak in de beperking denken. Zo kan het voorkomen dat we soms lang discussiëren over de inzet van tienden van fte's voor een speciaal project, terwijl we het werk ook zo kunnen organiseren dat medewerkers vanuit hun eigenaarschap en in teamverband de beperkingen zelf wegnemen. We zitten als managers dus vanuit een controlebehoefte naar de beperking te kijken in plaats van het benutten van het potentieel wat we hebben. Want we weten dat als mensen gelukkig zijn, ze 30% productiever zijn.

"Ik merk ook dat doordat ik mij nu minder met de inhoud bemoei, ik wat meer op afstand sta van de medewerkers. Ik verlies de inhoudelijke verbinding deels, maar moet de sociale connectie wel in stand houden. Dat ging eerst samen en daar moet ik nu dus meer aandacht aan besteden op groeps- en individueel niveau. Gelukkig krijg ik die feedback ook van medewerkers."

Cultuurverandering

Pim Claassen: "Ik zie de organisatie, met zijn eigen bedrijfscultuur, als een soort ecosysteem. Met het introduceren van gelukkig werken hebben we iets binnen DNB in gang gezet. Dat zet écht niet direct de hele organisatie op de kop, maar ik zie wel kleine veranderingen. De mensen die ervoor gaan (en dat hoeft niet van boven te komen) zorgen voor veranderingen. Toen er vorig jaar een innovatiemarkt werd georganiseerd, hebben we daar het onderwerp Gelukkig Werken ingebracht. Het

LTR_P014_LTR-TSOP-02-2018 16 26-3-2018 11:36:55

Binnen Den Nederlandse Bank is agile werken in zwang geraakt.

idee won de innovatie-award en vanuit de directie kwam het verzoek er meer mee te doen. We hebben toen een intern geluksevent georganiseerd, waar veel belangstelling voor was. Een aantal collega-managers zijn er vervolgens ook mee aan de slag gegaan. Ik merk wel dat het haakje van agile werken het voor ons makkelijker maakt om breder over gelukkig werken te praten. Binnen onze divisie van circa 180 medewerkers geldt inmiddels: wij werken agile, ook omdat we daar gelukkiger van worden. Het begint dus te leven."

En verder

Pim Claassen: "Ik benut de kansen die voorbijkomen en wil kijken hoe ik op een praktische wijze andere collega's kan helpen hiermee aan de slag te gaan. Ook binnen DNB zou je bijvoorbeeld kunnen nadenken over hoe je geluk integreert in het arbobeleid en hoe we meer zouden kunnen doen aan het welzijn van alle medewerkers, ook vanuit preventief oogpunt. Gelukkige medewerkers blijken namelijk ook beter met stress om te kunnen gaan. Zelf zou ik het mooi vinden in het medewerkersonderzoek het geluk te meten (denk aan plezier, voldoening en zingeving). Dat zouden ontwikkelingen zijn die ons verder kunnen helpen. Vanuit mijn ervaring als statisticus weet ik dat *what you measure is what you get*. We hebben als organisaties al allerlei financiële en materiële indicatoren, maar het is belangrijk ook geluk te meten. Als je geluk gaat meten, krijgt het aandacht en ga je meer doen om gelukkig werken te faciliteren in je organisatie, dat je er actie op gaat ondernemen. Daaraan draag ik graag een steentje bij binnen de DNB."

Lucas Swennen *is mede-eigenaar van het HappinessBureau dat als doel heeft organisaties (nog) succesvoller te maken door het geluk van werknemers te vergroten. Hij doet onderzoek naar geluk op het werk, geeft workshops over Employee Experience en is verantwoordelijk voor marketing & communicatie (www.happinessbureau.nl).*

LTR_P014_LTR-TSOP-02-2018 17 26-3-2018 11:37:03