



# WERK GELUK

EXPERT-INTERVIEW GEA PEPPER & NANCY PEETERS

---

## Werkgeluk is het stadium van de gratis lunch en cadeaus gepasseerd.

Werkgeluk is al meerdere jaren een prominent thema voor organisaties en wint nog steeds aan populariteit. Niet gek, als je weet wat het op kan leveren. Toch is het belangrijk om bij werkgeluk niet alleen te focussen op resultaat, zo stellen Gea Peper, oprichter van het HappinessBureau en Nancy Peeters, oprichter van Netwerk Werkgeluk. Beiden experts vanaf het eerste uur en kartrekkers als het gaat om het vergroten van werkgeluk in Nederland. In dit interview stelden we Gea en Nancy allebei 5 vragen en we vuurden 5 stellingen op ze af.

**Wat zijn de fases die je doorloopt wanneer je werkgeluk in je organisatie wil vergroten?**

**Gea:** "Als je van start gaat met werkgeluk zie je meestal drie fases:

1. **VERKENNEN:** in deze voorbereidende fase bepaal je wat werkgeluk is voor jouw organisatie, door je af te vragen wat je met werkgeluk wil bereiken en welk probleem je op wil lossen. Kortom, je zorgt voor een heldere visie. Voor een heldere visie schets ik altijd de driehoek; gelukkige medewerkers, gelukkige klanten en een financieel gezonde organisatie. Deze drie moeten in balans zijn. Verder maakt het meten waar je staat (nulmeting) ook onderdeel uit van deze fase, evenals het samenstellen van een focusgroep Werkgeluk. Deze groep bestaat uit leden van verschillende teams of afdelingen die een positieve, enthousiaste houding hebben ten opzichte van het thema werkgeluk en die het werkgeluk in de organisatie verder helpen vergroten. »

2. **VERANDEREN:** in deze fase kun je beginnen met een kick-off die als formele start kan worden gezien van de keuze voor werkgeluk. Daarna ga je actief aan de slag met verschillende interventies zoals bijvoorbeeld een leiderschapsprogramma, workshops werkgeluk voor medewerkers, maar ook activiteiten die door medewerkers zelf en de focusgroep Werkgeluk worden bedacht en uitgevoerd.

3. **VERANKEREN:** dit is de belangrijkste fase, die vaak vergeten wordt. Met werkgeluk verankeren bedoel ik niet een paar leuke activiteiten organiseren, maar ervoor zorgen dat werkgeluk onderdeel wordt van de hele bedrijfsvoering. Denk bijvoorbeeld aan het performance managementproces en hoe je door vragen over werkgeluk op te nemen in de verschillende gesprekken werkgeluk centraal stelt. Dit is een mooi vliegwiel om werkgeluk te verankeren in je organisatie. Leidinggevendenden hebben in deze fase een belangrijke rol. Zorg ervoor dat er in de leiderschapsvisie duidelijk iets staat over werkgeluk. In deze fase kijk je als organisatie ook naar de verschillende processen (b.v. onboarding, learning & development, enz.) en probeer je deze continu te verbeteren voor (nog meer) werkgeluk en de beste medewerkersbeleving.

Schenk bij het vergroten van werkgeluk in je organisatie voldoende aandacht aan leidinggevendenden. Ga met ze in gesprek en bied ze een kapstok. Maak daarbij juist het resultaat, zoals een lager ziekteverzuim of hogere productiviteit, zichtbaar of benoem het.

Wanneer organisaties alleen focussen op resultaat, is dat op lange termijn niet houdbaar. Het is een moreel uitgangspunt van een organisatie dat je mensen gunt om met plezier naar het werk te komen en met genoeg energie weer naar huis te gaan.”

### 6 VRAGEN OVER WERKGELUK:

1. Waar kijk je het meest naar uit in jouw werkweek?

2. Op welke werkzaamheden/resultaten ben je trots?

3. Welke werkzaamheden maken jou belangrijk voor jouw organisatie?

4. Van welke afspraken krijg je energie?

5. Welke talenten of kwaliteiten heb je die je nog meer zou willen inzetten?

6. Hoe gelukkig ben je met je werk op een schaal van 1-10?

#### Wie is er aan zet bij werken aan werkgeluk?

**Gea:** “Wij geven altijd aan dat werkgeluk tweerichtingsverkeer is en hiermee bedoelen we dat zowel de medewerker als de organisatie verantwoordelijk is voor het vergroten van werkgeluk. Voor medewerkers of teams is het belangrijk om naar het eigen werkgeluk te kijken en te bepalen hoe ze ervoor staan.

Bijvoorbeeld door het invullen van een werkgeluk vragenlijst, op de uitkomsten te reflecteren en met elkaar in gesprek te gaan over de punten waarop goed en minder goed gescoord wordt. Daarna kijk je hoe je er zelf mee aan de slag kunt gaan. Een van de stappen die organisaties kunnen zetten bij het faciliteren van werkgeluk is door te meten, zowel kwantitatief als kwalitatief. Als organisatie faciliteer je de meting en bepaal je de knoppen waaraan gedraaid kan worden om werkgeluk te vergroten. Op organisatieniveau krijg je dan bijvoorbeeld 5 punten waar het komende jaar mee aan de slag wordt gegaan en op teamniveau kies je hieruit 1 of 2 onderdelen. Teams kunnen zo samen aan de slag gaan met een eigen dashboard en van daaruit acties oppakken en kijken wat het oplevert. Kies hierbij zaken uit die kunnen worden verbeterd, maar kies ook iets dat al heel goed gaat en verder versterkt kan worden of waar je andere teams in de organisatie bij kunt helpen.”

#### Hoe belangrijk is het meten van werkgeluk?

**Gea:** “Medewerkers raken snel gewend aan iets tastbaars, zoals een gratis lunch of cadeautjes. Na een tijdje is dat ‘het nieuwe normaal’. Op lange termijn is dit niet de strategie om te volgen. Het is veel belangrijker om te kijken naar de cultuur en de mensen. Zorg ervoor dat mensen echt werk kunnen doen waar ze uitdaging in vinden, waar ze goed in zijn, samen in een team, waar ze zich fijn voelen, plezier hebben en de verbinding voelen. Dat weegt uiteindelijk zwaarder dan alle cadeautjes bij elkaar. Zorg dat je niet alleen maar bezig bent met de uitkomst van de meting, het cijfer,

want dan creëer je vaak foute patronen. Pak kwantitatief en kwalitatief samen, want uiteindelijk is het gesprek over wat je ziet, wat je ermee wilt en hoe je dat gaat doen belangrijker dan het cijfer op zich.”

#### De werkgelukdeskundige. De Chief Happiness Officer. Hoe prominent is deze rol geworden?

**Gea:** “Toen ik van start ging met het HappinessBureau in 2015 was werkgeluk nog een relatief onbekend begrip. Werkgeluk won de afgelopen jaren enorm aan populariteit, en we zien steeds vaker de beweging naar dat het meer geïntegreerd wordt in de bedrijfsvoering. Een tijdje terug zag je relatief veel Chief Happiness Officers en nu is werkgeluk steeds vaker onderdeel van HR. Werkgeluk, ook wel well-being of welbevinden genoemd, wordt steeds belangrijker. Ik zie een shift waarbij de focus meer is komen te liggen op hoe medewerkers in hun vel zitten. Soms wordt dat ingevuld met een aparte functie, maar steeds vaker wordt het geïntegreerd in de rol van HR-adviseur of manager.” »

**GEA: “IK ZIE EEN SHIFT WAARBIJ DE FOCUS MEER IS KOMEN TE LIGGEN OP HOE MEDEWERKERS IN HUN VEL ZITTEN.”**



## 5 stellingen voor Gea Peper

### Alleen ○ / Samen ↗

Samen. Toen ik begon met het HappinessBureau merkte ik dat ik op veel fronten gelukkiger was met mijn werk dan voorheen, bijvoorbeeld op het gebied van autonomie, zingeving en voldoening. Toch miste ik plezier en verbinding, omdat ik veel alleen deed. We zijn nu met een klein team en dat komt mijn behoefte aan plezier en verbinding op het werk zeker ten goede.

### Plezier ○ / Geluk ↗

Geluk. Voor mij is het belangrijk dat er naast plezier ook een stuk zingeving is. Als ik zie dat mensen die ik heb opgeleid binnen hun organisatie dingen voor elkaar krijgen, dan denk ik: wat fijn! Want mijn doel is dat werkgeluk de norm wordt en dat kan ik niet alleen. Een stukje zingeving en voldoening hoort daar ook bij. Plezier alleen is voor mij niet genoeg.

### Tijd ↗ / Geld ○

Tijd. Geld is voor mij een middel, geen doel. Tijd om de dingen te doen die je belangrijk vindt met de mensen waar je je prettig bij voelt.

### Meedoen ↗ / Winnen ○

Meedoen. Ik ben erg gemotiveerd om resultaten te bereiken. Maar meedoen en samen met anderen iets neerzetten geeft mij meer voldoening dan dat ik in mijn eentje iets doe of bereik.

### Gelukkige medewerker ↗ / Gelukkige klanten ○

Gelukkige medewerkers. Want uiteindelijk zorgen gelukkige medewerkers voor gelukkige klanten, daar begint het mee. Of zoals Simon Sinek zo treffend zegt: “Customers will never love a company until the employees love it first.”

## » Heb je voorbeelden van interventies voor werkgeluk?

**Gea:** "Er zijn inmiddels veel voorbeelden, zowel bij organisaties in Nederland als daarbuiten. Een mooi voorbeeld is outsourcingbedrijf Alembo b.v. in Suriname. Vanuit het HappinessBureau werken we al een aantal jaren met hen samen aan het (verder) vergroten van het werkgeluk. In 2018 verzorgden we voor hen het eerst onze opleiding Werkgelukdeskundige (toen nog 'live' op locatie in Paramaribo) waardoor ze tools kregen om werkgeluk op een gestructureerde manier te introduceren en te kunnen meten. Op basis van de resultaten van de eerste werkgeluk meting zijn ze aan de slag gegaan en hebben ze elk jaar stappen gezet op weg naar meer werkgeluk. Interventies waren o.a. het regelmatig met medewerkers in gesprek gaan over hun werkgeluk en de start van een werkgeluk team. Verder zijn de leidinggevenden getraind op het thema werkgeluk, is er veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en waardering en hebben in 2021 inmiddels zo'n 50 medewerkers (van de ruim 200) de (online) opleiding Werkgelukdeskundige van het HappinessBureau gevolgd. Dit heeft er allemaal toe geleid dat het werkgeluk van de medewerkers in de afgelopen jaren is gestegen naar maar liefst een 8,3 (meting januari 2021)! Met daarbij mooie bedrijfsresultaten (met 'double digit' groei, ook in coronatijd) en een laag ziekteverzuim (<1%). Op onze site [www.werkgeluknieuws.nl](http://www.werkgeluknieuws.nl) vind je nog veel meer mooie voorbeelden van organisaties die werkgeluk succesvol in de praktijk brengen."

## 5 stellingen voor Nancy Peeters



### Alleen ○ / Samen ↗

Samen. Altijd, samen sterk.

### Plezier ○ / Geluk ↗

Geluk. Plezier is een onderdeel van geluk en geluk heeft voor mij meer de lading van iets langdurigs. En zoals Ruut Veenhoven het altijd zo mooi zegt: "Van kinderen krijgen wordt je leven wel betekenisvoller, maar je wordt er niet altijd heel blij van."

### Tijd ↗ / Geld ○

Tijd!

### Meedoen ↗ / Winnen ○

Meedoen. Ik hou van winnen, maar als ik moet kiezen dan meedoen. Bij winnen is het geluk van korte duur.

### Gelukkige medewerker ↗ / Gelukkige klanten ↗

Het een kan niet zonder het ander. Bij deze zeg ik "pas". Met gelukkige medewerkers zorg je voor gelukkige klanten en met gelukkige klanten maak je weer gelukkige medewerkers. Ze zijn zo verbonden.

### Nancy, wat is werkgeluk volgens jou?

**Nancy:** "Ik ga altijd uit van 5 pijlers onder werkgeluk. Bij werkgeluk is het belangrijk om rekening te houden met drie motiverende factoren van mensen, namelijk verbinding, autonomie en competentie. Deze drie komen uit de voor velen welbekende zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan. Bij verbinding ben je verbonden met je

collega's, de organisatie, klanten en mensen waar je het voor doet en je doelen. Bij autonomie heb je voldoende regelruimte om zelf je werk in te richten binnen bepaalde kaders. Bij competentie kun je je sterke kanten inzetten en je ontwikkelen. Op basis van deze drie pijlers, aangevuld met plezier en de purpose van je werk, heb je een goed recept voor werkgeluk."

## Hoe ben jij eigenlijk gestart met werkgeluk?

**Nancy:** "Ik ben opgeleid tot psycholoog en merkte dat ik tijdens mijn studie al zocht naar wat later de positieve psychologie is gaan heten. Ik was op zoek naar hoe je het beste uit mensen kunt halen. Mijn interesse ging uit naar creativiteit, flow, het ontwikkelen van mensen en het zorgen dat ze lekker in hun vel zitten. Tijdens mijn opleiding was hier vrijwel geen aandacht voor en dat vond ik heel frustrerend. Dus toen ik na mijn studie ging werken in de psychologie, ben ik daar na een paar jaar weer uitgegaan. Mensen komen met hun problemen bij een hulpverlener, maar dit was niet waarvoor ik hulpverlener was geworden. Toen heb ik na het volgen van een heel traject de overstap gemaakt naar loopbaanadviseur, trainer, coach. Ik werkte als zelfstandige en daarnaast als strategisch beleidsmedewerker bij gemeente Schagen toen ik met positieve psychologie in aanraking kwam. Ik ben mij hier verder in gaan verdiepen, gaf workshops en schreef in mijn vrije tijd het boek 'Het geheim van geluk'.

Een coalitiepartij en onze gemeentesecretaris/algemeen directeur vonden beiden aandacht voor geluk belangrijk: een goede overheid is immers een bijdrage aan het geluk van inwoners. En omdat een goed functionerende organisatie niet zonder aandacht voor werkgeluk kan, namen we dat ook mee. Op dat moment werd ik projectleider geluk bij de gemeente in een programma om de organisatie verder door te ontwikkelen. We hebben toen als organisatie gezegd 'Gemeente Schagen draagt bij aan het geluk van

inwoners, ondernemers en medewerkers'. Ik was projectleider geluk voor de inwoners, maar ook projectleider werkgeluk. In totaal ben ik zo'n 5 tot 6 jaar kartrekker geweest, waarvan eerst als projectleider en daarna als strategisch adviseur geluk. Uiteindelijk werd het verankerd in de organisatievisie en de HR-cyclus."

### Je was projectleider en strategisch adviseur geluk bij gemeente Schagen. Wat heb je in die tijd gezien?

**Nancy:** "Een van de mooiste ontdekkingen die ik heb gedaan bij gemeente Schagen is dat het werkgeluk van medewerkers en het geluk van inwoners eigenlijk heel nauw verbonden is. Binnen de gemeente werken veel mensen die je kunt categoriseren als 'purpose driven'. Deze mensen worden blij als ze iets kunnen doen aan het geluk van inwoners. Denk aan een inwoner in de schuldhulpverlening weer meer energie geven. En dan niet alleen het repareren van de schulden, maar ook door te kijken naar hoe ze iemand tijdens en na het oplossen van de schulden een goed leven kunnen geven. Of wanneer iemand afhankelijk is van WMO-ondersteuning, hoe kun je er dan voor zorgen dat iemand zo goed mogelijk in zijn vel zit. Als er beleid werd gemaakt op onderwerp X, Y of Z, werd er ook gekeken naar hoe het een positieve impact op inwoners heeft."

### Bij welk HR-thema sluit werkgeluk het beste aan? Op welk vlak zie je resultaten?

**Nancy:** "Er is een kruisbestuiving tussen werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Ik zie organisaties

die aan de achterkant bezig zijn met het curatieve stuk, om te zorgen dat zo min mogelijk mensen ziek zijn en als ze ziek zijn om ervoor te zorgen dat ze zo snel mogelijk weer teruggaan naar hun werk. Daarvoor heb je het preventieve stuk en weer daarvoor heb je werkgeluk en amplitie. Die drie beïnvloeden elkaar. Als je het aan de voorkant heel goed doet, dan heb je aan de achterkant minder werk. Waar ik ook voor pleit is om ervoor te zorgen dat het verweven is met het HR-werkveld en dat je werkgeluk going concern maakt. Koppel het thema aan de gesprekkencyclus, maar ook in alle beleidsmatige aspecten van HR. Denk bijvoorbeeld aan werving en selectie; welke leidinggevenden je wel of niet geschikt vindt, hoe je je leidinggevenden opleidt en instrueert. Eigenlijk zou je het liefst willen dat het in de haarvaten van de organisatie zit en niet alleen bij HR."

### Welke les wil je meegeven aan de lezers van het magazine als het gaat om werkgeluk?

**Nancy:** "Interessant vind ik de verbinding tussen het werkgeluk van de medewerker en helder hebben waar je het als organisatie voor doet. Voor de mensen intern, het geluk van klanten, leveranciers, de samenleving, inwoners of wie je doelgroep ook is. Die verbinding is mooi. Het begint met werkgeluk voor medewerkers, maar daarnaast heeft het ook echt impact op wat er buiten je organisatie gebeurt." /