



**Waarom je vandaag nog meer energie moet gaan steken in het werkgeluk van je personeel**  
**BETEKENISVOL WERK:**  
**WERKT VOOR IEDEREEN**

## Werken gelukkiger mensen harder en beter? Het antwoord is ja. Zorg goed voor je werknemers en ze betalen het je dubbel en dwars terug. Drie koplopers op het gebied van betekenisvol werk vertellen hoe zij dit aanpakken en waarom iedere organisatie dit moet en kan toepassen.

**O**nderzoekers zeggen het al jaren en ook nu weer blijkt het uit onderzoek van de University of Warwick: werknemers die gelukkig zijn laten gemiddeld 12 procent meer productiviteit zien. Ongelukkig personeel daarentegen presteert liefst 10 procent slechter. Zoals het onderzoeksteam zelf verwoordde: 'We zien een groot causaal verband tussen menselijk geluk en productiviteit. Positieve emoties stimuleren mensen als niets anders. Er moet dan ook gestreefd worden de werkplek ook op emotioneel vlak zo gezond mogelijk te maken.' De onderzoekers hopen dat deze uitkomst het management van allerlei soorten organisaties eens goed aan het denken zet.

**Mensgericht organiseren, Glenn van der Burg weet er alles van. Hij doet niets anders dan bedrijven begeleiden op dat gebied en erover vertellen.** Waar het allemaal op aankomt, vertelt hij, is dat waar mensen gelukkig van worden. Dat schijnt behoorlijk eenduidig te zijn. Talloze naslagwerken zijn er al over volgeschreven en Van der Burg las het gros ervan. De Amerikaanse hoogleraar psychologie Martin Seligman is een van de toonaangevende auteurs op dit gebied. Hij bracht het aantal factoren voor geluk terug tot drie basale menselijke behoeften. Van der Burg: 'De eerste is het hebben van een plezierig leven. Dus of je lol hebt, lekker kan eten en geniet van de ruisende blaadjes aan de bomen. De

tweede is een leven vol betrokkenheid en verbinding. Doe je waar je plezier aan beleeft en waarbij je in een *flow* kunt raken? Voel je dat je ergens bij hoort? Hierbij is een grote rol voor werk weggelegd. De derde factor voor geluk gaat over het geven van betekenis aan je leven, ergens aan bijdragen en je talenten kunnen inzetten voor iets dat groter is dan jijzelf. Als je er even over nadenkt, weet je dat werk alle drie deze elementen kan bevatten. En aangezien we er behoorlijk wat tijd aan besteden, biedt een baan dus de mogelijkheden om heel erg gelukkig te worden. Als je als werkgever daaraan kunt bijdragen is dat natuurlijk fantastisch.'

### Let's make things better

Waar begin je als je meer betekenis wil geven aan de banen binnen je bedrijf? Volgens Van der Burg zijn er grofweg drie dingen waaraan je kunt werken: 'Ten eerste: zorg dat mensen kunnen doen waar ze goed in zijn en laat hen daarin doorontwikkelen. Ten tweede: laat je organisatie meer tegen de klant aan organiseren en laat personeel vaker contact hebben met je klanten. Laat iemand van de financiële afdeling maar twee keer per jaar een dag interviewtjes afnemen bij een grote klant: dan snapt hij voor wie hij het doet en waar hij op moet letten. De volgende keer denkt 'ie eraan dat hij hen aan het helpen is, in plaats van dat hij een stapel papier zit weg te werken. Meer contact zorgt ervoor dat wanneer een klant belt, iemand niet geïrriteerd is maar weet: dit is een persoon met een gezicht en ik kan hem helpen.'

De derde manier die Van der Burg aanhaalt is waarschijnlijk datgene waar je direct aan denkt bij het horen van het begrip 'betekenisvol werk': serieus gaan nadenken waarom je als bedrijf doet wat je doet. Een kleine hint: dat is nooit

geld verdienen. Het begint er al mee hoe je je bestaansrecht aankaart: 'Laatst vertelde iemand tijdens een workshop dat ze werkte bij een bedrijf dat de logistiek voor flora verzorgt. Klonk niet bepaaldenderend. Na afloop kwam ze vertellen dat ze een nieuwe introductie had bedacht voor zichzelf: wij helpen mensen gelukkig te worden van het geven en krijgen van bloemen. Kijk, dan kom je binnen bij mij. Net als bij je leidinggevenden, je personeel én bij je klanten. Het mooie is dat deze *purpose*, zoals het internationaal wordt genoemd, dus zowel goed is voor het verkopen van wat je doet als voor het gemotiveerd krijgen van je mensen.' Dat is dus al een heel effectieve doch eenvoudige stap om te nemen: stop met wollige prietpraat en zeg wat je echt bedoelt, lacht Van der Burg.

### Directe waardering van de klant

Aan de andere kant ligt er volgens Van der Burg ook een belangrijke rol voor de medewerker zelf weggelegd. Zo kan iemand voor de buitenwereld ongeloflijk betekenisvol werk doen, bijvoorbeeld in de zorg, maar dat zelf niet zo voelen. Van der Burg weet dit terug te brengen tot één enkele opvallende constatering: hoe verder een medewerker van de klant -of in dit geval patiënt-afstaat, hoe minder betekenis hij of zij ervaart. 'Het draait in feite om het contact met degene voor wie je het doet. De motivatie van iemand die rechtstreeks contact heeft met cliënten ligt veel hoger dan die van wie dat nauwelijks heeft. Iemand die veertien lagen verderop zit zal nooit directe feedback of waardering ontvangen.' Mensen helpen graag anderen, vervolgt de facilitator. 'Daar worden we gelukkig van. En dan denk je al snel aan kinderen in Afrika of uitstervende ijsberen, maar je kunt het veel dichterbij zoeken. We zijn nu eenmaal groepsdieren.' ►

**'Stop met wollige prietpraat en zeg wat je echt bedoelt'**



Annette van Waning: 'Hoe ga je duurzaam om met je medewerkers? Als wij niet in onze medewerkers investeren, hebben we straks geen bedrijf meer.'

Nu draagt de digitalisering van onze maatschappij daar niet bepaald aan bij, lijkt het? Van der Burg beaamt dit, al heeft de moderne techniek voor veel andere mogelijkheden gezorgd. 'Ik sprak laatst Steven van Belleghem, marketingprofessor en auteur van het boek *When digital becomes human*. Hij zegt heel simpel: wat straks het verschil gaat maken is niet meer het digitale, maar juist het menselijk contact. Dat is waar je je steeds meer op kan onderscheiden als bedrijf, die menselijke factor.'

Metten of een baan al dan niet betekenis geeft aan een medewerker is volgens Van der Burg helemaal zo ingewikkeld niet. Dat gebeurt eigenlijk al, aan de hand de twee indicatoren die veel bedrijven gebruiken: het meten van bevoegenheid en betrokkenheid. 'In hoeverre doet iemand wat hij te gek vindt en gebeurt dat op een plek die hij te gek vindt? Je wil allebei zien, dat is optimaal. Is een werknemer wel bevoegen maar ziet hij het hogere doel niet? Dan voelt hij zich niet verwant met je bedrijf. Het gevaar is dan bovendien dat 'ie gemakkelijk weggaat

omdat hij ergens anders meer kan verdienen. Andersom kan ook, dan is een medewerker heel betrokken bij je bedrijf, maar blijft hij *underperformen*. Mijn ervaring is dat vrijwel iedere leidinggevende aardig kan inschatten hoe dit zit bij zijn eigen mensen.'

#### Medewerkers zijn je visitekaartje

Als perfect voorbeeld van het creëren van betekenisvol werk noemt Glenn van der Burg Vebego, een familiebedrijf dat al meer dan zeventig jaar bestaat en voorziet in schoonmaak en andere facilitaire diensten. **Annette van Waning is er CSR-directeur en verantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid waarbij mensen centraal staan.** Zo'n vijf jaar geleden begon ze zichzelf het volgende af te vragen: waar hebben onze medewerkers nou echt behoefte aan en hoe kunnen we dat samen realiseren? 'De 36.000 mensen die voor ons werken, dat is ons grootste goed', vertelt ze daarover. 'Zij staan iedere dag op de werkvloer bij onze klanten. Zij zijn ons visitekaartje. Dan moet je dus goed nadenken hoe je je personeelsbeleid inricht. Hoe ga je

duurzaam om met je medewerkers? Als zij geen prettige werkplek hebben, gooien ze met de pet naar hun werk en gaat de kwaliteit en continuïteit eraan. Als wij niet in onze medewerkers investeren, hebben we straks geen bedrijf meer.'

Alleen, een van de kenmerken van onze dienstverlenende bedrijven is dat er veel mensen werken met lage competentieprofielen, vervolgt ze. 'Het zijn niet alleen hoogopgeleiden die bij ons in dienst zijn. Dat betekent dat rechttoe rechtaan onderzoek naar medewerkerstevredenheid niet altijd de waarheid laat zien: mensen zijn de taal misschien niet machtig of geven sociaal wenselijke woorden. Daarom hebben we in 2013 in onze strategie opgenomen dat we ieder personeelslid betekenisvol werk wilden bieden, maar wat is dat en hoe doe je dat? Dat hebben we onderzocht.'

#### Vijf elementen van betekenisvol werk

Samen met een afstudeerder wist Annette van Waning vijf elementen aan te wijzen die maken dat iemand zijn werk als betekenisvol ervaart. De eerste is aandacht en betrokkenheid van de leidinggevende en de klant, dit maakt dat iemand zich verbonden voelt en graag naar zijn werk gaat. De tweede is de ontwikkeling van vakmanschap: van een eigen invulling aan je functie kunnen geven tot het volgen van extra opleidingen. De derde gaat over het creëren van goede randvoorwaarden als werkgever. In de schoonmaak gaat dat bijvoorbeeld over de juiste materialen en schoonmaakmiddelen, maar ook werktijden spelen een rol. Het vierde element is weten waarom je het werk doet: medewerkers ervaren het als zinvol wanneer activiteiten een doel hebben dat verder gaat dan zichzelf. Daarnaast moet het werk moreel juist zijn. En als vijfde en laatste is een plezierige samenwerking belangrijk. Relaties met directe collega's op de werkvloer geven veel betekenis aan het werk.

Na het aanwijzen van deze elementen wilde Van Waning het meetbaar krijgen. Met onderzoeksbureau Flycatcher ontwikkelde ze een realistische vragenlijst met bijbehorend dashboard voor HR en management. Op dit moment

loopt bij Vebevo het eerste medewerkerstevredenheidsonderzoek nieuwe stijl. Glenn van der Burg, als expert betrokken, licht alvast een tipje van de sluier op: 'Opvallend is dat de tevredenheid en het plezier van mensen die overdag schoonmaken veel hoger ligt dan bij de mensen die 's avonds aan de slag gaan, terwijl het werk hetzelfde blijft. Je zou zelfs zeggen dat het overdag onhandiger is, omdat ze mensen moeten vragen hun benen op te tillen en vanwege telefoontjes niet altijd kunnen stofzuigen.'

#### Harde feiten en niet op basis van onderbuikgevoel

Annette van Waning lacht: 'Mensen zijn gewoon de meest ingewikkelde dingen om mee te werken. Je kunt niet zomaar even 'erin' kijken of het goed gaat.' Ze is trots op het instrument dat ze heeft mede-ontwikkeld en ze er zoveel tijd en energie in heeft kunnen steken. 'Toen ik met dit idee kwam stond de Raad van Bestuur er direct achter. Zij vroegen zich al langer af: hoe tevreden zijn onze mensen nou eigenlijk over het werk dat ze doen? Van buitenaf werd ik echter voor gek verklaard. Zeker een paar jaar terug. Dat lukt je nooit, zeiden veel mensen. Ga maar gewoon met je personeel praten, dan kom je er ook achter, adviseerden ze. Maar ik wil niet vanuit een onderbuikgevoel met elkaar in gesprek, maar op basis van feiten en dat bovendien minstens twee keer per jaar.' Wie twijfelt of zoiets ook voor zijn organisatie kan worden ontwikkeld nodigt ze graag uit om met haar te komen praten en te zien hoe Vebevo het aanpakt.

#### Bedrijf zonder management

Maar als je te maken hebt met hoger opgeleid personeel, hoe pak je het dan aan? **Daarover spreken we met Mark Vletter, oprichter van telecomorganisatie Voys.** Zelf vindt hij de term bete-

kenisvol werk maar een *fuzzy* begrip. Voor hem draait het om mensen de ruimte geven voor dat waar ze goed in zijn en daar beter in te worden. 'Weet je wat het is? Als je hebt doorgeleerd op een bepaald onderwerp heb je de kennis om beslissingen daarover te maken, maar bij veel bedrijven krijg je daar dan toch niet de autonomie voor. Dat vind ik gek.'

Toen hij zelf een man of vijftien personeel in dienst had en 'alle boekjes' voorschreven dat er managers bij moesten, ging hij zich in het thema verdiepen. Hij vond dat mensen binnen een organisatie vaak beter weten wat nodig is, voor de organisatie én voor henzelf, dan mensen hogerop. Zo werd Voys in 2012 een bedrijf zonder management. De enige structuur is dat medewerkers een of meerdere vastgestelde rollen vervullen, maar ook die zijn flexibel en veranderen naargelang dat wenselijk of nodig is.

#### Gelukkig personeel = gelukkige klanten

Vletter: 'Op dit moment is er geen telecombedrijf in de wereld dat zo georganiseerd is zoals wij en er is er geen met zo'n hoge klanttevredenheid. Gelukkige klanten dragen je weer aan bij andere klanten en zo groei je heel snel. We waren niet de snelst groeiende telecomoperator van Europa geworden als we onszelf in een traditionele vorm hadden gegoten.' Het kost misschien een hoop extra energie, bekent de oprichter, maar het heeft hen vooralsnog geen windeieren gelegd. Ze worden zelfs uitgenodigd door meerdere politieke partijen om te vertellen over hun bijzondere structuur – of eigenlijk het gebrek daaraan.

Inmiddels zijn er ruim negentig personeelsleden, al is dat woord verboden en spreekt Vletter enkel over collega's. Daarvan zijn er dan wel vier die zich, ietsje traditioneler, bezighouden met HR oftewel *people and operations*. Vletter: 'Uit ons laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat er nauwelijks een ander bedrijf is waar mensen met meer plezier naar het werk gaan. Exorbitant hoog, noemde het onderzoeksbureau de resultaten. Dat levert overigens ook problemen op: het is moeilijk om na Voys nog een leuke baan te vinden.' Mark Vletter lacht: 'Bij ons is het heel normaal om

aan te geven dat je gaat rondkijken naar iets anders. We helpen zelfs mee. Gelukkig zijn er steeds meer organisaties die willen leren van hun personeel en andersom. Voor mij is op deze manier organiseren een logische optelsom, maar bij corporate instellingen die winstmaximalisatie hoog in het vaandel hebben staan, valt om de een of andere reden het kwartje nog niet.'

#### Het grotere plaatje

Ook Voys stuurt op grondig onderzochte, harde data en niet op onderbuikgevoel, maar het mag nooit een stok zijn om mee te slaan, verduidelijkt Vletter. 'Maar het grappige is dat wanneer je mensen meer verantwoordelijkheid geeft, ze die meestal ook pakken. Iedereen wil zijn of haar rol binnen het bedrijf uitdiepen en zo bijdragen aan het grotere geheel.' Dat laatste gebeurt bij Voys op een bijzondere manier: Vletter en zijn collega's werken aan *state-of-the-art software* waarmee veilig over de hele wereld kan worden gecommuniceerd, zonder afgeluisterd te worden. De broncode stellen ze vervolgens weer gratis beschikbaar. Vletter: 'Miljoenen mensen gebruiken de techniek waar wij aan hebben gewerkt. Dat is toch gewoon gaaf?'

Toegegeven, mooie voorbeelden, maar geeft het niet ijdele hoop dat iedere baan betekenis kan bieden? Expert Glenn van der Burg weet niet hoe snel hij het kan roepen: 'Wat een onzin. Ik geloof dat er voor iedereen iets is om blij van te worden. Kijk naar dat tv-programma *The world's dirtiest jobs*, dat verzin je niet, maar er zitten mensen bij die zulk werk fantastisch vinden om te doen.' Medewerkers zitten bijna altijd ergens met een reden, omdat ze ooit uit fascinatie dat vak hebben gekozen of er talent voor hebben, vervolgt Van der Burg. 'Denk je van niet? Laat ze dan een week een lijstje bijhouden met momenten waarop ze het echt fijn hadden op werk. Met wie was dat? Hoe laat? Wat deed je toen? Je ziet gewoon de energie ontstaan wanneer ze daar mee bezig gaan. Ook al stonden ze een uur daarvoor nog bij de koffieautomaat te zeuren over wat er allemaal zo slecht geregeld is, dan ontdekken ze ineens weer waar ze zo van houden op hun werk.' ◀

Zie ook [www.betekenisvolwerk.nl](http://www.betekenisvolwerk.nl).

**'Gelukkig zijn er steeds meer organisaties die willen leren van hun personeel'**