



HAPPY

“Aan geluk mo

DOSSIER Terreinverkenning

Wat maakt medewerkers gelukkig? En waarom zouden we ons daarmee bezig houden? Is het al niet voldoende dat we hen tevreden stellen, hen gemotiveerd houden? En kan dat eigenlijk wel, iemand anders gelukkig maken? Kan ik beslissen dat ik de werknemers in mijn organisatie wil gelukkig maken, een actieplan opstellen, een project team samenstellen, een nulmeting uitvoeren, mijn acties uitrollen, meten of mensen gelukkiger zijn, en tot slot aan het directiecomité de Return on Investment van mijn happinessproject gaan verduidelijken?

Dat zijn de kernvragen die we deze maand willen beantwoorden in deze editie van Peoplesphere. We leggen ons oor te luisteren bij professoren die onderzoek doen naar geluk in het algemeen en geluk op het werk – engagement of bevlogenheid – in het bijzonder. We spreken met de Vlaming die de ideeën van honderd professoren uit vijftig landen samenbracht in een boek dat alle wereldleiders cadeau hebben gekregen. Maar – uiteraard – kijken we ook naar de praktijk, en bezoeken enkele bedrijven waar *gelukkige werknemers* meer zijn dan een slogan in het jaarverslag, maar waar écht geïnvesteerd wordt in het geluk van mensen, niet alleen uit menslievendheid, maar ook uit eigenbelang. En uiteraard spreken we met Christine Thiran, ex-HR-manager van het jaar en in mei van dit jaar voorzitter van het twintigste mRH-congress over Happiness.

HEDONISCH, EUDENOMISCH

“Mensen zijn al 2000 jaar bezig met de vraag wat geluk is”, zegt professor Arnold Bakker,

INNESS

Moet je werken"

die zelf ook nieuwsgierig is naar het antwoord. *"Er zijn twee soorten geluk. Enerzijds is er het hedonische geluk, of geluk op korte termijn. Dat is de vorm van geluk die je kan voelen als je net een lekker ijsje hebt gegeten. Daarnaast is er ook het eudonomische geluk. Dat is het geluk dat je ervaart als je iets bereikt heb waar je moeite voor hebt moeten doen, bijvoorbeeld het schrijven van een artikel of een boek. Dat eudonomisch geluk is een soort levenssatisfactie: je bent gelukkig met het leven."*

Professor Bakker, die verbonden is aan het Instituut voor Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam, is een van de initiatiefnemers van Gelukswijzer, een studie naar geluk bij Nederlanders (maar de professor verzekert ons dat ook Belgen kunnen bijdragen – zie www.gelukswijzer.nl). Het grootschalig en langdurig onderzoek, dat gevoerd wordt in samenwerking met UVIT, een Nederlandse zorgverzekeraar, startte in het voorjaar van 2009 en volgt nauwgezet de levensstijlen en het niveau van geluk van duizenden Nederlanders op. Hierbij krijgen deelnemers aan het onder-

zoek direct feedback over hun geluksniveau in vergelijking tot andere deelnemers. Het doel van het onderzoek is om vat te krijgen op de invloed die iemands levensstijl heeft op diens geluk, afhankelijk van de specifieke levensomstandigheden waarin mensen verkeren. Uit het onderzoek van professor Bakker blijkt ook dat 50 tot 60 procent van de fluctuaties in het geluksniveau van mensen te verklaren is door wat mensen doen. 30 procent is stabiel, en heeft te maken met de persoonlijkheid van iemand, en is genetisch bepaald.

"Voor geluk moet je wat doen"

"Algemeen kan je stellen dat we gelukkiger worden naarmate we actiever zijn en sociale activiteiten doen: sporten, iets gaan eten met vrienden, wandelen... Ongelukkiger word je van tegenovergestelde: televisie kijken, administra-

tief werk enzovoort." Dat sluit, zo legt professor Bakker uit, perfect aan bij de 'self determination theory', de theorie die stelt dat omstandigheden die het meest bijdragen tot het gevoel van verwantschap, competentie en autonomie van een individu, ook de meest motiverende zijn. *"Een betekenisvolle activiteit doen, zoals werken, vervult die drie basisbehoeften die we allemaal hebben. Mijn stelling is dan ook: voor geluk moet je wat doen, je moet er aan werken."*

GELUK TIJDENS DE WERKUREN

"Nu gaan we en stap verder in het onderzoek, en kijken we of mensen met een verschillende persoonlijkheid om een verschillende wijze reageren op een bepaalde activiteit", zegt professor Bakker. *"Wat blijkt? Extraverte mensen worden gelukkiger van sociale activiteiten, terwijl introverte mensen geluk worden van individueel dingen te doen."*

Ondertussen is er ook een variant van de gelukswijzer die – via dezelfde dagboekmethode – zich concentreert op de werksituatie en de ►

geluksfluctuaties gedurende de werkdag. “We gaan na welke taken de mensen het meest gelukkig maakt, welke taken de behoeften van de werknemers bevredigen”, zegt Arnold Bakker, verwijzend naar onderzoek van drs. Wido Oerlemans – ook een van de wetenschappers achter de Gelukswijzer. “Hieruit blijkt dat in het algemeen bevlogen mensen steeds gelukkiger worden van het werk, wat ze ook doen. Opgebrande mensen maken zichzelf steeds ongelukkiger door te werken, gelijk welke taak ze uitoefenen. Ze hebben het gevoel dat ze het niet kunnen, het lukt hen daardoor ook niet, en ze belanden in een negatieve spiraal. De bevlogen medewerker daarentegen is proactief en benut zijn competenties.” De conclusie? Bevlogen mensen redden zich wel, maar opgebrande mensen raken op eigen kracht niet uit de negatieve spiraal waarin ze zijn terechtgekomen. “Mensen die neigen naar een burn-out zullen er niet in slagen om geluk te vinden in het werk dat ze doen.”

“Geluk is dus goed voor de prestaties op het werk en de relatie thuis”

Bevlogenheid is de opwaartse spiraal, waar werk en geluk hand in hand gaan. En bevlogenheid, daaraan kan je werken: “Mijn stelling daarover is dat je voor die bevlogenheid wat moet doen, je moet je hulpbronnen mobiliseren en proactief zijn in het vragen naar feedback, naar coaching. Bevlogenheid komt niet aanwaaien.”

Maar dat werken een weg naar geluk is voor alle andere mensen, dat wordt bevestigd door bijvoorbeeld onderzoek bij ouderen die met pensioen zijn gegaan. Professor Bakker: “Er is daarover onderzoek gevoerd bij 65-plussers. De conclusie is dat wanneer een 65-plusser stop met werken, hij nog steeds geluk zal halen uit voorgestructureerde activiteiten zoals vrijwilligerswerk.”

GELUK BUITEN DE WERKUREN

Nu ons professioneel leven naadloos overloopt in het persoonlijk leven en omgekeerd, trekt ook (on)geluk op het werk en thuis zich geen moer aan van de werkuren. “Vaak denkt



Arnold Bakker:

“Algemeen kan je stellen dat we gelukkiger worden naarmate we actiever zijn en sociale activiteiten doen; ongelukkiger word je van tegenovergestelde.”

en manager ‘die neemt zijn privéproblemen – scheiding, zieke kinderen... – mee naar kantoor’, maar eigenlijk komt het omgekeerde veel vaker voor. We hechten veel waarde aan ons werk, aan het goed uitvoeren van onze baan dat we eerder stress van het werk mee naar huis nemen dan omgekeerd.” Ga zelf maar eens na: je ligt vaker wakker van het werk, dan dat je overdag aan het wegdromen bent omwille van privéproblemen.

“Maar ook het omgekeerde is waar: als je een goede dag hebt gehad op het werk, dan ga je opgewekt naar huis, en ben je meer bereid om te helpen in het huishouden, en zorg je voor meer geluk thuis. Je werk beïnvloedt je relatie. Geluk is dus goed voor de prestaties op het werk en de relatie thuis.”

Immers, iemand gelukkiger maken doe je door hem of haar te helpen, door een energiebron voor de ander te zijn. “Je maakt anderen ook gelukkig door zelf gelukkig te zijn. Je straalt geluk uit. Prosociaal gedrag is besmettelijk. Als je bovendien elkaar hulpbronnen biedt – steun, feedback, open en eerlijke communicatie... – dan draag je zeker bij tot het geluk van die ander.”

Maar terug naar de basisvraag: wat is geluk? “Het is een subjectieve ervaring”, zegt professor Bakker. “Er is wel een psychofysiologisch deel van het verhaal, maar slechts heel beperkt. Het subjectieve is het belangrijkste, want daar moet je het als mens uiteindelijk wel mee doen. Als je je gelukkig voelt, dan ben je het ook.” ●

TIMOTHY VERMEIR 



Doe de
**Future of
Work** test

Bent u klaar om langer en ànders te werken?

Future of Work is een nieuwe visie op werk. Het gaat om een cultuur die gebaseerd is op vertrouwen, erkenning en autonomie. Dit leidt tot meer betrokken en gedreven werknemers, tot een grotere productiviteit en betere resultaten. SD Worx heeft specifieke oplossingen uitgewerkt om u daar op in te stellen. Onze experts begeleiden u graag, steeds vertrekkend vanuit uw specifieke situatie, sector en uitdagingen.

→ Doe de test

Surf naar www.futureofwork.be, doe de test en ontdek het profiel van uw organisatie. U krijgt bij uw resultaat ook concrete tips waar u mee aan de slag kan gaan. Tips die u helpen om langer, anders en slimmer te werken.

Bekijk onze **Future of Work** filmpjes
en presentaties op www.futureofwork.be

“Geluk is werk van elke dag”

DOSSIER > Leo Bormans

Als we het over geluk hebben dan is Leo Bormans misschien wel 's werelds bekendste auteur. Zijn 'The World Book of Happiness' staat waarschijnlijk bij u in de boekenkast, maar ligt net zo goed op het salontafeltje van Barack Obama en Angela Merkel. "Geluk is tevredenheid met het leven, en dat is een actieve tevredenheid."

Leo Bormans is net terug uit Amsterdam, waar hij ook al interviews is gaan geven over zijn 'The Word Book of Happiness'. "Het boek is er aan het exploderen nadat Europees President Herman van Rompuy het er even over gehad had op de televisie", zegt hij. The Word Book of Happiness is onder tussen al verkrijgbaar in onder meer het Frans, Duits, Engels, Koreaans, Chinees, Spaans, Italiaans, Fins en Chinees, en zo is het boek van Kempenaar Leo Bormans meer en meer een écht wereldboek aan het worden.

EERSTE STAP

"Ik was al lang bezig met de positieve beweging. Ik heb veel mogen reizen, en stelde overal waar ik kwam dezelfde vraag: 'What makes you drive?' En overal gaf men mij dezelfde antwoorden: 'om gelukkig te zijn', of 'ik wil dat mijn kinderen gelukkig zijn'. Ik ben me dan vragen beginnen stellen..." Leo Bormans, die nog tot 1 juli hoofdredacteur van het onderwijsblad Klasse en alle zusterbladen is, begon na te denken over geluk, en ging op zoek naar meer informatie.

Zodra hij begon te graven, ontdekte hij dat er eigenlijk al zeer veel over geluk is geweten, maar dat zijn vrienden en familie daar nog nooit over hadden gehoord. De kennis over dit onderwerp dat iedereen aangaat, zat bij de professoren aan de universiteiten, niet bij de mensen thuis, op het werk, op straat. *"Er was veel wetenschappelijk onderzoek, maar ik begreep die teksten niet. Ik vroeg me af of het niet mogelijk was al wat we weten over geluk in mensentaal te vatten. Dat is wat ik dan aan honderd professoren in vijftig landen heb ge-*

vraagd. En die teksten heb ik dan gebundeld. Ik had daarbij de pretentie om het resultaat 'The World Book of Happiness' te noemen, want dat bestond nog niet."

"Je goed voelen terwijl je goed doet"

Aan de opzet van het boek waren risico's verbonden. Immers, stel dat al die professoren hetzelfde zouden zeggen. Of wat als ze allemaal totaal tegenovergestelde zaken zouden verkondigen? Dan raak je als lezer ook niet verder met het boek... *"Maar ze schrijven niet exact hetzelfde, en ze spreken mekaar ook niet tegen, maar versterken elkaars boodschap."*

Een Chinese professor zei Leo Bormans dat dit boek de eerste mijlpaal is naar 'world happiness', wereldgeluk. Verschillende culturen houden er immers verschillende ideeën op na als het over geluk gaat. Vraag aan een Chinees hoe gelukkig hij is, en het blijft stil; maar vraag naar het geluk van een ander, en hij vertelt honderduit. In de Verenigde Staten is het net omgekeerd. *"We kunnen dus van elkaar leren - we moeten de 'connectedness' uit het Oosten en het persoonlijk geluk uit het Westen samenbrengen."*

ANDERE MENSEN

Dat zijn boek zo'n succes is, is niet evident. Er zijn immers duizenden boeken over geluk geschreven. En dat is voor Leo Bormans meteen het bewijs dat geluk niet in het absolute kan worden gedefinieerd. *"Er is geen eenduidige*

definitie van geluk", zegt hij. "Voor mij is geluk 'Feeling good while doing good'? Je goed voelen terwijl je goed doet. Het is niet het ene of het andere, maar een combinatie van de twee."

Voor Leo Bormans is het dus uitgesloten om geluk te vinden bij – bijvoorbeeld – de maffia: je kan je misschien wel goed voelen bij je criminele daden, maar om gelukkig te zijn moet wat je doet ook zelf goed zijn, is zijn redenering. Al herhaalt hij het relatieve van de geluksdefinitie. "Dat is de definitie die werkt voor mij, maar uiteraard is dat voor iedereen anders. Mensen die in de wapenindustrie werken, zullen wel niet constant denken dat er met hun producten kinderen worden gedood."

En blijkt uit het boek een 'essentie van geluk'? "Ik stelde dezelfde vraag aan Amerikaanse hoogleraar psychologie Christopher Peterson, en die stuurde me een mail waarin hij zij dat hij dat niet kon zeggen in enkele zinnen. Maar, een aantal weken nadien kreeg ik opnieuw een e-mail van hem, waarin hij schreef 'ik kan het in twee woorden zeggen: andere mensen'. Dat is de essentie van geluk. Geluk zit in het delen met andere mensen."

"We komen uit een tijd waar geluk gelijkgesteld was aan plezier. Men had het in reclame dan ook steeds over 'enjoy', maar die tijd is voorbij. Er zijn mensen die genieten van seks, drugs & rock-'n-roll, maar dat is niet de essentie van geluk. Geluk is tevredenheid met het leven, en dat is een actieve tevredenheid." Voor Leo Bormans is de link tussen geluk en wat je doet evident. Het gevoel bij te dragen tot iets zinnigs is wat belangrijk is.

TEVREDEN ONDER VOORWAARDEN

Voor Leo Bormans hangen geluk en tevredenheid samen met vijf voorwaarden. Als eerste noemt hij de kwaliteit van de relaties die mensen hebben met familie, vrienden, collega's. "Maar er is meer nodig dan een dagje teambuilding: dat is werk van elke dag."

"Ten tweede, de gezondheid. Dat is echt cruciaal", bevestigt hij. "Maar, het is niet noodzakelijk zo dat gezonde mensen ook gelukkiger zijn dan ongezonde, maar omgekeerd, dat gelukkige mensen gezonder zijn. Er is minder verzuim, meer productie, meer kwaliteit, en gelukkige mensen zijn gewoon minder ziek. Gezondheid is dus het gevolg van geluk!"

Ten derde: geld. Geld is nodig om gelukkig te zijn, het is een voorwaarde, maar méér geld maakt niet méér gelukkig. Eens iemand genoeg geld heeft, dan is de voorwaarde ver-



Leo Bormans:

"Als de output gelukkige mensen is, dan moet de input bestaan uit gelukkige werknemers in een gelukkige organisatie."

vuld, en levert extra geld geen extra geluk. Leo Bormans maakt de vergelijking tussen Mexico en Frankrijk: Mexicanen zijn duidelijk armer, maar wél gelukkiger. "Geld kan er wel voor zorgen dat mensen zich gaan vergelijken met elkaar, en vergelijken maakt wél ongelukkig." In tegenstelling tot ambitie, waarbij het vergelijkingspunt binnen jezelf ligt, ligt het punt waarmee je jezelf gaat meten in het geval van jaloezie buiten jezelf, en daar ligt een bron van ongeluk. "Sportmannen die sneller willen omdat een ander sneller is, zullen niet gelukkig worden. Maar wie sneller wil worden dan hij vroeger was, die wel."

Een vierde voorwaarde voor tevredenheid is werk. "Het hebben van werk is geluksbepalend. Je ziet dat in streken met een hogere werkloos-

heidsgraad er minder geluk is. En dat is onafgezien van het werk dat we doen. Wat belangrijk is, is dat werk zin geeft, dat het ons in contact brengt met andere mensen..."

"En tenslotte is ook vrijheid een noodzakelijke voorwaarde voor tevredenheid. Hoe vrij ben ik in mijn handelen, ook in mijn werk? Je ziet dat mensen die thuis werken aanzienlijk gelukkiger zijn dan wie elke dag langs de prikklok moet. Bovendien: mensen die geen veertig uur móeten werken, werken er makkelijk vijfenveertig."

MAAK GELUKKIG

Algemeen stelt Leo Bormans vast dat het geluksniveau is blijven hangen – we zijn even gelukkig dat vroeger – ook al is de rijkdom de afgelopen jaren enorm toegenomen. "In ►

de VS is het zelfs zo dat de rijkdom er is toegelaten, terwijl ze daar nu wel minder gelukkig zijn. We zien tegelijk dat we economisch van een 'money economy' naar een 'satisfaction economy' gaan, waarin mensen tevreden willen zijn. Je koopt vandaag ook ervaringen in plaats van bezittingen."

"Seks, drugs & rock-'n-roll is niet de essentie van geluk"

Nochtans is geluk maakbaar, daar twijfelt de auteur van de 'World Book of Happiness' geen seconde aan. Naast het aandeel dat genetisch is bepaald en een klein deel dat afhangt van de omstandigheden, zoals werk inkomen – "slechts 10% van ons geluk, en nochtans zijn we net daar een hele dag mee bezig", aldus Leo Bormans – hangt zo'n 40% af van de mindset die we hebben, de manier waarop we naar de werkelijkheid kijken. "Optimisme is een combinatie van gedrag en geloof, en is een keuze. Daarom ook schreef ik het boek 'Word optimist', dat een soort 'Work Book of Happiness' is, een praktische vertaalslag van de 'World Book of Happiness'."

Het verband tussen geluk en optimisme is van dezelfde orde als het verband tussen roken en longkanker. Het ene is het gevolg van het andere. "Er bestaan rode en groene knoppen", vervolgt Leo Bormans. "en je kan op een paar minuten zien wie een rode, en wie een groene knop is. De rode zijn alleen bezig met 'ik', het verleden en problemen. De groene hebben het veeleer over 'wij', over 'oplossingen' en over 'toekomst'. En je hebt de keuze om een groen

knop te zijn." In een organisatie moet je ook de groene knoppen met elkaar verbinden. Je hebt mensen nodig, zegt Leo Bormans, die niet zeggen 'I like my job', maar 'I love my job'. "Mensen die werken hebben de keuze: 'love it, change it or leave it'. Als je niet van je job houdt, moet je de job trachten te veranderen. Kan dat niet, dan moet je van job veranderen."

GELUKKIGE ORGANISATIE

"Vandaag zie je dat het doel van bedrijven is om gelukkige klanten te hebben, die tevreden zijn over service en producten. Wel, als de output gelukkige mensen is, dan moet de input bestaan uit gelukkige werknemers in een gelukkige organisatie."

Een gelukkige organisatie hangt voor Leo Bormans van vier voorwaarden af. "Ten eerste: mag ik in de organisatie zijn wie ik ben? Daarbij gaat het over diversiteit en respect. Ten tweede: mag ik worden wil ik wil worden? dat is de vraag van de medewerker aan de baas: 'Hey, heb je mijn talenten gezien?' Gelukkige organisaties besteden aandacht aan vorming, bijscholing van de werknemers. Een derde voorwaarde: mag ik samenwerken met andere mensen? In de praktijk zie je dat er competitie is, dat er een bonussysteem wordt gehanteerd dat mensen opzet tegen elkaar, dat kennis om die redenen niet gedeeld wordt in de organisatie. Maar mensen werken van nature liever samen. Tenslotte: draagt mijn werk in deze organisatie ook bij tot een groter zinvol geheel? Dat is misschien gemakkelijker in de non-profitsector, maar ook in privébedrijven moet dat het doel zijn."

Zelf is Leo Bormans natuurlijk ook een leidinggevende: als hoofdredacteur van Klasse – vanaf juli zal hij een internationaal engagement opnemen waar hij vandaag nog niet

te veel over wil vertellen – heeft hij de leiding over een team van 35 medewerkers. En ja, de theorie van het geluk wordt in de kantoren van Klasse in de praktijk gebracht. "Ik doe wat ik hier allemaal verteld heb", verzekert hij ons, "en ik zie dat het ook werkt. Daarom ook dat ik het met zoveel stelligheid kan en mag beweren. Ik vraag aan medewerkers slechts twee waarden: ze moeten samenwerken, en ze moeten zich positief opstellen." Daarnaast weigert Leo Bormans om met een bonussysteem te werken, en heeft hij een heel horizontale organisatie opgezet, zonder chefs, sub-chefs, maar met korte beslissingslijnen. "De redacteurs van de verschillende magazines werken ook samen, en iedereen zit tussen elkaar, lay-outers zitten naast de mensen van de webredactie, secretaresses naast redacteurs." "Ik werk ook heel sterk aan een gedeelde visie", vervolgt Leo Bormans. "Het DNA van de organisatie moet in de mensen zitten. De neuzen staan ook allemaal in dezelfde richting net omdat we zoveel praten over de richting waarin de neuzen moeten staan."

Neen, werken aan het geluk van medewerkers is voor de hoofdredacteur van Klasse geen verplichting voor werkgevers. "Maar als ze dat doen, dan krijgen ze een betere organisatie. Maar, je mag geluk niet zien als een instrument, want dan gaat het niet lukken."

TIMOTHY VERMEIR ✍

! De essentie

1. De essentie van geluk is delen met andere mensen. Voor Leo Bormans is de definitie: zich goed voelen terwijl je goed doet.
2. Geluk hangt samen met de kwaliteit van de relaties, iemands gezondheid, geld, werk en vrijheid.
3. In een gelukkige organisatie mogen mensen zijn en worden wie ze willen, mogen medewerkers samenwerken met anderen, en draagt het werk van ieder bij tot een groter geheel.



'Geluk – The world book of happiness', samengesteld door Leo Bormans, bevat de ideeën over geluk van honderd onderzoekers van over de hele wereld. Het boek is uitgegeven bij Lannoo.



Sustainable Human Resources Services & Careers



Recruitment & Selection
Assessment & Development Centers
Training & Development
Coaching
Outplacement
HR Projects Management & Outsourcing

www.adaequatioservices.com

Adaequatio Services bvba • Brusselsesteenweg 525, 3090 Jezus-Eik (Overijse) • Tel. +32 2 732 08 18

“De HR-directeur zal moeten investeren in geluk”

DOSSIER 20^{ste} mRH-congres

We weten het allemaal: gelukkige medewerkers zijn meer gemotiveerd én performanter. Het is bovendien ook een waarheid als een koe dat een positieve werkomgeving aangenamer is. Maar het nadenken over geluk op het werk staat nog in zijn kinderschoenen. De Belgische HR-directeuren zullen het onderwerp een extra impuls geven van 23 tot 25 mei, op het 20ste mRH-congres in Venetië. Christine Thiran, HR-directeur van het Brusselse universitaire ziekenhuis Saint-Luc en congresvoorzitster in Venetië, vertelt over de keuze van het thema en over wat de inzet nu precies is.

Waarom is het thema ‘geluk’ vandaag zo belangrijk dat we er zelfs een heel HR-congres aan wijden?

Christine Thiran: “We besteden een groot deel van onze tijd op het werk. Er tot bloei komen is dus uitermate belangrijk. Bovendien, als het werk een dergelijke plaats inneemt in ons leven, is dat – naast het financiële aspect – omdat het mee onze sociale identiteit bepaalt. Een studie bij enkele duizenden werknemers over verschillende sociale klassen, met open vragen, toonde zoveel aan. Voor de helft van de respondenten is het werk wel degelijk verbonden met een gevoel van geluk, en de tevredenheid neemt toe met de geschooldheid: hoe meer geschoold een werknemer, hoe meer het werk bijdraagt tot zijn geluk. Bovendien, mensen die geen werk hebben, zijn meer geneigd om te stellen dat het aandeel van werk in het geluk zeer belangrijk is: zoals steeds is het pas als iets wordt afgenomen dat je er de

volledige waarde en het belang van gaat inzien! Ik ben er – wat mij betreft – van overtuigd dat als we ons bekommeren om het geluk van onze medewerkers, dat ze dan meer geïmpliceerd zullen zijn, meer gemotiveerd en dat uiteindelijk de onderneming daarbij

“Geluk op het werk kan je niet loskoppelen van geluk in het algemeen”

zal winnen. Ik vind het ook opportuun en zelfs een verplichting, in deze sombere economische tijden, om tijdens die drie dagen na te denken over ‘geluk en management’. Ik benadruk het management-gedeelte, om-

dat het niet alleen een HR-verhaal is. Geluk op het werk als thema is geen zaak van HR alleen, maar is bovenal een problematiek waar het volledige management in elke onderneming zich over moet ontfermen. Daarom ook dat we wilden – en we zijn er ook in geslaagd – om enkele bedrijfsleiders te laten deelnemen, en ik dank hen nu al voor hun bijdrage.”

Welk onderscheid zou u maken tussen de volgende concepten: tevredenheid, motivatie, engagement en geluk op het werk?

Christine Thiran: “Voor mij draagt tevreden zijn een minimalistisch connotatie met zich mee – als het absolute minimum dat moet bereikt worden – en er gaat ook een soort passiviteit achter schuil. Motivatie is een noodzakelijke voorwaarde, maar is vaak niet voldoende om zich gelukkig te voelen op het werk. Het feit dat men zich goed voelt in zijn vel, gelukkig in het leven, en dat men tevreden is over de relaties die men heeft met anderen, dragen bij aan onze creativiteit en ons engagement op het werk, en, dus, voor onze productiviteit. Het geluk is als het ware het eindresultaat, dat na de drie andere komt.”

Wat kan een individu volgens u gelukkig maken? Wat zijn de bepalende factoren?

Christine Thiran: “Voor mij kan geluk vergeleken worden met een mozaïek die verschillende kleuren krijgt al naargelang het moment. Er is een affectieve dimensie, een dimensie die verbonden is met welzijn – de fysische en psychologische gezondheid – een dimensie van materiële veiligheid en het bestaan van dromen. De reportage die



Christine Thiran:

"Het is niet aan de HR-directeur en de manager om geluk te maken. Geluk blijft een individueel streven van een persoon. Als HR-directeur kunnen we wel bijdragen aan de creatie van de voorwaarden voor geluk."

onlangs op de RTBF werd getoond over Lotto-winnaars was erg veelzeggend over dit onderwerp: men heeft ontdekt dat sommigen niet noodzakelijk gelukkiger werden, en sommige winnaars waren zelfs duidelijk ongelukkiger dan voor hun winst. Men heeft niet meer dezelfde relatie met vrienden. Men wordt niet meer gewaardeerd voor wie men is, maar voor wat men representeert. Men verliest de capaciteit om de kleine dingen des levens te koesteren. Men heeft minder dromen of wensen als alles maar voor het rapen is..."

En wat kan het geluk op het werk bepalen, volgens u?

Christine Thiran: "Zonder een volgorde van belang te willen opdringen – ieder kan zijn eigen prioriteiten en noden bepalen – zou ik zeggen: het werkklimaat waarin ik me beweeg, de kwaliteit van de relaties op het werk – zowel met de hiërarchie als met de collega's –, de manier waarop men mij toelaat een balans te vinden tussen werk en privé, het respect dat men heeft voor mij als persoon, de zin van mijn werk, en de erkenning die ik krijg van de organisatie. En tegelijkertijd mag men geluk op het werk niet loskoppelen van geluk in het alge-

meen: het gevaar is zelfs dat men het geluk volledig in het werk zal zoeken ten nadele van zijn persoonlijk leven. Gelukkig zijn in het leven maakt dat je ook gelukkig kan zijn in het werk, niet andersom."

Is het aan de HR-directeur om zich in te laten met het geluk van de mensen die werken in zijn organisatie? We zouden net zo goed kunnen zeggen dat geluk onderdeel is van het privéleven van werknemers...

Christine Thiran: "Laten we vertrekken vanuit het gezond verstand: het zou al dat zijn mocht de HR-directeur niet bijdragen aan het ongeluk van de mensen met wie hij werkt! Vervolgens is het niet aan de HR-directeur en de manager om geluk te maken. Dat zou sowieso een te ambitieuze opdracht zijn! Geluk blijft een individueel streven van een persoon: we kunnen het geluk van andere mensen niet maken. Maar, als HR-directeur kunnen we wel bijdragen aan de creatie van de voorwaarden voor geluk in de wereld van het werk, in de onderneming, door bepaalde gunstige tools en attitudes te installeren. De HR-directeur moet er bovendien voor zorgen dat geluk op het werk een onderwerp is dat besproken wordt door het directiecomité."

Hanteren we, in de HR-processen en -praktijken, de goede hefboomen om bij te dragen aan het geluk van onze mensen?

Christine Thiran: "Dit congres zal ook daar over gaan: bij onszelf te rade gaan om te weten of we niet te ver doorgegaan zijn in het onmenselijken van het leven binnen een bedrijf – denk aan automatisering, uitbesteden, management van op afstand, matrixorganisaties... Behouden we nog voldoende menselijk contact op het werk? Wordt het niet tijd dat we het menselijke opnieuw centraal stellen in onze ondernemingen? Wat is nu precies de rol die we willen spelen als HR-directeur, welke impact willen we hebben? Aan de andere kant is het waar, bijvoorbeeld, dat geld niet gelukkig maakt, terwijl de nadruk blijft liggen op remuneratie als factor in de motivering van mensen. Bovenop het vervullen van basisbehoeften is geld geen driver. Ik ga het me permitteren om mezelf als voorbeeld te nemen: toen ik van job veranderd ben, was geld niet de beslissende factor, verre van. Ik zocht een baan in een sector die meer gericht was op de anderen, en was daarbij bereid om een aanzienlijke inlevering te doen. En ik ben zeker geen alleenstaand geval."



Christine Thiran:

"Geluk op het werk is eerst en vooral een zaak voor het management. Aan hem om zich de vraag te stellen in welke mate hij zich betrokken voelt bij het thema en klaar is om het op te nemen in zijn bezorgdheden."

Zich bezighouden met 'geluk op het werk', houdt dat niet het risico in dat dat gezien wordt als alweer 'iets van de personeelsdienst', ver verwijderd van de echte bezorgdheden van het bedrijf?

Christine Thiran: "Ik heb het al gezegd, en ik wil het nogmaals benadrukken: geluk op het werk is eerst en vooral een zaak voor het management. Aan hem om zich de vraag te stellen in welke mate hij zich betrokken voelt bij het thema en klaar is om het op te nemen

gezegd: als we alleen spreken in termen van productiviteit en rentabiliteit, dan zullen we ons op een bepaald moment in een menselijke situatie terechtkomen die disfunctionaliteiten zal creëren, 'onwelzijn' op het werk. Geluk op het werk is dus niet 'iets van de personeelsdienst'. Het is daarentegen aan de HR-directeur om de managers te interpellieren over het onderwerp, het naar voor te schuiven, het een plaats te geven en te laten leven."

Men zegt dat medewerkers die 'gelukkig' zijn op het werk productiever zijn. Wordt het begaan zijn met het geluk van mensen op die manier niet besmeurd?

Christine Thiran: "Een citaat komt hierbij in me op, al ken ik de auteur niet meer. 'Als u niet denkt dat geluk kan bijdragen aan de prestatie, probeer het dan eens met ongeluk.' Laten we ons concentreren op de win-win. Wat is er verkeerd als iedereen erbij wint?"

Hoe maken we managers bewust van het belang van het geluk van hun werknemers en, bovenal, van de rol die ze daarbij spelen?

Christine Thiran: "Ik zou opnieuw willen verwijzen naar Philippe Gabilliet, die benadrukt dat de manager het niet alleen kan. Het is een keuze van de algemene directie. Hij spreekt zelfs van het belang om 'geluksbrenger-baas' te worden, een bedrijfsleider waarvan de beslissingen bijdragen aan het gevoel van welzijn en zingeving van de medewerkers. Als baas ook geluksbrenger zijn, dat betekent echt – volgens hem – beslissingen nemen op een andere manier. Ten

eerste, op het niveau van de strategie is de geluksbrenger iemand die strategische keuzes voorstelt en maakt in termen van de bedrijfswaarden, de missie, de prioriteiten, door bijvoorbeeld de eigen medewerkers centraal te stellen in plaats van de klanten en aandeelhouders. Vervolgens, op het niveau van de organisatie, is het iemand die vraagt naar procedures die bijdragen tot een positieve attitude op het werk, naar de manier waarop zijn medewerkers op dagelijkse basis worden aangestuurd... Tenslotte, op het relationele niveau, is het iemand die vanuit het directiecomité waakt over de waarde van de menselijke relaties die vooral moeten gekenmerkt zijn door respect, vertrouwen, de zoektocht naar voldoening. Die oriëntatie moet vertrekken vanuit het directiecomité en doorsijpelen doorheen de volledige organisatie."

Zijn de tools die zich toeleggen op tevredenheid op het werk voldoende om ook een antwoord te formuleren in verband met geluk? Welke andere tools moeten we in rekening nemen?

Christine Thiran: "Dat is al een eerste stap in de goede richting, maar we moeten ambitieuzer zijn op dit terrein door bijvoorbeeld het onderwerp ook op de agenda van het directiecomité te plaatsen en dan een achtergrond op te zetten waartegen we duidelijker moeten aftekenen waarover het gaat. Tijdens het congres zullen drie thema's verder uitgewerkt worden: welzijn op het werk, vrijheid en autonomie, en de bijdrage van een persoon aan het succes van de organisatie. Dat zijn evenveel assen die onze gedachten kunnen voeden als het gaat over geluk op het werk, en van waaruit we ons een reeks tools, processen, beleidskeuzes en HR-projecten kunnen voorstellen."

Hoe wordt het onderwerp 'Happiness@Work' benaderd in het universitair ziekenhuis Saint-Luc?

Christine Thiran: "Ik zal hier niet beweren dat we in het ziekenhuis al veel innovatieve initiatieven genomen hebben rond dit onderwerp, maar de voorbereiding van het congres zet wel aan tot nadenken. Er is zeker een goede voedingsbodem voor: een hospitaal is van nature een omgeving die erg op het menselijke is gericht. Er heerst bij het personeel ook een grote fierheid, en de notie van zingeving is alom tegenwoordig. Het is ook een organisatie waar men heel

"De HR-directeur moet geluk op de agenda van het directiecomité zetten"

in zijn bezorgdheden, terwijl hij in eerste instantie geïnteresseerd is in het economisch en financieel resultaat, maar ook begaan is met de creatie van werkgelegenheid, het respect voor het milieu en de maatschappelijke aspecten van zijn activiteit. Gaat het over een onderwerp dat werkelijk pertinent is voor het management? Ik ben daar echt van overtuigd, in navolging van Philippe Gabilliet, professor in leiderschap en MBA-directeur aan het ESCP Europe in Parijs. Als de bedrijfsleider alleen maar economische criteria in aanmerking neemt, en als hij de andere criteria systematisch vergeet, dan – in zijn visie – zal dat noodzakelijkerwijze leiden tot ongeluk. Anders

trouw is: we hebben een turnover die lager ligt dan 5 procent, ook al kunnen we geen hoge lonen betalen en geen voordelen bieden zoals andere spelers op de arbeidsmarkt dat doen. Er is minder stress dan elders als het gaat over jobzekerheid: beslissingen worden hier genomen, en de activiteit kan niet verhuisd worden. Kortom, het draait hier alle dagen rond menselijkheid binnen de organisatie. Nu we over een nieuwe directie beschikken, zullen we (opnieuw) de waarden in vraag kunnen stellen, zullen we nieuwe prioriteiten kunnen vastleggen en ze vertalen in een HR-plan en ambitieuze projecten, met in de kern een bezorgdheid over het geluk van medewerkers.”

Het congres is niet alleen het moment om ons te verdiepen in het geluk van de medewerkers, maar zal voor de HR-directeuren ook het moment zijn om naar zichzelf te kijken. Zijn er in uw carrière momenten geweest dat u niet helemaal gelukkig was op het werk, en waarom? En, wat waren de factoren die speelden op momenten dat u het wel was?

Christine Thiran: “Geluk is uiteraard geen continue toestand. Tijdens een loopbaan

! De essentie

1. *Men spreekt vaak over tevredenheid op het werk, over motivatie en engagement: geluk op het werk is de uitkomst waarnaar te streven.*
2. *De HR-directeur is niet geroepen om het geluk van de andere te maken, maar moet bijdragen door omstandigheden te creëren waarin medewerkers gelukkig kunnen zijn.*
3. *Het onderwerp is verre van een ‘soft’: geluk op het werk is een voedingsbodem voor performantie en bedrijfssucces. Het vraagt een engagement van de bedrijfsleiding.*

zijn er uiteraard ook moeilijke momenten, zoals bijvoorbeeld wanneer je verplicht bent te handelen in tegenspraak met je waarden, of wanneer je in een werkomgeving terechtkomt waar de achterdocht heerst. Maar ik mag niet klagen: ik heb het geluk dat ik tot vandaag meer gelukkige dan ongelukkige momenten heb gekend. Sommige samenwerkingen lieten me groeien, niet alleen professioneel, maar ook persoonlijk, en liggen aan de basis van

echte vriendschappen. Ik heb me steeds gerespecteerd gevoeld als persoon. Ik heb de mogelijkheid gehad me te kunnen bewegen in intellectueel stimulerende omgevingen, ik had steeds een grote initiatiefvrijheid en heb projecten van formaat kunnen leiden. Dat zijn stuk voor stuk factoren die bijdragen aan geluk op het werk.” ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍
RENATO BAIO 📷

Business Breakfasts ACTIEVE VERGRIJZING OP HET WERK

Lancering van de Leerstoel Diversiteit en sociale innovatie

Sprekers :

Serge Guérin, Professor aan de ESG Management School (Paris)
François Peeraer, HR Program Manager bij AXA

Debat door :

Annie Cornet, PhD, Gewoon hoogleraar, HEC-ULg
Patrizia Zanoni, PhD, Hoofddocent, Hasselt Universiteit

Compleet programma beschikbaar :

www.business-breakfasts.be

(Gratis deelname - Inschrijving noodzakelijk)



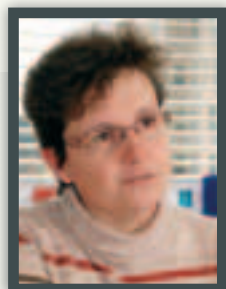
GDF SUEZ



Op dinsdag, 24 april, 2012 vanaf 8:15
GDF SUEZ, Atrium Zaal, Troonplein, 1 - 1000 Brussel

HAPPINESS

Venice / May 23rd - 25th



Once upon a time... Many tales begin with those words... And reality too... sometimes.

Once upon a time, the leaders of a young democracy decided to include a new indicator amongst the many grading that classify their country:

Raw National Happiness. This takes place in Bhutan, a small emerging country belonging to the same class as Cambodia in terms of Human Development (HDI) ... a long way from the Asian El Dorado!

Would it be possible to implement the same at company level? Should we not consider other criteria than those traditionally in place? Like happiness for instance?

The theme of this 20th Congress may seem paradoxical at a time when we are all undergoing an economic slowdown with perspectives of deterioration for our working conditions. To the contrary, the moment seems perfect to think about "happiness and management" during these three days.

We are convinced that the happiness of individuals at work – thus in their private lives, as the two converge – does not necessarily result from the first criteria that come to mind:

high salary, flattering titles, exterior signs of success, etc. The sources of happiness may be unearthed elsewhere, and this is what we aim to do by identifying the action levers relevant for HRD and people managers.

The opportunity of enjoying the presence of company directors and scientists will enable us to enlarge our field of reflection and should allow each one of us to discover new avenues to counter the bleak climate settling down on us.

What better than a 20th congress to explore a theme that not falls under the scope of competence of HR but that touches it personally, like everyone else: how can we contribute to the happiness of others without questioning and taking action on our own happiness?

I hope that, by the end of this 20th Congress, we will all be persuaded that being a HRD is also being a DRH: Developer of Resources towards Happiness!

CHRISTINE THIRAN

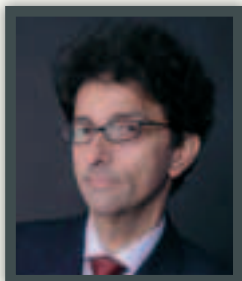
President of the 20th mRH Congress

Director of Human Resources and Communication at the
Cliniques Universitaires Saint-Luc

¹ PNUD 2011

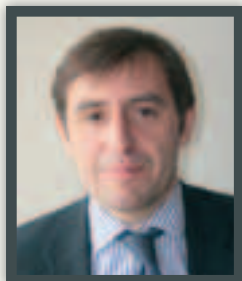
www.mrhcongress.com

Speakers:



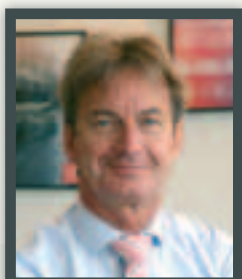
Isaac GETZ

Author of Freedom Inc.
(Europe Business School)



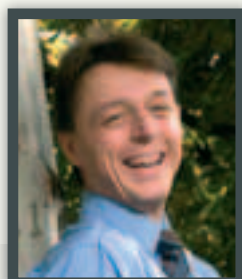
Bernard DELVAUX

CEO
(Sonaca)



Baudouin MEUNIER

Director Business,
Group Marketing & Regulatory
(bpost)



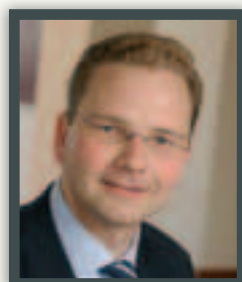
Laurent LEDOUX

Head of Public Banking
(BNP Paribas Fortis)
Founder 'Philosophie & Management'



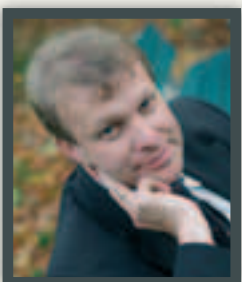
Henri-François Lenaerts

Lawyer & Partner
(Claeys & Engels)



Olivier Wouters

Lawyer & Partner
(Claeys & Engels)



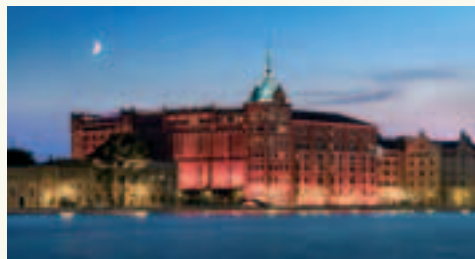
Frank VANDER SIJPE

Director HR Research
(Securex)

And more ...



Molino Stucky Hilton *****



Venice's newest landmark is a modern classic that goes beyond the classical, located as it is in the splendidly restored 19th-century Molino Stucky, formerly a flourmill and granary. The Molino Stucky is perfectly situated on the Giudecca, the gondola shaped group of eight interconnected islands minutes away from Piazza San Marco and Venice's major attractions. The hotel gazes proudly out over the Giudecca Canal and an unforgettable city skyline.

“Geluk kan je

DOSSIER Case: SAS Institute

De Hertenbergstraat in Tervuren. Aan de ene kant van de straat zitten vissers in het eerste lentezonnetje langs de kant van het water, geduldig te wachten tot de dobber ondergaat. Aan de andere kant de kantoren van SAS Institute, ondergebracht in een prachtig oud kasteeltje dat ooit dienst deed als weeshuis, waarin naarstig gewerkt wordt. En dan nu de vraag van tien miljoen: aan welke zijde van de straat zijn ze het gelukkigst?

De Amerikaan Jim Goodnight richtte 36 jaar geleden SAS Institute op, een IT-bedrijf gespecialiseerd in de analyse van data dat in verschillende systemen is opgeslagen. De business intelligence-systemen van SAS worden in de meest uiteenlopende sectoren gebruikt om de meest uiteenlopende problemen op te lossen: van het genereren van reclamefolders op maat van de geadresseerde voor de detailbusiness tot fraudedetectie in de sociale zekerheid. Wereldwijd telt het bedrijf vandaag zo'n 12.500 medewerkers, waarvan 146 bij SAS België in Tervuren.

“Heel veel van onze mensen – allemaal met op zijn minst een bachelor-diploma – zijn heel regelmatig op de baan”, zegt HR-manager Els Brusselmans. Het gaat dan over de mensen die met de sales bezig zijn, en de technische consultants die zorgen voor de implementatie bij de klanten. Daarnaast zijn er natuurlijk ook nog heel wat andere die in Tervuren bezig zijn met contracten, boekhouding, office management, HR en dergelijke.

SFEER VAN FUN

“Jim Goodnight is er echt van overtuigd dat het succes alleen maar kan gerealiseerd worden als

de mensen in zijn bedrijf geëngageerd zijn. Hij doet dan ook héél veel om daarvoor te zorgen. Daarom ook dat we in een aantal landen – waaronder dus ook hier België – de titel van ‘Best Place to Work’ hebben.” In België werd SAS onlangs zelfs al voor de vierde keer op rij bekroond tot Beste Werkgever in de categorie van bedrijven met minder dan 500 medewerkers. In thuisland Verenigde Staten werd SAS onlangs nog derde in de lijst *Fortune magazine's annual 100 Best Companies to Work For*, een lijst waar SAS al negen maal in de top tien eindigde.

“Een sfeer van fun, ook, zonder de gespannenheid die je vaak ziet in bedrijven”

CEO Jim Goodnight bekommert zich niet alleen over de mensen die in zijn bedrijf werken, ook het behoud van het patrimonium ligt hem nauw aan het hart. Daarom ook dat vele SAS-

kantoren zijn ondergebracht in waardevolle gebouwen die worden gerestaureerd, zoals het kasteeltje in Tervuren. De school waar de weeskinderen vroeger heen gingen, net naast het kasteel, wordt vandaag gerenoveerd om ook als SAS-kantoren dienst te doen. *“Ik ben hier zelf nog maar drie jaar in dienst”,* zegt Els Brusselmans, *“maar ik herinner me dat ik – toen ik hier de eerste keer binnenwandelde – een sfeer van collegialiteit opmerkte. Een sfeer van fun, ook, zonder de gespannenheid die je vaak ziet in bedrijven, en dat terwijl er hier toch heel hard gewerkt moet worden, in een competitieve, complexe omgeving. We hebben hier strakke deadlines, en ook hier moeten elk jaar de cijfers gehaald worden.”*

Die sfeer van camaraderie, medewerkers die elkaar belangeloos helpen, een omgeving waar kennis spontaan wordt gedeeld, waar werken gepaard gaat met fun-activiteiten, dat is wat volgens Els Brusselmans van SAS een ‘great place to work’ maakt. *“En het grootste deel van de zaken worden niet door de human-resourcesafdeling geïnitieerd”,* zegt ze.

ERKENNING

De bedrijfsleiding laat niet na op regelmatig tijdstip duidelijk te maken dat succes alleen mogelijk is dankzij een collectieve inspanning. Tegelijk is het bedrijf ook erkentelijk voor elke inspanning, van alle werknemers. *“Alle mensen bij SAS zijn ervan doordrongen dat zij een bijdrage leveren aan het succes van het bedrijf, en ze krijgen daar ook erkenning voor. Als we een belangrijke deal binnenhalen, dan organiseren we een ‘bubbles-moment’ waarop iederéén wordt vernoemd die heeft bijgedragen. En dat is dan écht wel iedereen, ook degene die voorbereidend of ondersteunend werk heeft verricht achter de schermen. Dat speelt een grote rol in het verhaal van happiness: mensen zijn belangrijk.”*

niet afkopen”

En die gelukkige medewerkers brengen voordeel voor het bedrijf. Klanten, zo blijkt uit win-loss-analyses die het bedrijf regelmatig uitvoert, voelen dat de SAS-medewerkers loyaal zijn en tevredenheid uitstralen. *“Het blijkt ook dat zij echt wel belang hechten aan de cultuur van het bedrijf waar ze mee samenwerken”*, klinkt het.

“We werven mensen aan die onze waarden van respect delen”

Naast een positieve invloed op de relatie met klanten, ziet Els Brusselmans ook een gunstig effect in typische HR-domeinen. Zo is het makkelijker zoeken naar personeel, omdat de eigen mensen als ambassadeurs van het bedrijf een positief verhaal vertellen. *“Een derde van de nieuwe medewerkers wordt aangebracht door werknemers. Dat zijn dan vrienden en kennissen van onze werknemers, maar ook mensen die aangetrokken worden via getuigenissen van onze medewerkers op hun vroegere school of tijdens jobbeurzen. We organiseren ook elke zomer een ‘Summer of SAS’, waarbij we een maand lang les geven aan studenten over onze producten en ons bedrijf. Ook die studenten zijn nadien fantastische ambassadeurs.”* SAS, dat misschien wel goed gekend is in de wereld van de ‘business intelligence’, heeft zulke sterke ambassadeurs nodig om mensen die het bedrijf nog niet kennen aan te spreken.

Niet alleen zijn de medewerkers goede ambassadeurs ten opzichte van potentiële collega's, ze blijven ook zelf graag werken voor het bedrijf. *“Als mensen enkele maanden in dienst ►*



Els Brusselmans:

“We doen dat uit respect voor de mensen: zij hebben veel geïnvesteerd in SAS, en het zou pas echt cru zijn van ons om dat niet in rekening te brengen.”

zijn, organiseren we voor hen een 'newbies day'. Op dat moment vragen we ook naar hun feedback over SAS als werkgever. Telkens opnieuw zien we dat we écht positieve reacties krijgen op de vijf domeinen waar ook in de 'Great Place To Work' naar gekeken wordt: geloofwaardigheid, respect, rechtvaardigheid, trots en atmosfeer."

NIET HR, WEL DE LEIDING

Dat SAS goed scoort op die domeinen, betekent uiteraard niet dat de organisatie de HR-basics kan negeren. "We betalen zeker marktconform, al betalen de grote spelers misschien iets beter, zeker wat betreft de bonussen", zegt Els Brusselmans. "Anderzijds is het wel waar dat je geluk niet kan afkopen. Ik heb hier al eens een headhunter aan de lijn gehad die me zei dat het hem niet gelukt was om mensen bij ons weg te lokken, ondanks een mooi aanbod. Dat wil wel wat zeggen."

"De tijd van het paternalisme is voorbij"

Maar Els Brusselmans zei het eerder al: van de vele initiatieven die er genomen worden om de sfeer van camaraderie en collegialiteit te ondersteunen, zijn er nauwelijks die van HR afkomstig zijn. Toch heeft de humanresourcesafdeling een belangrijk rol te vervullen, niet in het minst bij de aanwerving van nieuwe talenten. "Het belangrijkste is dat we mensen aanwerven die passen in de cultuur van het bedrijf, die onze waarden van respect delen. Anderzijds zorgen we er voor dat de HR-processen zoals de aanwerving, de salary review, de evaluaties... gebeuren in een zelfde cultuur van feedback. Alles gebeurt hier transparant en met respect voor de medewerker. Ook ontslag... Het plaatje moet immers kloppen, het moet authentiek zijn, en als er iets verkeerd gaat, moet je dat durven erkennen." Als het op de tevredenheid van werknemers aankomt, is het voor HR in eerst instantie zaak om de bestaande cultuur te ondersteunen. En die cultuur, die komt overduidelijk van de bedrijfstop. Opnieuw duikt de naam van CEO en oprichter Jim Goodnight op: het feit dat hij zo doordrongen is van de filosofie van gelukkige werknemers, en daar ook zelf naar leeft en zich omringt met gelijkgestemden, is van kapitaal

! De essentie

1. *SAS Institute is een great place to work, en dankt die titel aan de sfeer van camaraderie en fun die er heerst in een omgeving die wel degelijk complex en competitief is.*
2. *De uitdaging bestaat erin om de SAS-waarden zoals respect en transparantie ook te blijven uitdragen als het moeilijker gaat.*
3. *De rol van HR is vooral ondersteunend, want uiteindelijk zijn het de bedrijfsleiding en de direct leidinggevenden die bepalend zijn voor het geluk van medewerkers.*

belang. En dat ondanks het feit dat de man kantoor houdt in de Verenigde Staten en niet om de haverklap in Tervuren is.

Naast de bedrijfstop zijn het vooral de leidinggevenden die van SAS een *great place to work* maken. "Als zij hun mensen aansturen en behandelen met respect, of net niet, dan heeft dat meteen effect op de motivatie van die mensen en de sfeer binnen het bedrijf", zegt Els Brusselmans. En opnieuw is de rol die HR daarbij moet opnemen in de eerste plaats een ondersteunende, door de leidinggevenden te coachen en opleiding te voorzien om het beste uit de mensen te halen en tegelijk de mensen ook te wapenen. "Iedereen die bij ons start krijgt een opleiding om te ontdekken wat zijn talenten zijn, en hoe ze die verder kunnen ontwikkelen. We investeren in de empowerment van onze mensen en geven hen verantwoordelijkheid. De tijd van het paternalisme is voorbij."

CRISIS

Als SAS geëvalueerd wordt aan de hand van de Trust-index die door de mensen van *Great Place To Work* wordt gehanteerd, dan liggen de resultaten in lijn met de andere bedrijven, zegt Els Brusselmans. "We scoren hoogst op trots en atmosfeer. Een aandachtspunt voor ons is ervoor te zorgen dat het management voldoende begeleiding biedt en dat ze de waarden blijven uitdragen, ook bij stress, ook in tijden van crisis."

De crisis heeft aldus de HR-verantwoordelijke, bij SAS als het ware een omgekeerd effect gehad op de werknemers. "Toen de crisis uitbrak, kwam er onmiddellijk de boodschap vanuit het bedrijf dat men zich zeer bewust was van het feit dat het moeilijk ging zijn om de vooropgestelde resultaten te behalen, maar dat het menselijk kapitaal voor SAS te belangrijk is, en dat er dus geen herstructurering of ontslagen zouden volgen. In

België zijn we dan met zijn allen blijven vechten, en we hebben ons resultaat toen behaald. En in 2010 waren we dan óók de 'Best Place to Work', ondanks de crisis. Ik heb de indruk dat een moeilijke periode zoals de economische crisis een 'één voor allen, allen voor één'-sfeer creëert: ook als ondersteunende dienst leefden we toen echt mee met de mensen van sales die de deals in moeilijke omstandigheden moesten binnenhalen." Omdat geluk op het werk onmogelijk los gezien kan worden van wat er zich buiten de fraaie kantoren van SAS afspeelt, is ook het omgaan met persoonlijke crisissen voor het bedrijf een belangrijk item. "We trachten in eerste instantie uiteraard om de omstandigheden hier zo goed mogelijk te maken, maar we geven aan onze mensen ook de ruimte om hun verhaal te doen, en we zoeken naar praktische oplossingen zoals een aangepast werkritme of tijdelijk een minder stresserende opdracht. We doen dat uit respect voor de mensen: zij hebben veel geïnvesteerd in SAS, en het zou pas echt cru zijn van ons om dat niet in rekening te brengen. We weten dat die persoon er later – als alles weer in zijn plooi is gevallen – weer voor de volle honderd procent zal staan voor SAS." Neen, het is niet makkelijk uit te maken aan welke kant van de Hertenbergstraat ze nu het meest gelukkig zijn.

TIMOTHY VERMEIR ✍

STEL JE VOOR

DAT JE ECHTE SUPERKRACHTEN HAD...



Securex lanceert expeHRt: het nieuwe, krachtige HR-dienstenmodel voor middelgrote en grote ondernemingen.

Als HR-director word je dagelijks geconfronteerd met heel wat uitdagingen op vlak van Human Resources. Efficiënt beheer van de payroll, financiële en personeelsgebonden KPI's, complexe juridische vragen, talentbeheer, enz. zijn hiervan slechts enkele voorbeelden.

Met ons dienstenmodel expeHRt, tilt Securex zijn rol als HR-partner naar een hoger niveau. In die rol beheren wij al deze aspecten op vlak van personeelszaken met een volledig geïntegreerde aanpak en hoogwaardige high-tech ondersteuning. Dit laat je toe om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden.

Ontdek hoe je zelf HR-held wordt op www.expehrt.be
of contacteer één van onze experts op 02 729 92 85.



| HR SERVICES | HEALTH & SAFETY | HR INSURANCE | HR CONSULTING | SOCIAL ADMIN | HR RESEARCH |

“Niet alleen een schoenwinkelketen, maar ook een community”

DOSSIER Case: Schoenen Torfs



Els Van Keymeulen:

"Mensen krijgen ruim de kans om zich te ontplooiën binnen hun job. We hebben ook een aanbod aan opleidingen die verder gaan dan de job waarvoor mensen zijn aangeworven."

Schoenen Torfs is ook dit jaar uitgeroepen tot Beste Werkgever in de categorie van bedrijven met meer dan 500 werknemers. Waarom die Torfs-medewerkers zo gelukkig zijn, willen we weten, en daarom trekken we naar de Torfs medewerkersdagen in een zalencomplex langs de A12. We zien er veel gelukkige personeelsleden, en één tevreden HR-manager.

Dat het bij Schoenen Torfs menens is met happiness, mag blijken uit hun vacaturewebsite. *"Happiness. Is dat niet waar we allemaal naar op zoek zijn?"*, lezen potentiële werknemers er. *"Gelukkig te zijn in dit leven? Bij Schoenen Torfs willen we daar voor jou een toegevoegde waarde in hebben. Het leven begint niet na de werktijd, het mag ook plezierig zijn op het werk!"*

"Happiness is absoluut onze nummer één prioriteit", verduidelijkt HR-manager Els Van Keymeulen beslist. *"Dat vertrekt vanuit de geschiedenis van het familiebedrijf, toen de 'winkeldochters' – zo werden de verkoopsters toen nog genoemd – mee naar achter gevraagd werden om een boterham te eten 's middags. Dat is erg... typisch Torfs."*

"Jezelf kunnen zijn, waarbij er toch een vangnet is van een team"

Ze legt uit dat het bedrijf ervan overtuigd is dat het kan bijdragen aan het geluk van wie er werkt, maar, zo voegt ze eraan toe, *"we willen niet verantwoordelijk zijn voor het geluk van onze medewerkers. Ik geloof erg in partnerschap, waarbij werknemer en werkgever iets voor elkaar betekenen. Het is aan beide kanten een verhaal van geven en nemen."*

Schoenen Torfs heeft zo'n 540 medewerkers, waarvan het merendeel werkt in een van de 63 winkels in ons land. *"Dat zijn bijna allemaal vrouwen, vaak deeltijds in dienst, en met een diploma middelbaar onderwijs."* Daarnaast zijn er ook een dertigtal medewerkers op het hoofdkantoor in Sint-Niklaas, negen chauffeurs die zorgen voor de distributie, en tien vaste medewerkers in het distributiecentrum in Temse. *"Maar daar fluctueert het aantal mensen heel erg al naargelang de pieken. Er zijn ook zeven mensen in het management team, en zes regio managers, die wij 'sales coaches' noemen."*

VANGNET

"Voor mij", zo zegt Els Van Keymeulen, die al zestien jaar voor Schoenen Torfs werkt, "hangt Happiness@Work samen met een kader dat je creëert. Eén poot is individueel: de kracht van authenticiteit. De idee van 'be all you can be', waarmee we bedoelen dat iedereen alles uit zichzelf moet halen, maar ook niet meer – we vragen van mensen niet meer dan ze kunnen. Elk van ons heeft sterktes en zwaktes. Ten tweede is er de kracht van community. Als je die samen neemt, dan kom je bij 'jezelf kunnen zijn, waarbij er toch een vangnet is van een team'. Dat is wat belangrijk is." De essentie van Happiness@Work is dus dat ieder zichzelf kan zijn in een omgeving waarin hij of zij zich gekoesterd voelt.

Om een hecht team te vormen dat een vangnet kan zijn voor de individuele werknemers, is niets zo goed als mensen samenbrengen – de werknemers van Schoenen Torfs zitten immers verspreid van Veurne tot Tongeren. *"We feesten en vieren ook samen. Dat is belangrijk, en elke reden is goed. Een aantal jaren geleden kregen we de titel van beste Europese werkgever in de retailsector, en sindsdien kreeg iedereen een dag verlof voor zijn verjaardag. Ook in de winkel wordt elke verjaardag gevierd."* Daarin is de rol van de winkelmanager uitermate belangrijk. *"Dat moet iemand zijn die zorgt voor warmte en animatie. Zij zijn moeder en animator, en daar worden ze ook voor gekozen."*

Twee maal per jaar komen alle medewerkers samen voor de Torfs medewerkersdagen, en deelt de bedrijfsleiding de richting waar het bedrijf uitgaat. *"Bovendien zeggen we dan ook aan de mensen 'we hebben jullie nodig'."* Els Van Keymeulen wijst ook op het aanbod in opleiding en ontwikkeling dat Torfs voor-

ziet voor de winkelmanagers en alle andere medewerkers. Dat aanbod omvat uiteraard een basisopleiding die de medewerkers nodig hebben om hun job goed uit te oefenen, maar gaat veel verder dan dat. *"Mensen krijgen ruim de kans om zich te ontplooiën binnen hun job. We hebben ook een aanbod aan opleidingen die verder gaan dan de job waarvoor mensen zijn aangeworven."* Bij Schoenen Torfs is er een open opleidingsprogramma dat zich richt op de persoonlijke groei. Vorig jaar bood de onderneming zo een programma aan rond het thema 'happiness', met opleiding over persoonlijke styling ('happy in your outfit and style'), mindfulness ('happy as you are'), gezond leven ('happy in your body'), communicatie ('happy @ work' en 'happy @ home'), omgaan met stress, en stilstaan en bewustzijn van het hier en nu. *"Die opleidingen in het open aanbod zijn vrijblijvend. Meer nog: medewerkers nemen verlof om aan deze opleidingen deel te nemen. Wij zorgen voor de accommodatie en de trainer, maar ook zij moeten inspanning leveren."*

KLANTEN GELUKKIG MAKEN

"Waar zijn mensen allemaal naar op zoek? Naar geluk toch?", herhaalt HR-manager Els Van Keymeulen de woorden van op hun jobsite. *"Dus als je niet graag in een winkel werkt, doe het dan niet."* Bij Schoenen Torfs verwacht men een aantal attitudes van de werknemers, en daar is 'job love' er een van. *"Zeker in de frontlinie is dat belangrijk. Je moet geluk ervaren bij het bedienen van de klanten, in een authen-*

"Als je niet graag in een winkel werkt, doe het dan niet"

tieke ontmoeting met hen. Je moet klanten gelukkig willen maken. Dat is ook waar we naar op zoek gaan bij iedere sollicitatie. We trachten de mensen een job te geven die ze graag doen."

Een tweede attitude die verwacht wordt van Torfs-medewerkers, is een 'positieve state'. Daarbij gaat het erom om op een positieve manier naar de dingen te kijken zonder ongeluk en verdriet weg te drum-

men. *"Je kan altijd een stap verder zetten",* stelt Els Van Keymeulen.

Ten derde: team spirit. *"Als je niet graag in een community, een gemeenschap zit, dan zal je niet content zijn bij Schoenen Torfs. We doen er veel voor om medewerkers het gevoel te geven dat ze op het werk écht in een team terechtkomen. Elke winkel moet een soort familie op zich zijn. We willen niet alleen een schoenwinkelketen zijn, maar ook een community."*

En tenslotte vraagt Schoenen Torfs van de medewerkers een ondernemerschapsgesteldheid. Dat wil niet zeggen, verduidelijkt ze, dat elke verkoopster de ambitie moet hebben om winkelmanager of CEO te worden, want dat gaat ook niet lukken. Het ondernemerschap waar het bedrijf op mikt, sluit aan bij die positieve state: mensen moeten weten waar ze naartoe willen, moeten het werk zien, en proactief en met gezond verstand te werk gaan.

Om de vinger aan de pols te houden probeert het management van Schoenen Torfs dicht bij de mensen te staan, en daarin spelen de sales coaches een belangrijke rol.

WERKGEVER VRAAGT VEEL

"Nee", vervolgt ze, begaan zijn met het geluk van werknemers is niet teruggaan naar het paternalisme van weleer, waarbij het bedrijf álles regelde voor de werknemers. *"Nee, want het accent ligt echt op het partnerschap en de resultaten. We zijn niet verantwoordelijk voor het geluk van onze medewerkers. Bevlogenheid en burn-out liggen ook dicht bij elkaar. Je kan je op een bepaald moment zó identificeren met het bedrijf, dat je over de grenzen zou kunnen gaan. Daarom ook onze opleiding rond omgaan met stress."*

Investeren in het geluk van medewerkers heeft ook positieve effecten. Zo is het verloop zeer laag, al is er wel een vrij hoge turn-over gedurende het eerste half jaar van dat een nieuwe werknemer in dienst is. *"We groeiden heel erg, en de winkelmanagers – die de sollicitaties deden van hun winkelmedewerkers – hebben weinig ervaring met werving en selectie, waardoor het soms wel eens verkeerd liep. Maar dat hebben we ondertussen bijgestuurd."* En ook het absentisme ligt op het gemiddelde, terwijl het bedrijf toch zeer veel vraagt van de winkelmedewerksters. *"We kunnen absoluut meer vragen van onze mensen door*



Els Van Keymeulen:

"Hier bij Schoenen Torfs hebben we een echte bedankingscultuur. We zeggen ook tegen onze mensen 'wij zijn niet de beste werkgever, jullie zijn de beste werknemers'."

! De essentie

1. *Bij Schoenen Torfs gaat happiness over enerzijds authenticiteit – mensen mogen zijn wie ze zijn – en anderzijds de kracht van de community die een vangnet is voor de individuen.*
2. *Werken aan tevredenheid gebeurt in partnerschap: het bedrijf biedt mogelijkheden, maar het is de werkgever die de uiteindelijke verantwoordelijkheid over zijn eigen geluk draagt. De rol van de CEO is daarbij zéér belangrijk.*
3. *Het is niet allemaal rozengeur en maneschijn: werknemers zijn minder tevreden over de work-life balance, en soms wordt het voordeel van een hecht team te zijn een nadeel, als men verkeerdelijk denkt dat een vriendschapsband promoties beïnvloedt.*

wat we voor hen doen, en we moeten dat ook doen in vergelijking met andere bedrijven. Mensen kunnen weinig verlof nemen tijdens de schoolvakantie, bijvoorbeeld, want dan is het zeer druk in de winkels." Maar, als mensen zich gekoesterd voelen, dan weten ze dat als het écht nodig is, ze die dag verlof toch kunnen nemen. Het is aan de winkelmanager om te kijken wie er allemaal in het team zit, en hoe zij zo veel mogelijk goed doet en toch de noodzakelijke resultaten te halen.

"Een mens kan veel als je hem of haar daarvoor apprecieert"

De moeilijke balans tussen werk en privé – niet alleen kan je als winkelmedewerker weinig verlof nemen wanneer je zelf wil, er moet ook gewerkt worden op zaterdag, zondag en in sommige gevallen ook op vrijdagavond tot negen uur – is een van de punten waarover medewerkers minder tevreden zijn, zo blijkt telkens weer uit bevragingen. Het enige dat het bedrijf kan doen, is eerlijk zeggen dat daar weinig aan te doen valt: dat is nu eenmaal de business. Anderzijds is er soms wel het gevoel van onrechtvaardigheid bij de medewerkers over promoties die mensen maken. *"En dat is een voorbeeld van waar onze sterkte zich een beetje tegen ons keert. Als je een hecht team bent, dan denkt men – verkeerdelijk – dat die vriendschapsband promoties beïnvloedt"*, zegt Els Van Keymeulen, die er meteen aan toevoegt dat HR al heel wat ondernam om de procedures transparanter te maken en nog steeds bezig is om dit nog te verbeteren. *"Eerlijkheid binnen het promotiebeleid is immers een zeer belangrijke waarde"*, zo stelt ze.

"We leggen de lat hier erg hoog voor onze mensen, maar een mens kan veel als je hem of haar daarvoor apprecieert", vervolgt ze. *"En hier bij Schoenen Torfs hebben we een echte bedankingscultuur. We zeggen ook tegen onze mensen 'wij zijn niet de beste werkgever, jullie zijn de beste werknemers'. En daarin is de rol van bedrijfsleider Wouter*

Torfs belangrijk. Hij zegt ook aan onze mensen 'ik werk hier niet, ik bouw mee aan de toekomst van het bedrijf'. Onze medewerkers bedanken Wouter ook voor wat hij voor hen doet."

CEO ALS VOORBEELD

Wouter Torfs speelt een belangrijke rol, de winkelmanagers spelen een belangrijke rol, de winkel coaches spelen een belangrijke rol. En wat met human resources? Speelt ook de HR-afdeling een rol in de happiness van de medewerkers? "Het is een verhaal van iedereen, en niet uitsluitend van de personeelsdienst. En het is waar, het is een luxepositie om HR-manager te mogen zijn in een bedrijf als de CEO zo veel zorg besteedt aan zijn mensen. Je mag niet onderschatten wat hij betekent als voorbeeld binnen de organisatie."

Er heerst eenzelfde 'tone of voice' binnen alle afdelingen. Het team van Els Van Keymeulen zorgt dat de algemene bedrijfscultuur zich weerspiegelt in het HR-instrumentarium. In werving en selectie komt dat naar voor, waarbij mensen worden gerekruteerd op basis van wie ze zijn en wat ze kunnen overbrengen aan de mensen, veeleer dan op basis van diploma. "We willen geloofwaardige mensen, en zullen tijdens workshops bijvoorbeeld ook eigen excellente voorbeelden naar voor schuiven in plaats van te werken met externe trainers."

"We noemen het wel geen 'mystery shopping', maar 'klantenleerbezoeken'"

Een ander voorbeeld is het nieuw, transparant verloningssysteem voor de winkelmanagers en assistenten, waarbij een heel duidelijke strategie wordt gehanteerd waarbij ook de niet-financiële aspecten belangrijk zijn. "We zijn tot een systeem gekomen waarbij iedereen op een zo gelijk mogelijke manier behandeld wordt. Er is een vast deel dat meestijgt met de anciënniteit, en een variabel deel op basis van de omzet. We hebben daar heel duidelijk info over gegeven in de verschillende provincies." "If you take care of the people, the people wil take care of the business", luidt de redenering van Els Van Keymeulen. En de business, dat blijft uiteindelijk het doel. Vandaar ook het partnerschap, waarbij de verantwoordelijkheid voor geluk duidelijk gedeeld is tussen medewerker en werkgever. "We sturen ook zes maal per jaar een mystery shopper naar onze winkels, die na gaat of de medewerkers echt wel klantgericht zijn. We meten dat dus wel degelijk. We noemen het wel geen 'mystery shopping', maar 'klantenleerbezoeken', omdat dat duidelijker maakt wat de bedoeling is: we willen ervan leren. Maar evengoed is het een prioriteit te weten welk resultaat onze investeringen opleveren. We zijn geen liefdadigheidsinstelling."

TIMOTHY VERMEIR

TOP40 BEDRIJFS OPLEIDINGEN DONDERDAG 31 MEI '12

DE MONTIL AFFLIGEM

(17 km ring Brussel, 35 km ring Gent)

TOP40 BEDRIJFSOPLEIDINGEN: 40 TOPSPREKERS & EXCLUSIEF NETWERKEN MET COLLEGA'S HR(D) OF L&D

PRESENTATIESESSIES

Social Learning / Het Nieuwe Werken / Talent Management / Leadership / Time Management / Change Management / Competentiemanagement / Career Development / Stress / iPad / Biofeedback / Branding / Teammanagement / Vitaliteit / Twitter / Polarity Management / Extreme Coaching / Email-management / Recruiting / Appreciative Inquiry / Leugentraining / Sales / Generatiemanagement / Neuromanagement / Meeting Therapy / Mindfulness / Besluitvorming / Communicatie / ...

INSCHRIJVEN

Inschrijven is verplicht via www.bedrijfsopleidingen.be/TOP40. 'Attending' personen op TOP40 op LinkedIn kunnen genieten van de vroegboekorting.



↓ in samenwerking met

Kluwer
a Wolters Kluwer business

KEY-competence

sdwarx

Global Knowledge
LEARNING TO MAKE A DIFFERENCE

dynamo

people
sphere
HRMagazine

HRMagazine
m.m.v. HRInfo.net, PMClub, Epsilon, NetHR

“Happiness is een wapen in de strijd om talent”

DOSSIER > Kmo's

Om te weten dat het belangrijk is om werknemers tevreden en zelfs gelukkig te maken en houden, heb je geen uitgebreide HR-afdeling nodig, geen managementboeken of dure consultants. Neen, Megabyte – 55 personen groot – en Cynex – met 14 werknemers – bewijzen dat ook kleine bedrijven weten waar de klepel hangt.

Megabyte is een informatica-bedrijf dat opgericht is 1986 en vandaag een 55-tal medewerkers telt. Het bedrijf houdt zich bezig met het verkopen en installeren van softwarepakketten en het opzetten en onderhouden van netwerkinfrastructuur bij bedrijven. Daarnaast schrijft het bedrijf ook software op maat.

Megabyte heeft een personeelsdienst die de administratieve, procedurele HR-taken op zich neemt, maar geen HR-manager die het beleid uitstippelt. Dat is een taak van gedelegeerd bestuurder François Bryssinck. “Happiness@Work betekent voor mij dat alles goed verloopt met klanten en medewerkers, dat er een goed evenwicht is”, zegt

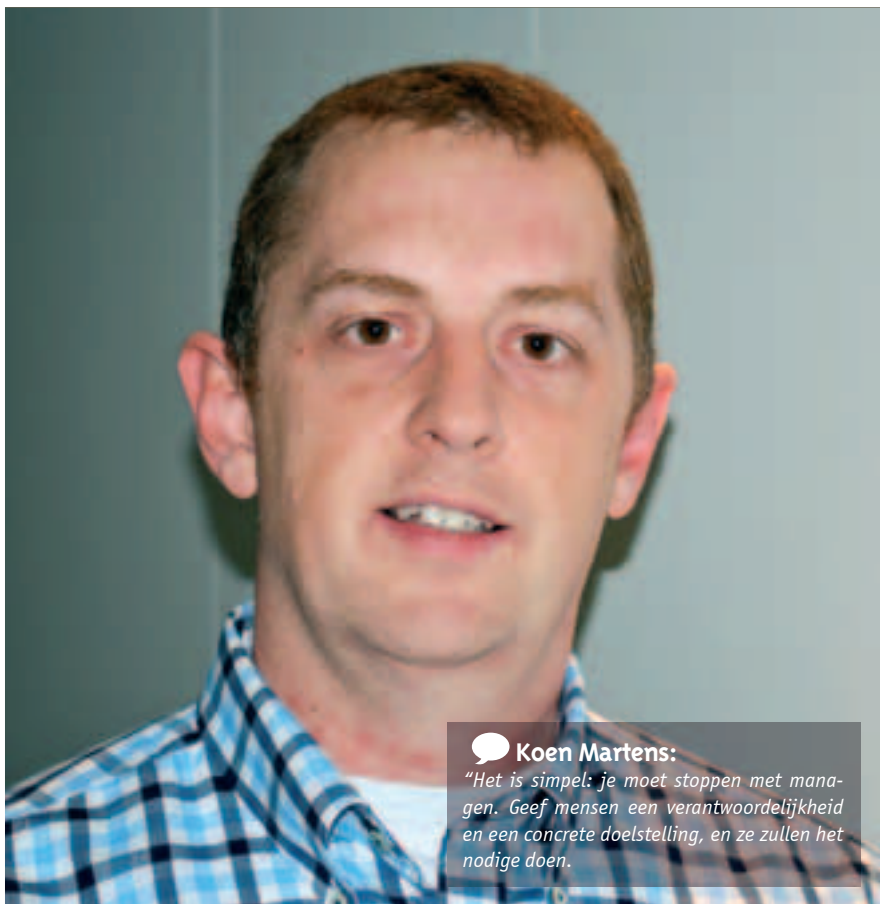
hij. “Bovendien moeten we er voor zorgen dat mensen hier met plezier komen werken. Om dat te bereiken, moeten we maken dat er niet te veel problemen zijn, dat ze bijgestaan worden, opleiding krijgen om te groeien.” Binnen een kmo-omgeving is het belangrijk werknemers steeds opnieuw te kunnen prikkelen en enthousiasmeren, en daar heeft Megabyte een sector-voordeel: in de IT verandert alles razendsnel, en het bedrijf biedt dan ook steeds nieuwe producten aan. Bovendien hebben medewerkers ook de mogelijkheid zelf een nieuw product voor te stellen dat ze hebben onderzocht.

“Onze bedoeling is om op lange termijn te werken”, verklaart de gedelegeerd bestuurder het belang van gelukkige werknemers.

“Als we goede werknemers hebben, proberen we die te behouden. Er zijn er die hier al twintig jaar werken. Het is efficiënt en aangenaam. De bedoeling is niet dat medewerkers vrienden zijn, maar aan de andere kant: we zijn veel samen, dus is het belangrijk dat alles goed verloopt. Ik denk ook dat de dienstverlening aan de klanten beter is als de sfeer in het bedrijf goed is. Het is een berekening, want het is niet aan de CEO van een bedrijf om ethische redenen aan het geluk van medewerkers te werken. En het is ook een win-win, het is beter voor iedereen.”

AUTONOME TRIADES

Als ondernemer die al verschillende startups op zijn conto had staan, ondervond Koen Martens dat de boekhoudkantoren waarmee hij steeds gewerkt had niet erg proactief waren. “Dat was mijn grootste frustratie, steeds opnieuw. Vier jaar geleden begonnen we dan zelf met een kantoor dat groeiers helpt bij het realiseren van hun droom.” Zijn bedrijf, Cynex, vervult ook klassieke boekhoudtaken, maar noemt zich toch vooral een ‘Venture Assistant’. Vandaag heeft het bedrijf 14 mensen in dienst. “Cynex is georganiseerd in cellen van drie



Koen Martens:

"Het is simpel: je moet stoppen met managen. Geef mensen een verantwoordelijkheid en een concrete doelstelling, en ze zullen het nodige doen."

mensen die we daarom ook wel eens 'triades' noemen", legt Koen Martens uit. In de triades verdelen de mensen zelf het werk onder elkaar. "Dat is veel flexibeler, gaat veel sneller, en de communicatie is vlotter omdat iets niet eerst naar boven moet om dan naar onder te gaan. Het is vreemd dat bedrijven de klassiek hiërarchische structuur maar niet loslaten." De triades hebben maar één KPI, namelijk dat op de tiende werkdag na het einde van de vorige maand minstens 70% van de dossiers moet bijgewerkt zijn. De cellen organiseren zichzelf om die doelstelling te halen, en zijn flexibel genoeg om dringende vragen erbij te nemen.

"In die triades worden mensen ook niet geapprecieerd om de titel die bij hun job hoort, maar om de kennis die ze hebben en de oplossingen die ze aanbieden." Geen carrièrepad van 'assistent', over 'junior' naar 'senior' om te eindigen als 'manager', maar cellen waar mensen met meer en minder ervaring samenwerken met een hoge graad van autonomie. "We geven wel heel wat ondersteuning aan de mensen, we laten hen niet aan hun lot over. Zo hebben we elke dag om tien voor negen 's ochtends een team meeting van tien minuutjes waarop we problemen of moeilijkheden bespreken, maar bijvoorbeeld

ook vragen behandelen die de avond tevoren nog zijn binnengekomen."

"Iedereen zegt me dat de moeilijkheid voor een ondernemer het managen van mensen is. Wel, het is nochtans simpel: je moet stoppen met managen. Geef mensen een verant-

"Ofwel is er meer werk, ofwel is er meer privé, maar de twee zijn nooit perfect in evenwicht"

woordelijkheid en een concrete doelstelling, en ze zullen het nodige doen. Elke mens wil iets realiseren, daar wordt je gelukkig van."

INHOUD, RELATIE, BALANS

Charles De Guchteneere, die als project manager voor Megabyte werkt, denkt aan vier zaken bij Happiness@Work. "Ten eerste gaat het om de jobinhoud, maar net zo goed over de fun: ik ben hier niet alleen voor de job, maar ook omdat ik met mijn collega's en klanten

plezier kan maken. Het derde is dan ook de relatie met medewerkers en klanten. En tenslotte ook de work-life balance."

"We willen ook niet dat onze medewerkers 24/24 voor ons werken", bevestigt François Bryssinck. "Een goede balans tussen werk en privé is belangrijk. Ik heb meer problemen met Facebook, en werknemers die daar uren op bezig zijn dan mensen die eens vroeger naar huis moeten omdat ze een afspraak hebben met de tandarts." Ook tegenover thuiswerken – een vraag die hij vandaag wel ziet toenemen – staat hij sceptisch. "We werken hier in team. Ik heb er geen probleem mee als er eens iemand in ons kantoor in Antwerpen of Louvain-La-Neuve werkt, maar meerdere dagen per week thuis... Neen, thuis werken is niet efficiënt. Mensen die me daarover vertellen en daar eerlijk in zijn, zeggen dat ook." Bovendien is een gezamenlijke werkplek ook nodig opdat de mensen elkaar kennen.

Om die tevredenheid te creëren en behouden geen grote theorieën, wel een grote dosis gezond verstand. Zo zorgt het bedrijf ervoor dat iedereen steeds de juiste informatie heeft, en dat die formeel wordt gecommuniceerd, maar ook informeel, in de wandelgang of met een glas na een grote vergadering. En net zoals bij Cynex zijn er ook bij Megabyte zeer weinig hiërarchische barrières, is er weinig geformaliseerd en vastgelegd in strikte codes, en zijn teams heel autonoom.

NOOIT IN EVENWICHT

Waarom hecht Koen Martens zoveel belang aan het feit dat zijn mensen plezier beleven aan hun werk? *"Eigenlijk is het heel simpel: we brengen het grootste deel van ons leven door op het werk, zeker het grootste deel van ons productieve leven. Je werkplaats moet dus plezierig zijn",* benadrukt hij ook het belang van 'fun'. Maar fun leg je niet op van bovenaf. *"De werknemers moeten het plezierig maken voor zichzelf, zij moeten daar ook de verantwoordelijkheid over nemen."*

Het geven van verantwoordelijkheid voor het behalen van een bepaalde doelstelling, is ook de essentie van hoe Cynex omgaat met de balans tussen werk en privé. *"Ik geloof trouwens niet in dat concept. Er is altijd een onbalans: ofwel is er meer werk, ofwel is er meer privé, maar de twee zijn nooit perfect in evenwicht. Het is bovendien moeilijk om dat onderscheid te blijven maken, want het werk is duidelijk een onderdeel van het leven."*



François Bryssinck:

"Onze bedoeling is om op lange termijn te werken. Het is efficiënt en aangenaam."



Charles De Guchteneere:

"Het gaat over een fit, een matching tussen de verwachtingen van een werknemer en dat wat de onderneming kan bieden."

Iemand die ongelukkig is in zijn privéleven, zal ook ongelukkig zijn op het werk." En dat is maar normaal, vindt Koen Martens, en dus is het ook maar normaal dat het bedrijf tijd maakt en geeft aan iemand die privé een moeilijke periode doormaakt. "Dat is dan zo'n moment waarop de balans doorslaat naar privé. Dat hoort bij het leven."

"Ik ben hier ook omdat ik met mijn collega's en klanten plezier kan maken"

Ja, het beleid dat hij voert heeft absoluut effect op aantrekkelijkheid als werkgever, niet onbelangrijk voor een bedrijf dat groeit maar moet vissen in de knelpuntvijver. *"We zijn nu bijna vier jaar bezig, en velen willen hier komen werken. Ik doe gemiddeld twee sollicitatiegesprekken per week. Dat komt omdat de wereld van de boekhoudkantoren nog heel klassiek is, en wij echt een buitenbeentje zijn."* *"Het grootste probleem in onze sector, is de uur-factuur-cultuur",* vervolgt hij. *"Veel mensen die solliciteren vinden dat terecht heel ergert. Als je in een klassiek kantoor naar het toilet gaat, moet je die tijd bij wijze van spreken boeken bij een van de klanten. Hier werken we resultaatgericht, we verkopen een oplossing aan onze klant, waardoor ook onze mensen een oplossing zullen zoeken. Dat heeft ook als gevolg dat hoe efficiënter iemand werkt, hoe beter voor de klant, maar ook hoe beter voor ons als bedrijf en de werknemers."*

"Dit is de manier waarop je het moet doen. Het enige is dat je door het op deze manier te doen, niet meteen zicht hebt op het rendement van iemand die je pas hebt aangevraagd. Dat duurt anderhalf tot drie jaar tot dat echt duidelijke wordt. Een klassiek bedrijf met een uurtje-factuur-tje-cultuur ziet dat veel sneller. Maar, ik ben ervan overtuigd dat onze manier op lange termijn economisch lonend is. Je moet geduld hebben."

WEG EN WEER

Charles De Guchteneere, die in 1999 aan de slag ging bij Megabyte, verliet zeven jaar later opnieuw het bedrijf, omdat hij het gevoel had dat hij het in de kmo wel gezien had. Hij ging aan de slag bij Accenture, een gigant met 120.000 werknemers wereldwijd en is dus perfect in staat om de twee omgevingen

– kmo en multinational – te vergelijken met elkaar. Uiteindelijk besloot hij terug naar Megabyte te gaan. Niet omdat Accenture een slechte werkgever zou zijn, maar omdat Megabyte beter bij hem past. Het was een keuze voor de flexibiliteit van de kleine onderneming die sneller kan inspelen op opportuniteit en verandering, voor een omgeving waar de bedrijfsleiding voeling heeft met, en luistert naar wat erop de werkvloer gebeurt. Bovendien is de impact van een individu groter, waar je in een multinational een klein radertje in een zeer grote machine bent. *"Op vrijdagavond heb je tenminste het gevoel dat de zaken vooruitgegaan zijn gedurende de week. Maar",* zo benadrukt hij, *"het gaat over een fit, een matching tussen de verwachtingen van een werknemer en dat wat de onderneming kan bieden. Bijvoorbeeld, bij Accenture bestond de mogelijkheid om veel te reizen. Ik, met mijn gezin, ben daar niet in geïnteresseerd, maar ik kan me voorstellen dat vrijgezellen zonder kinderen dat wél interessant vinden en heel tevreden zullen zijn met die mogelijkheid."*

CHIEF HAPPINESS OFFICER

Wat opvalt: noch Cynex, noch Megabyte hebben een HR-manager. Is het dan niet nodig? Koen Martens vindt vooral dat een bedrijf nood heeft aan begeesting door de bedrijfsleiding. *"Er is leiderschap nodig, een visie en een duidelijk doel. En iedereen moet HR-manager zijn, want mensen zijn belangrijk. Je hebt in het bedrijf iemand nodig die bezig is met het geluk van mensen, maar moet dat een HR-manager zijn? Je het eerder een happiness officer nodig."*

TIMOTHY VERMEIR ✍

! De essentie

1. *Autonome teams die zelf hun werk kunnen organiseren, en communicatie die niet gehinderd wordt door de hiërarchie zijn twee belangrijke factoren voor geluk in een kmo.*
2. *Uiteindelijk draait het om fit: past een persoon wel in een bedrijf.*
3. *Door te investeren in geluk, kan de bedrijfsleider rekenen op zijn personeel om ook buiten de normale verplichtingen te doen wat nodig is.*

“Bevlogen mensen gaan verder”

DOSSIER > Bevlogenheid

Bevlogen werknemers zijn betere werknemers. Het klinkt heel eenvoudig, en eigenlijk is het dat ook. Bedrijven kunnen maatregelen nemen die de bevlogenheid bij de werknemers stimuleren, en kunnen aan de hand van vragenlijsten nagaan of er inderdaad een evolutie is. Maar niet alleen de werkgever wint bij de bevlogenheid van zijn werknemers. Immers, wie bevlogen is, komt met plezier 's ochtends uit zijn bed om aan de slag te gaan.

Professor Wilmar Schaufeli, verbonden aan de universiteit van Utrecht in Nederland en ook consultant, doet al jaren onderzoek naar bevlogenheid. *“We gebruiken die term als de vertaling van het Engelse ‘engagement’. Die term is een beetje lastig te vertalen: je zou het over ‘begeestering’ kunnen hebben, of over ‘mentale vitaliteit’, maar bevlogenheid lijkt een betere term.”*

Meer dan de term die we gebruiken, is het belangrijk te weten waarover we praten. Professor Schaufeli, die samen met Pieter Dijkstra over het onderwerp het boek ‘Bevlogen aan het werk’ schreef (uitgegeven bij de Nederlandse uitgeverij Thema), schuift drie kenmerken naar voor die samen bepalen of iemand meer of minder bevlogen is. *“Ten eerste impliceert bevlogenheid dat mensen heel veel energie hebben. Ten tweede hebben bevlogen mensen ook positieve gevoelens bij het werk dat ze doen. Ze zijn toegewijd. Ten derde is er ook sprake van absorptie, van ‘flow’: mensen gaan op in hun werk, en vergeten de dingen die er rondom hen afspelen. Ze zijn helemaal gefocust op wat ze aan het doen zijn. Bevlogenheid is een motivationele toestand die heel plezierig is.”*

BEVLOGENHEID GEMETEN

Om betrokkenheid van medewerkers te kunnen meten en vergelijken, ontwikkelde professor Schaufeli een schaal – de Utrecht Work Engagement Scale UWES. *“Om te meten of iemand bevlogen is, vragen we dan bijvoorbeeld of die persoon ‘s ochtends zin heeft om naar zijn werk te gaan, of hij bruist van energie, de tijd wel eens vergeet als hij aan het werken is, en trots is op zijn werk.”*

Op basis van die vragenlijst en de ontwikkelde schaal ziet professor Schaufeli dat

er beroepen zijn die gemiddeld genomen meer bevlogenheid tonen dan andere. Zo zijn de managers, zelfstandigen, boeren en leerkrachten over het algemeen iets meer bevlogen dan de winkelbedienden en productiewerkers. *“Beroepen die uitdagen zijn, complexer, en waar mensen meer vrijheid hebben om er zelf invulling aan te geven, gaan gepaard met een grotere bevlogenheid. We zien ook een licht positieve correlatie met de leeftijd: oudere werknemers zijn iets meer bevlogen dan jongeren, maar dat kan ermee te maken hebben dat niet bevlogen ouderen vervroegd met pensioen zijn*

“Bevlogenheid is een motivationele toestand die heel plezierig is”

of op een andere manier uit de arbeidsmarkt zijn gestapt. Er is géén verschil tussen mannen en vrouwen.”

Of de economische crisis een effect heeft gehad, is dan weer minder duidelijk, omdat het onderzoek daarvoor een zelfde groep een aantal jaren – voor, tijdens en na de crisis – zou moeten volgen. *“Wel bleek uit een onderzoek dat we gedaan in 2008 en 2010 hebben in samenwerking met het NRC, een Nederlandse kwaliteitskrant, dat de bevlogenheid gestegen was, niet dramatische veel, maar wel significant gestegen. Een mogelijke verklaring is dat mensen zich realiseren dat ze hun baan nog hebben. Werk is schaarser, en dus gaan ze het misschien meer waarderen.”* ►

! De essentie

1. *Bevlogen mensen bruisen van de energie, hebben positieve gevoelens bij het werk en gaan er in op. Workaholics, daarentegen, beleven helemaal geen plezier aan het werk.*
2. *Uit onderzoek blijkt dat bevlogen mensen productiever zijn, maar bovendien zijn de klanten van bedrijven met bevlogen werknemers loyaler en meer tevreden.*
3. *De bevlogenheid van medewerkers wordt aangewakkerd door transformationeel leiderschap, duidelijkheid over taken, autonomie en een goede work-life balance.*



Wilmar Schaufeli:

"Beroepen die uitdagender zijn, complexer, en waar mensen meer vrijheid hebben om er zelf invulling aan te geven gaan gepaard met een grotere bevlogenheid."

En ja, professor Schaufeli kan bevestigen dat bevlogen mensen inderdaad beter presteren, en staft dat met wetenschappelijk onderzoek. *"Ik heb in 2009 onderzoek gedaan waaruit blijkt dat er een positieve correlatie is tussen de omzet in fastfoodrestaurants en de bevlogenheid van de mensen die er werken. Ander onderzoek toont ook aan dat de loyaliteit en de tevredenheid van de klanten positief samenhangt met bevlogenheid van het personeel in horeca en de hotelsector. Amerikaans onderzoek bij bedrijven heeft aangetoond dat ook productiviteit en winst samenhangen met bevlogenheid."*

Maar er is meer. Professor Schaufeli wijst er ook op dat meer bevlogenheid ook als gevolg heeft dat er minder ziekteverzuim is, dat veiligheidsprocedures beter worden gevolgd en er minder ongevallen zijn, dat er een minder fouten worden gemaakt. Studenten die bevlogen zijn halen hogere cijfers. Anderzijds: hoe meer mensen opgebrand zijn, hoe meer fouten er gemaakt worden.

WERKEN AAN BEVLOGENHEID

Meer dan reden genoeg dus om te investeren in het werk-geluk van uw medewerkers. En dat doet u als organisatie vooral via de leidinggevend. *"We weten met zekerheid dat de direct leidinggevend wel degelijk impact hebben op de bevlogenheid van hun mensen, en dat vooral door transformationeel leiderschap. Er is ook een soort 'besmetting', waarbij andere leden van een team, en ook leidinggevend, de anderen meetrekken in hun bevlogenheid."*

Als consultant ziet Wilmar Schaufeli ook dat teams plannen kunnen maken om hun eigen bevlogenheid te doen toenemen. Als mensen onder elkaar afspreken de taken beter te omschrijven, zodat iedereen binnen het team weet wat er precies van hen verwacht wordt, of als ze afspraken maken om beter te gaan communiceren met elkaar, dan zijn er effecten op de bevlogenheid zichtbaar.

Als HR-verantwoordelijke bestaat uw rol er vooral in de leidinggevend te ondersteu-



EEN GESCHIKTE OPLEIDING IS ZO GEVONDEN

Kijk en vergelijk meer dan 15 000 opleidingen



nen. HR staat iets te ver van de medewerkers om zélf grote impact op hun bevoegenheid te hebben, maar kan wel een omgeving trachten te creëren waarin het werk zelf makkelijker die bevoegenheid uitlokt, aldus professor Schaufeli. HR kan bijvoorbeeld bijdragen door het hanteren van een heldere communicatie en voldoende aandacht besteden aan een correcte work-life balance voor de medewerkers. Daarbij is het belangrijk te blijven onthouden dat bevoegenheid 'intrinsiek' motivatie is. *"Je verhoogt als leidinggevend, als HR de energiebronnen, en daarmee verhoog je dat wat in het werk zit en wat mensen kan motiveren. Je moet het takenpakket aantrekkelijk maken voor mensen, zodat ze doen waar ze goed in zijn. Dat is namelijk ook hetgeen ze het liefst doen."* Mensen kunnen ook aan de eigen bevoegenheid werken, bijvoorbeeld door 'job crafting', waarbij een werknemer zelf zijn job vorm geeft zodat het maximaal bij hem past en meer betekenisvol wordt.

Naast werken aan bevoegenheid via de omweg van het werk, is het ook steeds goed om, bijvoorbeeld, feedback te geven en complimentjes. Maar veel zit ook in de persoonlijke sfeer: je kan aan je eigen bevoegenheid werken door zelf hulpvaardig, vriendelijk te zijn, wat gelijkaardig gedrag zal stimuleren bij de collega's, wat dan weer bijdraagt tot de bevoegenheid. Wilmar Schaufeli: *"We werken ook op het niveau van de cognitieve psychologie, waarbij we mensen laten focussen op wat er goed ging op een dag, wat er wél lukte. Mensen moeten dan een dagboek bijhouden waarin ze focussen op het goede, en daarvan merken we ook dat het de bevoegenheid doet toenemen."*

TEVREDEN WORKAHOLICS

"Tevredenheid, ook een term die vaak opduikt, is anders dan bevoegenheid", zo wil professor Schaufeli nog meegeven. *"Er is een interessant verschil met bevoegenheid, in dat bevoegen mensen een bepaalde drive vertonen, terwijl tevredenheid eerder een toestand van 'verzadiging' is, een toestand waarbij mensen niet meer actief bezig zijn om de dingen te veranderen."* Als mensen tevreden zijn, dan doen ze hun best, maar als ze bevoegen zijn, dan doen ze nóg meer. *"Bevoegen mensen gaan verder, ze doen 'the extra mile'."*

Motivatie is ook een concept dat in de sfeer van bevoegenheid hangt. Bevoegenheid is immers een vorm van intrinsieke motivatie, motivatie omdat de activiteit zélf plezierig en belonend is. Daar zit ook het fundamentele verschil tussen het positieve bevoegenheid en het negatieve werkverslaving. *"De gedrevenheid van de workaholic komt van binnenuit: die moet veel en hard werken om zich goed te kunnen voelen. Dat is een negatieve motivatie: niet werken betekent dat hij zich niet goed voelt. In de psychologie spreken we van 'avoidance motivation'. Bij de bevoegen medewerker is het net andersom: die drive komt niet van de medewerker zelf, maar van de activiteit; dat is ook niet dwangmatig. De bevoegen medewerker werkt niet om slechte gevoelens te vermijden, maar omdat hij het gewoon heel leuk vindt om te werken. Dat is dan 'approach motivation': je doet iets en krijgt tevredenheid als beloning. Workaholics, die hebben absoluut geen lol in het werk."*

TIMOTHY VERMEIR

HR CHALLENGES IN NON-PROFIT

BRUSSEL → 3 mei 2012



HR-indicatoren die de realisatie van uw strategie ondersteunen: ze zijn geen luxe!

Een HR-informatiesysteem als ondersteuning bij de realisatie van de HR-strategie: u droomt ervan, maar denkt bij uzelf dat een dergelijke tool niet binnen het bereik ligt van de non-profitbedrijven? Vergis u niet! Er bestaan systemen die specifiek aangepast zijn aan de non-profitsector. In navolging van de studiedag van 31 januari 'Innovation + Quality + Metrics' organiseren we in de loop van 2012 drie workshops waarbij we de theorie in de praktijk brengen. Deze eerste workshop zal wijzen op verschillende mogelijkheden en zeer concrete oplossingen voorstellen om u toe te staan bij het beheer van de human resources te beschikken over zo precies mogelijke informatie. Bovendien hebben we het ook over welke van de vele indicatoren het meest relevant zijn.

PROGRAMMA:

- 09u15** Verwelkoming
- 09u30** Start van de workshop, ingeleid door **Christophe Lo Giudice**, hoofdredacteur van Peoplesphere
- 09u45** Hoe zet je de stap naar meer HR-efficiëntie en draag je beter bij aan de strategie, aangepast aan de realiteit van de non-profitorganisaties, **Charles-Eric Simons** (HR Access)
- 10u30** Praktijkgetuigenis: Centre Hospitalier de Wallonie Picarde (CHwapi), **Vinciane Sente**, HR-directeur
- 11u15** Pauze
- 11u30** Interactieve workshop in twee groepen, geleid door de specialisten van HR Access en Peoplesphere
- 12u15** Samenbrengen van de resultaten, en conclusies
- 12u30** Lunch en networking

PLAATS:

FOD P&O - Auditorium / Wetstraat 51, 1040 Brussel

INSCHRIJVEN:

www.peoplesphere.be/nonprofit

INFO:

events@mrh.be
+32 (0)67.34.11.59

ORGANISATIE:

**people
sphere**

PARTNERS:

