

# Werkgeluk

## als tegengif voor conflicten op het werk

In de bedrijfscultuur van Southwest Airlines neemt werkgeluk een belangrijke plaats in. Werkgeluk? Wat is dat? En kan het helpen bij conflicthantering? Of zijn er geen conflicten, negatieve emoties en mislukkingen meer wanneer er sprake is van werkgeluk? Gea Peper vertelt dat dat een utopie is en dat bedrijven dat ook helemaal niet moeten willen, omdat van wrijving en conflicten medewerkers en daarmee organisaties als geheel alleen maar kunnen groeien – mits je er op de juiste manier mee omgaat.

### organisatiecultuur

Door **Gea Peper**

‘Conflicten horen bij het leven’, vond Herb Kelleher, oprichter en voormalige CEO van Southwest Airlines. Kelleher overleed begin dit jaar, maar bij de vliegmaatschappij gaan ze er nog altijd van uit dat er eens in de zoveel tijd een conflict zal ontstaan tussen medewerkers. Ze zien die gebeurtenissen niet als vervelende onderbrekingen van werk dat gedaan moet worden, maar als kansen om te leren en relaties tussen collega’s te versterken.

Collega’s die niet met elkaar door één deur kunnen, onoverbrugbare meningsverschillen of pesten op het werk ontstaan niet ‘zomaar’. Aan een arbeidsconflict gaat meestal een lange periode vooraf van een negatieve sfeer, sluimerende ergernissen en medewerkers die niet lekker in hun vel zitten. Meer aandacht voor het welzijn van werknemers kan helpen de voedingsbodem voor conflicten te verkleinen, weten ze ook bij Southwest Airlines. Het bedrijf schenkt veel aandacht aan sociale vaardigheden en empathie, bijvoorbeeld door medewerkers regelmatig te laten meelopen op andere afdelingen om meer wederzijds begrip te creëren. Door het organiseren van sociale en

liefdadigheidsactiviteiten stimuleert de vliegmaatschappij vriendschappen tussen collega’s. Er is aandacht voor ieders privéleven en medewerkers mogen zichzelf zijn in plaats van een ‘werkmasker’ te moeten opzetten. Van leiders wordt verwacht dat ze vooral geloofwaardig en betrouwbaar zijn. Bij conflicten wordt eerst gezorgd dat de betrokkenen met elkaar in gesprek gaan. Als dat niet helpt, wordt er een bijeenkomst georganiseerd waarbij de partijen onder leiding van een manager gelegenheid krijgen om hun kant van het verhaal te belichten. Vaak worden meningsverschillen hier bijgelegd, maar als dat niet gebeurt, wordt er een intensievere sessie georganiseerd die een hele dag duurt. Daarin gaan de betrokken medewerkers samen met hun managers dieper in op de kwestie. Deze sessies worden in de Southwest-wandelgangen *Come to Jesus*-bijeenkomsten genoemd, omdat betrokkenen regelmatig hun ziel blootleggen om verzoening te bereiken.

### Positieve psychologie

Aan de basis van het begrip werkgeluk ligt een wetenschappelijke stroming: de positieve psychologie.

logie, die het welbevinden van mensen onderzoekt. Volgens grondlegger en psycholoog Martin Seligman bestaat geluk uit vijf onderdelen: *the pleasant life*, *the engaged life*, *the meaningful life*, *relationships* en *achievement*. *The pleasant life* gaat om het ervaren van positieve emoties, *the engaged life* betekent dat je doet waar je goed in bent en daar helemaal in opgaat, en *the meaningful life* wil zeggen dat je een betekenisvol leven leidt waarin je bijdraagt aan het grotere geheel. Positieve relaties zijn daarnaast heel belangrijk voor geluk, evenals een gevoel van voldoening en vooruitgang.

Deze theorie is gebruikt voor het P3F-model voor werkgeluk. Dat bestaat uit de componenten *purpose*, *flow* en *fun and friendship* (ofwel zingeving, voldoening, en plezier en verbinding).

#### *Purpose*

Mensen zijn gelukkiger in hun werk als ze het gevoel hebben zinvol werk te doen en het idee hebben een positieve bijdrage te kunnen leveren. Zijn ze slechts een radertje in het grotere geheel of zien ze waar ze uiteindelijk aan bijdragen? Door je regelmatig bewust te zijn van de betekenis van je werk, neemt het werkgeluk toe.

Een medewerker met *purpose* in zijn werk, zou dit kunnen zeggen:

- ‘Mijn werk draagt bij aan mijn levensgeluk.’
- ‘Mijn waarden komen overeen met die van de organisatie.’
- ‘Door mijn werk maak ik de wereld elke dag een stukje beter.’

#### *Flow*

Door elke dag voortgang te boeken en zaken af te maken, hoe klein ook, vergroot je je geluksgevoel op het werk. Ook doen waar je goed in bent en nieuwe vaardigheden ontwikkelen zorgen ervoor dat je in een *flow* komt. Afwisseling, verantwoordelijkheid, je gewaardeerd voelen en nieuwe uitdagingen zijn hierbij erg belangrijk.

Deze uitspraken passen bij een werknemer die *flow* ervaart:

- ‘Ik ontwikkel mijzelf in mijn werk.’
- ‘De werkomgeving stelt mij in staat om resultaten te behalen.’
- ‘Ik bepaal zelf mijn manier van werken.’

#### *Fun and friendship*

Het onderhouden van goede relaties en het delen van positieve momenten maakt veel mensen gelukkig. We willen ons allemaal gewaardeerd voelen en een goede band hebben met onze collega's. Een werkomgeving waar collega's goede prestaties benoemen, elkaar helpen en oprechte interesse hebben in elkaar, bevordert het werkgeluk.

In organisaties waar oog is voor *fun and friendship*, zeggen medewerkers:

- ‘Ik voel me ondersteund door mijn collega's en mijn leidinggevende.’
- ‘Ik heb plezier op mijn werk.’
- ‘Binnen de organisatie zijn we meer bezig met oplossingen dan met problemen.’

Mensen zijn dus het gelukkigst in hun werk als ze het gevoel hebben zinvol werk te doen, als ze zich ontwikkelen en als ze positieve momenten delen met hun collega's. Organisaties die meer ‘conflict-

## Het onderhouden van goede relaties en het delen van positieve momenten maakt veel mensen gelukkig

bestendig’ zijn en waar op een gezonde manier wordt omgegaan met conflicten, scoren vooral hoog op het onderdeel *fun and friendship* van het P3F-model. De relaties tussen collega's zijn er beter, mensen kunnen zichzelf zijn op het werk en vinden steun bij elkaar, zowel voor werkzaken als privé-zaken.

Dat aandacht voor de privésituatie van medewerkers belangrijk is, wordt ondersteund door recent onderzoek van Arbodienst Zorg van de Zaak naar ‘levensloopstress’.<sup>1</sup> Daaruit blijkt dat 64 procent van de Nederlanders die in loondienst werken, zich in de afgelopen vijf jaar weleens ziek gemeld heeft van het werk vanwege stress door privé-gebeurtenissen als het overlijden van een dierbare, de beëindiging van een liefdesrelatie, financiële problemen of het verlenen van mantelzorg. Van hen heeft 18 procent weleens verzwegen dat



## Luisteren is een van de belangrijkste eigenschappen van een werkgever én een van de beste manieren om de band tussen medewerkers en bedrijf te vergroten

de ziekmelding vanwege privéproblemen was. Twee derde van de werkenden in loondienst vindt het belangrijk dat er op het werk aandacht is voor privéproblemen.

### **Een happy cultuur**

Hoe kunnen organisaties een bedrijfscultuur creëren waarin conflicten minder kans krijgen en er beter mee wordt omgegaan? Een organisatiecultuur waar werkgeluk centraal staat, kenmerkt zich door de volgende vier zaken:

1. *De purpose van de organisatie is glashelder, raakt je en draagt bij aan de levens van medewerkers, klanten en de maatschappij*

Organisaties met een goede ‘werknemersbeleving’ zetten hun bestaansrecht (‘waarom we doen wat we doen’) duidelijk en aantrekkelijk neer. Vaak gaat die over hoe ze waarde toevoegen aan het leven van mensen of over een oplossing die ze willen bieden. Een goede purpose bindt medewerkers, klanten en andere organisaties.

2. *Bedrijfsdoelstellingen, kernwaarden en merk zijn helder en uniek en worden betrokken bij alle besluiten die worden genomen (walk the talk)*

Kernwaarden vormen het dna van een organisatie. Je weet erdoor wat je aan elkaar hebt: ‘Hier staan we voor, dit is onze focus en kompas’. Maar in veel organisaties leiden kernwaarden een zieltoegend bestaan: ze zijn er wel, maar wie kent ze? En, nog belangrijker: zijn het actieve waarden waaraan keuzes worden getoetst en komt het gedrag van medewerkers ermee overeen? Alleen als kernwaarden levend worden gehouden en ernaar wordt gehandeld, dragen ze bij aan een ‘happy cultuur’.

3. *Medewerkers dragen actief bij aan innovatie*

Veel organisaties kennen een scheiding van ‘denken’ en ‘doen’. Het denkwerk wordt bij stafafdelingen belegd en innovatie bij R&D. Pas bij de uitrol van een innovatie wordt de rest van de organisatie betrokken. Dat is zonde: je wilt ook de innovatiekracht van andere afdelingen benutten, waaronder het magazijn, de boekhouding, de receptie en de logistiek. Cruciaal voor een innovatieve cultuur is de beleving van de medewerkers: ze moeten ervaren dat ideeën worden opgepakt en dat creativiteit wordt gewaardeerd.

4. *Er is een open, positieve en inclusieve cultuur waar medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich gewaardeerd voelen en waar een grote mate van vertrouwen is.*

Organisaties met een happy cultuur werken aan onderlinge emotionele verbondenheid, aan het gevoel geven dat je onderdeel bent van een community. Het hebben van een eigen manier van communiceren, met eigen normen en waarden, geeft veel mensen een goed gevoel.

Volgens onderzoeks- en adviesorganisatie Great Place to Work is luisteren een van de belangrijkste eigenschappen van een werkgever én een van de beste manieren om de band tussen medewerkers en bedrijf te vergroten.<sup>2</sup> Echt luisteren omvat volgens Great Place to Work drie aspecten: openstaan voor vragen en feedback, medewerkers betrekken bij beslissingen en de dialoog aangaan en conflicten oplossen.

Zo houdt verzekeraar en uitvaartverzorger Coöperatie Dela jaarlijks diverse ‘luistersessies’ met medewerkers. Onder leiding van een facilitator spreken medewerkers zich uit over onder meer beleidszaken. Doordat de leiding actief terugkoppelt wat er met de inzichten is gedaan en welke beslissingen op basis daarvan zijn genomen, voelen medewerkers zich meer gehoord en gewaardeerd. Daarnaast biedt Dela nieuwe medewerkers tijdens hun opleiding een module emotiemanagement aan. Daarin leren zij effectief om te gaan met situaties waarin emoties een rol spelen, bijvoorbeeld bij conflicten. Ook spelen vertrouwenspersonen een grote rol bij de coöperatie. Elke sector is vertegenwoordigd in de groep van vertrouwenspersonen en nieuwe medewerkers maken direct kennis met deze mensen. De vertrouwenspersonen laten zich in de organisatie regelmatig zien en horen, zodat de drempel laag is om naar ze toe te stappen.

### **Conflicten minder kans geven**

Een eerste manier om de voedingsbodem voor arbeidsconflicten te verkleinen, is door te kijken naar zogenaamde energiebronnen en energievreters op het werk. Omgaan met zaken als tijdsdruk, conflicten, bureaucratie of een reorganisatie kost energie. Daartegenover staan de energiebronnen op het werk, waaronder mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen, autonomie of goede feedback van je leidinggevende. Medewerkers die veel energie-

vreters en weinig energiebronnen ervaren op het werk, zijn vatbaarder voor burn-out. De aanwezigheid van veel energiebronnen houdt juist verband met bevlogenheid van werknemers.

Er wordt weleens gezegd dat energiebronnen en energievreters met elkaar in balans moeten zijn, maar het is beter om zo min mogelijk energievreters en zo veel mogelijk energiegevers te hebben op het werk. Identificeer energievreters en probeer deze bij de bron aan te pakken. Als ze niet te vermijden zijn, zoals een reorganisatie, probeer dan in ieder geval de communicatie erover met medewerkers te verbeteren en sta open voor suggesties en kritiek. Besteed aandacht aan energiegevers – misschien weten medewerkers niet van het bestaan van bepaalde opleidingsmogelijkheden of regelingen om werk en mantelzorg te kunnen combineren – en train medewerkers (niet alleen leidinggevend) op het geven van opbouwende feedback.

De tweede tip bij beginnende conflicten is: focus vooral op de huidige situatie en mogelijke oplossingen. Deze oplossingsgerichte of ‘waarderende’ benadering raakt aan de positieve psychologie. De gedachte is: veel tijd besteden aan het bespreken en analyseren van het probleem en de negatieve gevoelens die daarbij horen, is niet per se waar betrokkenen het meest bij gebaat zijn. Erken het probleem en het leed, maar richt vervolgens de aandacht op waar mensen naartoe willen. Wat zijn mogelijke (deel)oplossingen? Aan welke ‘knoppen’ kunnen we draaien? Wat kunnen betrokkenen zelf doen? Het onderzoeken van oplossingen geeft meestal direct energie, terwijl het onderzoeken van het probleem energie kost.

Er zijn verschillende technieken en oefeningen om met deze benadering aan de slag te gaan, waaronder uit de *appreciative inquiry* en de oplossingsgerichte therapie, maar belangrijk is dat de betrokkenen zelf ideeën aandragen. De gespreksleider faciliteert en ondersteunt dat, maar komt niet zelf met oplossingen. Dit is om te voorkomen dat mensen een afwijzende houding aannemen. De nadruk moet erop liggen dat je samen kijkt naar wat werkt.

En ten slotte: neem een *chief happiness officer* (CHO) in dienst. De CHO, in steeds meer Nederlandse bedrijven en organisaties te vinden, luistert naar de verhalen van medewerkers en helpt conflicten op te lossen. Maar de ‘chef geluk’ doet meer: hij of zij is, door constant in contact te staan met het personeel en feedback te ontvangen, alert op signalen uit de organisatie. Chronische stress door een aanhoudend hoge werkdruk, een slechte sfeer door roddelende collega’s of omslachtige procedures zijn tekenen dat er iets moet veranderen. Het is aan de CHO om die alarmbellen

te horen rinkelen en die met de juiste mensen binnen de organisatie te delen. Daarmee verbindt hij verschillende afdelingen met elkaar en zorgt ervoor dat potentiële problemen sneller worden gesignaleerd en aangepakt. Dit kan conflictsituaties helpen te voorkomen. Het actief ophalen van feedback over de organisatie en daar ook echt iets mee doen geeft werknemers bovendien het gevoel dat ze gehoord worden.

## Het onderzoeken van oplossingen geeft meestal direct energie, terwijl het onderzoeken van het probleem energie kost

Waar een CHO verder naar streeft, is dat er op het werk een sfeer ontstaat waarin medewerkers authentiek kunnen zijn en fouten mogen maken. Werknemers hoeven zichzelf niet thuis te laten om op het werk een professioneel masker op te zetten. Jezelf juist wat meer laten zien zorgt voor meer onderling begrip en een betere band tussen collega’s.

Uiteraard hoeft iemand met die functie niet per se chief happiness officer te heten, maar door het woord ‘geluk’ te gebruiken maak je als organisatie wel meteen duidelijk waar het je om te doen is. Cateringbedrijf Hutten heeft bijvoorbeeld twee parttime psychologen in dienst, die gelukscoaches heten, met wie medewerkers mogen praten over privé zaken, op kosten van de baas. Daar blijkt veelvuldig gebruik van te worden gemaakt. Hoe je het ook regelt: het gaat erom dat er iemand ‘kartrekker’ is voor het creëren van een bedrijfscultuur waar het werkgeluk en welzijn van medewerkers centraal staat. Dat is het beste tegengif voor elk potentieel arbeidsconflict. ●

### Noten

1. Sam Trompert, ‘Wat te doen met een medewerker met privéproblemen?’, *www.rtlz.nl*, 6 augustus 2019.
2. Great Place to Work, *Betrokkenheid verhogen? Start met luisteren*, whitepaper, 22 november 2018, te vinden op *hr-communicatie.nl*.



**Gea Peper** is oprichter van het HappinessBureau en hoofddocent van de opleiding werkgelukdeskundige die aan diverse hogescholen wordt gegeven.