



Chief Happiness Officer:

Geluk

is een
serieuze zaak

Naast de CEO en de CFO hebben steeds meer bedrijven ook een CHO: de Chief Happiness Officer. Ook Erasmus Universiteit onderstreept dat het gelukkig maken van werknemers een serieuze zaak is en belangrijk voor het succes van ondernemingen. Bestuurders, managers en ondernemers kunnen er het executive program 'Rendement van Geluk' volgen en CHO achter hun naam zetten.

TEKST | Peter Passenier

Eugène van den Hemel heeft al veel kerstbijeenkomsten meegemaakt en hij ziet een rode draad. "Tijdens zo'n bijeenkomst presenteert de directie de plannen voor het volgend jaar en steeds weer staan die in het teken van geluk. Het bedrijf gaat zich dienstverlenend opstellen, het zal zich meer richten op de markt en meer op de ontwikkeling van de medewerker. Sterker nog: de medewerkers worden nu eindelijk meer bij de organisatie betrokken. Iedereen zit in de kerstsfeer, iedereen is blij."

Maar al in januari begint de grauwe werkelijkheid die kerstkleuren te overschaduwen. "Want dan blijkt dat er van die plannen weinig terecht komt", zegt Van den Hemel. "De beloofde nieuwe systemen zijn er nog steeds niet en hetzelfde geldt voor de nieuwe medewerkers die tijdens de piekuren zouden bijspringen. En hoe gaat de directie de medewerkers meer bij de organisatie betrekken? Niemand die het weet en wat mensen niet weten, vullen ze zelf in. Ze creëren hun eigen werkelijkheid. Bij het koffiezetapparaat."

Zoals gezegd, Van den Hemel ziet dit vaak gebeuren, tot zijn grote ongenoegen. Vanuit zijn bedrijf Heavenly

Thoughts is hij als Chief Happiness Officer begaan met het geluk van medewerkers en hij weet waardoor dat geluk wordt veroorzaakt. "Het gaat erom dat je het hart van mensen sneller laat kloppen. En dat gebeurt als ze ervaren dat ze een bijdrage leveren aan de organisatie, aan het grote geheel." Dat merkt Van den Hemel als hij mensen op de werkvloer interviewt. "Ik stel hun vaak de vraag wat ze zouden doen als ze het geld niet meer nodig hadden. En dan zeggen veel van hen dat ze toch zouden blijven werken. Ouderen willen bijvoorbeeld hun kennis overdragen op jongeren. En die jongeren willen zich in de eerste plaats ontwikkelen – maar ze snappen ook dat ze af en toe worden ingezet voor iets dat ze al kunnen. Dat ze als beginnende salesmedewerker bijvoorbeeld eerst een jaar koud moeten bellen. Dat is oké, als ze maar zien welke bijdrage ze daarmee leveren aan het grote geheel."

Gescheiden functies

Een bijdrage leveren aan het grote geheel, dat betekent dat het werk af en toe wel wat minder specialistisch kan. Dat zag Van den Hemel bijvoorbeeld bij een re-integratiebedrijf in Rotterdam. "Daar hadden ze twee strikt gescheiden functies. De salesmanagers gingen op bezoek bij werkgevers en zorgden voor vacatures, de loopbaanbegeleiders en arbeidsdeskundigen spraken met de werkzoekenden om de belastbaarheid in kaart te brengen. Dat klinkt als een logische taakverdeling, maar helaas bleek vaak dat die belastbaarheid niet aansloot bij de vacatures. Al snel kwam boven tafel dat die loopbaanadviseurs graag meer contact wilden met de werkgevers. Omgekeerd waren ook die salesmanagers benieuwd voor wie ze nu precies die vacatures binnenhaalden. Mensen werden gelukkiger toen de schotten tussen die functies werden weggehaald."

Binden en boeien

Het gevoel deel uit te maken van het grotere geheel – Maurits Bruel duidt dit aan als binding. En in zijn boek De geluksfabriek staat dat binden centraal, samen met de tegenhanger boeien. "Gebonden medewerkers worden gelukkig als zij de waarden van de organisatie onderschrijven, als zij deel uitmaken van het grotere geheel. Geboeide werknemers zien hun baan meer als goede deal: zij hechten meer aan zaken als persoonlijke ontwikkeling."



CHO Eugène van den Hemel is begaan met het geluk van werknemers

Een werkgever heeft volgens Bruel beide soorten medewerkers nodig. "Heb je alleen maar geboeide mensen, dan verandert de organisatie al gauw in los zand. Iedereen is vooral bezig met zijn eigen takenpakket, niemand voelt zich verantwoordelijk voor de zaken tussen die taken. Aan de andere kant, als je alleen maar gebonden medewerkers hebt, mis je die drang tot ontwikkeling. Bovendien kom je er dan achter dat het riskant is om het eigenbelang te laten ondersneeuwen. Mensen roepen opeens dat ze hun



Maurits Bruel: "Medewerkers moeten zich van begin af aan met jouw organisatie verbonden voelen"



hele leven voor de organisatie hebben gewerkt en nooit iets hebben teruggekregen.”

Zappos

Binding is dus belangrijk. Maar tijdens de opleiding voor Chief Happiness Officer aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam benadrukt Bruel dat het percentage gebonden medewerkers niet hoger hoeft te liggen dan zo'n dertig tot veertig procent. En nu komt het: die dertig tot veertig procent krijg je volgens hem alleen binnen door selectie aan de poort. "Je kunt een medewerker niet top down aan je binden. Zo iemand moet zich van begin af aan met jouw organisatie verbonden voelen. Neem online schoenenverkoper Zappos. Daar hebben ze de cultuur dat iedere klant uiterst vriendelijk wordt geholpen. Ook als je daar belt om een pizza te bestellen, zullen ze je klantgericht te woord staan. Om al die vriendelijkheid te kunnen opbrengen,

“Het is ris-
kant om het
eigenbelang
te laten
onder-
sneeuwen”

moet je als medewerker een enorme binding voelen met het bedrijf en daar zullen ze tijdens de sollicitatieprocedure uitgebreid naar vragen. Sterker nog: iedereen die door die procedure heen komt, krijgt een paar duizend dollar aangeboden om toch niet in dienst te komen. Je moet dus erg gemotiveerd zijn om het wel te doen.”

Bibliotheek Delft

Chief Happiness Officers gaan niet met taart rond, maar ze denken mee over organisatorische veranderingen. En dus zie je ze vaak op afdelingen waar over dat soort zaken wordt nagedacht, meestal bij HRM. Neem de bibliotheek van Delft, volgens sommigen de modernste van de wereld. Daar zoeken ze een Chief Happiness Officer, maar bij navraag blijkt dat een gewone HRM'er.

Hoewel, misschien toch geen gewone. "Wat we zeker niet zoeken is een klassieke P&O'er", zegt Bernadette van den Broek, HR Business Partner van Dok library concept center, zoals de bibliotheek officieel heet. "De kandidaat komt niet in een leidinggevende rol, maar in een dienende. Hij of zij moet erachter zien te komen wat voor mensen belangrijk is, hoe wij hen prettiger kunnen laten werken. En ja, als dat betekent dat onze Chief Happiness Officer toch af en toe moet zorgen voor taart, dan wordt dat dus onderdeel van het takenpakket."



Chillen in de bieb



Bernadette van den Broek



Binding komt dus van binnenuit; ze kan niet worden afgedwongen door regels. Sterker nog, volgens Bruel worden medewerkers gelukkiger als managers de teugels laten vieren. "Bij een zorginstelling waar ik vaak kwam, hing altijd zo'n oude ideeënbus. Die bleef meestal leeg. Geen wonder, want áls er een keer een idee binnenkwam, moest daar door een hele rij managers naar worden gekeken. Daardoor werd het altijd afgeschoten en de kosten van dat afschieten waren hoger dan van de uitvoering van het idee. Dus hebben ze het beleid aangepast: voor uitgaven van een paar honderd euro kan de eerstelijnsmanager al tekenen."

In andere organisaties ziet Bruel een nog soepeler beleid. "Ik ken een ICT-bedrijf waar de manager geen enkele behoefte meer heeft aan controle. Als de medewerkers daar opeens willen picknicken, zetten ze gewoon een tafel in het gras. En hun productiviteit ligt hoger dan bij collega-bedrijven."

Hakblok

Maar juist die controle, dat is iets waar veel managers aan hechten. Dat zien we bij die plannen tijdens de kerstborrel, waarmee we dit artikel begonnen. Van den Hemel weet wel waarom die plannen zo vaak blijven liggen. "Zo'n manager is rond Kerst naar een congres geweest over Het Nieuwe Werken, over de voordelen die het biedt als je je medewerkers vrijlaat. Tel dat op bij de kerststemming, en je krijgt zulke beloften. Maar in de loop van het jaar blijkt toch dat zo'n directeur vastzit aan allerlei targets, dat zijn hoofd op het hakblok ligt. En dus zoekt hij weer zijn toevlucht tot controle."

Nek uitsteken

Managers die de teugels laten vieren, steken altijd hun nek uit, zegt ook Bruel. "Ik ken een groot bedrijf met vijf vestigingen. Vier werden geleid door rigide mannen en één door een flexibele vrouw. Jaar in jaar uit was het juist zij die de beste resultaten behaalde, maar één jaar eindigde ze als laatste. En prompt grepen de anderen dat aan om haar stijl van leidinggeven ter discussie te stellen. Natuurlijk, zo'n flexibele stijl kent zijn nadelen: bepaalde zaken die eerst strak georganiseerd waren, vallen nu misschien buiten de boot. Maar het totaalplaatje is glashelder: de voordelen zijn veel groter."

COLUMN |

Gevonden op Internet

De receptioniste 'zit thuis' met pijn en vermoeidheidsklachten. Ze vertelt mij dat ze weinig doet ('mijn man doet alles in het huishouden'). Maar op haar facebookpagina doet ze dagelijks verslag van een druk sociaal leven; in een feestelijk jurkje op de dansvloer, kanotochtjes, wekelijks uitstapjes met kleinkinderen. Als ik de informatie gezien heb, dan beïnvloedt dat mijn oordeel. Is het schending van privacy (Facebook! privacy!) als ik deze informatie van het internet pluk? Moet ik deze informatie wel zoeken en mag ik het opnemen in het rapport?

Ronduit lastig vond ik het bij een medewerker die ik om privacy reden voor dit stukje verander in een acceptant bij een verzekeringsmaatschappij. Hij werkte parttime en 'genoot' daarnaast een gedeeltelijke WAO-uitkering. Hij had al jaren een zeer hoog ziekteverzuim, een herhalend patroon met verschillende oorzaken.

Het gesprek verliep moeizaam, werknemer voelde zich bedreigd door de procedure en was niet coöperatief. Ik moest hard werken om weerstand weg te nemen en resultaat te bereiken en had daardoor nauwelijks met hem gesproken over opleiding en dagbesteding.

Google bood uitkomst. Op zijn website presenteerde hij zich als een bevoegde coach en mediator! Het LinkedIn-profiel maakte melding van een HBO opleiding (rechten) en talloze cursussen tussen 2007 en 2012. Leuk dacht ik; iemand die zich blijft ontwikkelen, jammer dat we hier niet over hebben gesproken. Relevant ook voor een rapport over re-integratiemogelijkheden en arbeidsongeschiktheid...

De reactie op mijn vraag of de informatie op LinkedIn klopte was merkwaardig. Hij had studies gevolgd uit persoonlijke belangstelling en voor zijn loopbaan. Zijn mediatorpraktijk was een hobby en evenmin relevant. Hij wilde de (vrij toegankelijke) informatie niet in het arbeidskundig rapport. Een dag later was het profiel van LinkedIn verwijderd en had ik een dilemma.

Ted Ineke

IS REDACTIEFELD VAN AD VISIE EN ARBEIDSDESKUNDIGE BIJ TED INEKE VERZUIMADVIES