

Werkgeluk : 'Je ziet het pas, als je het doorhebt'

Guy van Liemt: 'Marketing is in essentie een filosofisch vak: je verdiepen in andere mensen. Om dat goed te kunnen, heb je ruimte bij jezelf nodig.'

Er is 'geluk' en er bestaat 'gelukkig zijn'. Geluk kennen we allemaal wel als term en dat associëren we met momenten van geluk: van lieve kleine dingen als een attentie tot hele grote dingen bijvoorbeeld binnen je werk als een campagne die lukt, een deal die je sluit of een moment waarvan je denkt: ik zit hier helemaal op m'n plek.

Dit zijn allemaal voorbeelden die te maken hebben met je gelukkig voelen: van een gewone, plezierige ervaring tot een topervaring. Dergelijke ervaringen zorgen echter niet voor duurzaam geluk. Binnen je werk bijvoorbeeld zorgen voor duurzaam werkgeluk dingen als: Hebben we een inspirerende missie/visie? Hebben we systemen en processen die voor me werken in plaats van tegen me? Heb ik een goede relatie met mijn leidinggevende? Is er een fijne sfeer met de collega's, kan ik me ontwikkelen, voel ik me gewaardeerd, kan ik mezelf zijn, doe ik leuk, interessant, afwisselend en uitdagend werk? Liefst waarin ik maximaal gebruik kan maken van mijn sterke punten. Heb ik voldoende vrijheid in mijn werk en sluiten mijn verantwoordelijkheden daarop aan of ervaar ik een werk-privéconflict?

Werk gelukkig zijn is meer een permanente status, waarbij alle of in ieder geval veel elementen, die voor jou belangrijk zijn, samenkomen: zoals een goede work-life-balance, een goed team, goedmanagement en leiderschap – of alleen leiderschap als je moet kiezen, mooi werk en een perspectief dat je past. Naast goede primaire arbeidsvoorwaarden, uiteraard.

Een soort optelsom van werkgeluk tot een aangename state of mind. En dat zo'n gelukkige organisatie rendeert lijkt een no-brainer, maar wát kan een marketeer met zijn of haar gereedschapskist daar concreet aan bijdragen? Daarover spraken we met Guy van Liemt, Registermarketeer, spreker én Geluksambassadeur pur sang.

Denk je dat er een verband bestaat tussen het geluk van collega's en het geluk van klanten? En daarmee de resultaten van de organisatie?

Guy: 'Jazeker, en dat denk ik niet alleen. Dat is ook onderzocht. Conform het gedachtegoed van de Service-Profit Chain geldt "Binnen beginnen om buiten te winnen". Uit een grootschalig onderzoek van Gallup kwam dat de best scorende bedrijven op het gebied van bevlogenheid meer dan tien procent hoger scoren op klantenmetrics zoals NPS en klantwaardering en meer dan twintig procent op omzet of verkopen. Geholpen door ook een positief effect op het ziekteverzuim en op het verloop van medewerkers zie je een positief effect in de productiviteit waarmee, in combinatie met een positief effect op veiligheid- en kwaliteitsincidenten, die organisaties een 21% hogere winst behalen ten opzichte van de slechtst scorende organisaties als het gaat om bevlogenheid. Dus, je kunt wel stellen dat er een sterk verband is tussen inzetten op bevlogenheid en

werkgeluk, gelukkige medewerkers én klanten, en de bedrijfseconomische prestatie van organisaties.'

.... Want, Guy, jij bent toch een soort geluksprofessor? Wat is geluk en hoe is dat belangrijk voor ons? Het lijkt een ongrijpbaar fenomeen...

'Haha, nou ja ik ben geen officiële geluksprofessor maar ben inmiddels wel een geluksexpert. Geluk bestaat eigenlijk uit twee componenten: een gevoelscomponent, zeg maar je stemmingen en emoties, die heen en weer gaan, zelfs op een dag kan dat per activiteit verschillen. En er is een stabielere, cognitievere beoordeling of afweging over de mate waarin je blij bent met, of tevreden bent over iets. En dat "iets" kan betrekking hebben op verschillende levensdomeinen, zoals je liefdesrelatie of breder: je gezin of familie, je gezondheid, je financiële situatie, je vrijetijdsbesteding, je sociale relaties en vriendschappen en dus ook je werk. Dat laatste is wat we werkgeluk noemen.'

Veel mensen besteden tot wel een derde van ál hun tijd aan werk. Toch denken de meeste mensen bij 'geluk' niet direct aan de tijd dat ze hun geld staan te verdienen....

'Nee, dat klopt. Hoewel steeds meer en steeds vaker. In een onderzoek kwam naar voren dat 92% van de mensen aangeeft dat geluk op het werk hun geluk thuis beïnvloedt. Dus het is wel degelijk van belang. En voor de duidelijkheid: als ik het over geluk heb, dan bedoel ik dat in de zin van levensvoldoening, welbevinden en kwaliteit van leven. Pleziertjes en genieten horen daar zeker bij en zijn ook een ingrediënt, maar zorgt – voor de meeste mensen – niet voor duurzaam gelukkig zijn. Het verzamelen van zoveel mogelijk pleziertjes en topervaringen is vaak geen garantie voor duurzaam geluk.'

Op geluk ingesteld

We weten al een tijdje wat de belangrijkste drijfveren en behoeften van mensen zijn. Denk daarbij aan:

- autonomie – het gevoel dat je invloed hebt op je eigen lot, dat je enige gevoel van regie en controle hebt;
- competentie of vakmanschap – het gevoel dat je iets kunt, dat je daarvoor gewaardeerd wordt en dat je beschikt over de vaardigheden om om te gaan met je omgeving;
- verbinding – de behoefte om hechte, liefdevolle relaties met andere mensen te hebben;
- zingeving – het gevoel dat je deel uitmaakt van een groter geheel en dat je iets doet dat zin geeft aan je bestaan.

En hier zou je de behoeften, zoals Maslow en anderen beschreven hebben, aan kunnen toevoegen. Punt is dat we deze drijfveren en behoeften heel lang niet hebben verwerkt in het ontwerp van organisaties en van werk/banen, hetgeen veel organisaties nu aan het aanpassen zijn vanuit dit inzicht met deze principes.

We kennen je toch bovenal als een échte marketingprofessional die 'op het pad van 'het geluk terecht is gekomen'. Wat heeft specifiek marketing bij te dragen aan geluk?

'Allereerst natuurlijk dat marketing het vakgebied is dat gaat over het inspelen op behoeften van mensen. Daarom denk ik dat marketing in essentie een filosofisch vak is: je verdiepen in andere mensen. Om dat goed te kunnen, heb je ruimte bij jezelf nodig. Anders kun je niet helemaal openstaan voor de ander. Daarvoor heb je ook nieuwsgierigheid nodig, een van de volgens mij belangrijkste kerncompetenties van marketeers.'

'De vaktechnische afweging is vervolgens: hoe vertaal je dat in een propositie? Immers, "de klant" zal je daar vaak niet direct antwoord op kunnen geven. En de tweede is de ethische afweging: wil je – als marketeer of als organisatie – op álle wensen, behoeften en verlangens van mensen inspelen? Dat is opnieuw, en uiteraard, niet zwart-wit. Als je dat bij elkaar optelt, zou je kunnen stellen dat marketing hèt vakgebied is dat als ultiem doel heeft om het geluk van mensen te bevorderen. Waarbij geluk dus verschillende vormen kan hebben en aannemen: van kortstondig plezier en genot, tot een absolute topervaring tot het bevorderen van de levensvoldoening, het welbevinden. Je zou kunnen zeggen: het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen.'

'Nu geluk langzamerhand geaccepteerd wordt, ook in relatie tot werken en organisaties, ben ik inmiddels het volgende thema aan het ontwikkelen: liefde in relatie tot organisaties. Waar geluk het doel of het uiteindelijk gewenste effect is, is liefde de motor. Ik heb verschillende missies maar een belangrijke is to humanize business.'

Hoe zou je iets als het 'rendement van werkgeluk' kunnen meten? Is daar een schaal voor?

'Ja daar moet je verschillende dingen in onderscheiden. Je kunt het werkgeluk meten, net als het geluk. Dat is eigenlijk een uitkomstmaat. Een gevolg, een effect. Dat kan in verschillende schalen, een vijfpuntschaal of in de vorm van een rapportcijfer. Met één of twee vragen.'

'Maar met het meten van het werkgeluk heb je nog niet de verklarende variabelen te pakken. Dus die moet je ook meten en dat kan ook prima. Dat zijn wel 11 factoren en variabelen. Om op die manier te kunnen achterhalen: wat verklaart nu de verschillen tussen de groepen medewerkers – teams, locaties – die gelukkig zijn in en met hun werk en goed functioneren of presteren versus zij die dat niet zijn. Dat is dan tevens je roadmap om te weten wat je moet verbeteren wil je het werkgeluk verbeteren.'

'De derde laag is de koppeling naar bedrijfseconomische kpi's, wat ik inderdaad het rendement van geluk noem. Je kijkt dan naar de verbanden met voor de organisatie relevante kpi's. Bijvoorbeeld ziekteverzuim, verloop van mensen, veiligheid- en kwaliteitsincidenten, klantenmetrics zoals de NPS, productiviteit, winst, omzet, eNPS of je reputatie zoals je aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd moet dat niet dé reden zijn om hiermee aan de slag te gaan. Dé reden is dat je intrinsiek gemotiveerd bent, dat je een verantwoordelijkheid voelt richting medewerkers alsof het je gezin of familie is, en dat je ervan overtuigd bent dat als je goed voor je medewerkers en anderen zorgt, je klanten je terugbetalen met hun klandizie en loyaliteit. Als je meer bevlogen medewerkers wilt, niet omdat je om ze geeft, maar omdat je geleerd hebt dat dat voor productievare medewerkers zorgt, gaat het niet werken. Medewerkers hebben dan haarfijn door dat het weer niet gaat over hen maar over de zakken van de directie of aandeelhouder en dan krijg je die positieve effecten niet (of: dan bereik je die positieve kpi's niet).'

Zodra een term als geluk, of liefde ter sprake komt, is er altijd wel een aantal collega's en zakenpartners die zuchtend op zijn of haar telefoon gaat scrollen. Die hebben niks met 'dat softe geneuzel'. Hoe ga je daarmee om?

'Hoewel steeds minder, klopt dat wel en voor mij is dat ook echt helemaal prima. Als je in geluk gelooft, geloof je ook in de autonomie van de mens. Iedereen heeft recht op zijn eigen visie, overtuigingen en mening. En dat meen ik echt.'

'Overigens denk ik dat zo'n houding veel organisaties ook goed zouden doen. Nu ontwikkelen we vaak een one size fits all-beleid. Als dan soms iemand zegt "ik doe even niet mee", dan gaan we diegene vaak onder druk zetten dat ze gewoon in de pas moeten lopen en mee moeten doen. "Doe nou niet zo flauw, werk nou gewoon even mee!". Maar met zo'n houding dwingen we de andersdenkenden eigenlijk in een defensieve positie, waarmee we ze aanzetten om zich te verzetten en in te graven. Tegelijkertijd verkleinen we daarmee de kans dat ze wellicht onderweg nog willen instappen als ze later alsnog tot andere – positievare – gedachten komen. We hebben het ego laten opspelen.'

