



"Lukasz Stefanski/Shutterstock.com"

## Psychosociaal welzijn: werkgeluk tegen toxische stress en burn-out

**Werkgeluk kan – puur preventief – helpen tegen toxische stress en burn-out. Maar wat is duurzaam werkgeluk? Wat zijn de componenten van een gelukkige cultuur? Hoe kan het in de praktijk worden aangepakt?**

### **Wat is werkgeluk?**

#### **Subjectief**

Werkgeluk laat zich samenvatten als “het realiseren van goede resultaten dankzij positieve emoties op de werkvloer”. Toch blijft het formuleren van een objectieve definitie van werkgeluk voor velen een uitdaging. Je gelukkig voelen op het werk is immers een combinatie van verschillende factoren waar je een subjectieve evaluatie van maakt. Verschillende mensen zullen verschillende invalshoeken kiezen en zullen van andere dingen gelukkig worden. Bij rondvraag over wat iemand gelukkig maakt op het werk, zijn enkele van de meest geciteerde elementen: je werk graag doen,

#### **GRIET DECA**

Stress- en burn-outcoach,  
Chief Happiness en co-founder van  
Tryangle,  
Happiness and Well-Being at Work

#### **PREVENTASSIST-ABONNEES KUNNEN**

#### **DIT ARTIKEL ONLINE LEZEN**

[prevent.be/node/191483](https://prevent.be/node/191483)

kunnen genieten van een goede balans tussen werk en privé, leuke collega's, voldoende vrijheid en flexibiliteit hebben, zich geapprecieerd voelen, ...

#### **Goede leidinggevende**

Het antwoord dat veruit het vaakst gegeven wordt, wijst in de richting van de leidinggevende: goede bazen zorgen volgens veel medewerkers voor werkgeluk. Dat stelde werkgelukexpert Shawn Achor al vast in 2011. In zijn bestseller *The Happiness Advantage* schrijft hij: “Gelukkige werknemers hebben een hogere productiviteit, produceren meer omzet, presteren beter in leidinggevende posities, en krijgen een

hogere prestatiebeoordeling en een hoger loon. Ze hebben ook meer werkzekerheid en zijn minder geneigd om ziekte-dagen op te nemen, ontslag te nemen of een burn-out te krijgen. Gelukkige CEO's hebben meer kans om leiding te geven aan teams van werknemers die zowel gelukkig als gezond zijn, en die hun werkklimaat bevorderlijk vinden voor goede prestaties."

Ook onderzoek van Gallup uit 2015 wijst in die richting: "Managers zijn verantwoordelijk voor tot wel 70% van de variantie in werknemersbetrokkenheid"

### Resultaten en relaties

Werkgeluk draait om twee pijlers: resultaten en relaties op het werk. Beide pijlers hebben een versterkende invloed op elkaar. Goede relaties op het werk leiden tot goede resultaten. Goede resultaten leiden tot een verbetering van de professionele relaties op voorwaarde dat die resultaten gevierd worden. En daar schuilt voor heel wat teams een uitdaging. Is het immers niet de gewoonte om wat goed gaat, in stilte te laten passeren en vooral te spreken over wat minder goed uitdraait?

### Niet hetzelfde als werktevredenheid

#### Basisvoorwaarden

Werkgeluk wordt vaak verward met werktevredenheid en heel wat bedrijven zijn ervan overtuigd dat ze het werkgeluk jaarlijks meten via allerhande werktevredenheidsenquêtes. Deze misvatting zorgt voor verkeerde interpretaties. Denk bijvoorbeeld aan het effect van gratis fruit. Dat komt vaak naar voor in enquêtes als zijnde 'zeer geapprecieerd'. De preventieadviseur, hr-professional of leidinggevende die dat leest, is er gemakkelijk van overtuigd dat de medewerkers dus gelukkig zijn op het werk omdat er gratis fruit ter beschikking is. Onderzoek wijst echter uit dat dit soort fijne extraatjes geen invloed heeft op het ervaren van werkgeluk. Het draagt wel bij tot werktevredenheid, een belangrijke basisvoorwaarde om te kunnen komen tot werkgeluk. Werktevredenheid gaat over het salarispakket, de arbeidsvoorwaarden, de werkplek, de infrastructuur,

de IT-ondersteuning, de extralegale voordelen en de leuke extraatjes zoals een fruitmand op kantoor. Dat zijn stuk voor stuk belangrijke factoren die bepalen hoe iemand tegen een (potentiële) job aankijkt. Werktevredenheid maakt dus zeker deel uit van werkgeluk, maar voor echt werkgeluk is nog veel meer nodig.

Research toont aan dat die factoren als normaal worden beschouwd; we gaan er collectief van uit dat wanneer we onze handtekening zetten onder een samenwerkingscontract, bovengenoemde zaken in orde zijn. Als dat effectief zo is, dan kraait er geen haan naar, want we vinden het evident. Is het niet in orde? Dan ontstaat er een negatief gevoel ten opzichte van de job en de werkgever.

Onderzoek naar werktevredenheid bevestigt dat voldoen aan de basisvoorwaarden geen significante meerwaarde met zich meebrengt in de vorm van duurzame appreciatie door de werknemer. Anders gesteld: een loonsverhoging maakt je tijdelijk gelukkiger, maar heeft geen langdurig effect op het globale werkgeluk.

### Geld maakt (niet) gelukkig

In 2017 schreef hr-adviesbureau Robert Half het volgende: "In tegenstelling tot wat het bekende cliché ons wil doen geloven, blijkt uit onderzoek dat geld en geluk wel degelijk samenhangen. Maar het verband geldt vooral tot een bepaald bedrag: 70.000 euro per jaar om precies te zijn. Wie méér dan 70.000 euro verdient, zal zijn geluksniveau niet langer proportioneel zien toenemen. Ook op de werkvloer garandeert een hoger loon meer tevredenheid, maar de invloed is niet zo groot als je misschien zou denken. Voor de meeste werknemers is het salaris namelijk ondergeschikt aan een heel aantal andere factoren."

### Werkgeluk, de overtreffende trap van welzijn en gezondheid Proactieve initiatieven

Dankzij de inspanningen van de overheid is er steeds meer aandacht voor het bevorderen van het welzijn van werknemers, onder

andere rond preventie en bescherming op het werk, zowel op fysiek als op psychosociaal vlak. En dat is goed nieuws. Zo zien we de laatste jaren, naast de curatieve aanpak, ook steeds meer proactieve initiatieven opduiken. Er wordt almaar meer geïnvesteerd in gezondheid en beweging op de werkvloer. De coronacrisis heeft daarin een stroomversnelling gerealiseerd.

### Er is meer nodig

Deze positieve evoluties brengen ons een stap dichterbij werkgeluk, maar er is meer nodig. Een risico op een negatief effect verschuilt zich in een welzijnsbeleid dat zich vertaalt in ad-hocinterventies die zich positioneren tussen welzijn op het werk en werkgeluk. Denk bijvoorbeeld aan die ene dagtraining rond het herkennen van negatieve stress. De werkgever is gerust ("iedereen weet nu hoe je stress kan herkennen") en vinkt tevreden het vakje af op de checklist rond welzijn op het werk. Alleen is de vraag hoe effectief en duurzaam zo'n trainingdag is. Hetzelfde zien we gebeuren bij die enkele *keynote* rond gezondheid of burn-outpreventie. Een bomvolle zaal hangt aan de lippen van de topspreker die gedurende een uurtje alle do's-and-don'ts debiteert. Iedereen gaat opgepept terug aan de slag na de entertainende show, maar hoeveel blijft er werkelijk hangen? Erger nog: vaak worden er dingen benoemd in zulke *stand alone*-sessies die hard binnenkomen bij de deelnemers. Plots beseft de tandenbijter dat toxische stress heel wat gezondheidsrisico's met zich meebrengt. Dat in combinatie met de boodschap om aan zelfzorg te doen, maakt dat we vaak mensen zien uitvallen de dagen of weken na zulke losstaande interventies. Laat dit dan ook een pleidooi zijn voor een duurzame aanpak.

Een andere *happy* intrede op het werk is die van de pingpongtafels, gymzalen en fruitmanden. Bedrijven geven handvol geld uit aan deze losstaande initiatieven die hun doel voorbijschieten en vaak contraproductief werken. Het zal niet de laatste keer zijn dat er gemor in de wandelgangen weerklinkt: "Er is geen geld om een extra collega aan te werven zodat we

eindelijk ons werk deftig kunnen uitvoeren, maar voor een kickertafel waar niemand op speelt wegens te veel werk, is er blijkbaar wel budget.”

### **Gedeelde verantwoordelijkheid**

In het boek ‘Werken aan werkgeluk’<sup>1</sup> wordt werkgeluk gedefinieerd als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever, leidinggevende en medewerker. Enerzijds is het aan de organisatie om een kader te scheppen waar het werkgeluk van uiteenlopende individuen kan geoptimaliseerd worden en waar het thema überhaupt kan en mag worden aangekaart. Met andere woorden; het is aan de onderneming om een omgeving te creëren waar ruimte is voor autonomie, verantwoordelijkheid, persoonlijke groei en positieve relaties. Gezond leiderschap is hier een absoluut sleutelwoord. Anderzijds is het natuurlijk ook aan de medewerkers zelf om actief te werken aan het eigen werkgeluk en dat van de collega’s door actie en verantwoordelijkheid te nemen op die gebieden waar zij zelf invloed op hebben. Denk hierbij aan mindset, perceptie, engagement, communicatie, ...

Werkgeluk is een cruciaal onderdeel van ons algemeen geluksgevoel. Dat kan ook niet anders: we brengen een flink deel van onze tijd door op het werk. Velen brengen zelfs meer wakkere tijd door met hun collega’s dan met hun levenspartner.

### **Werken aan werkgeluk**

#### **Return on investment**

Werkgeluk is niet alleen aantrekkelijk en belangrijk voor het geluksgevoel van het individu, er is ook een *return on investment* voor leidinggevend en organisaties. Werken aan werkgeluk is het tegengif voor allerlei hedendaagse uitdagingen op de werkvloer, zoals absentieïsme, toxische stress en burn-out.

#### **Alarmerende cijfers**

De cijfers in België zijn ondertussen alarmerend geworden: 64% van de werknemers ervaart stress op het werk (Securex), 72% vindt zijn job niet zinvol (AMS), 73% van de Belgische werknemers voelt zich

niet geëngageerd en 17% is zo gedemotiveerd dat ze zelfs de organisatie (stiekem) tegenwerken (Gallup). 51% heeft regelmatig een negatief gevoel op het werk (Agilitas), 21% voelt zich moedeloos en 26% is verdrietig, angstig, kwaad of verontwaardigd op het werk (HIP-Consult).

#### **Negatieve impact van de coronacrisis**

De coronapandemie helpt niet – wel integendeel. Zo blijkt uit een bevraging van de KU Leuven en Tempo-Team uit het voorjaar van 2021. In de bevraging rapporteerden medewerkers minder optimistisch te zijn over hun job en minder werkplezier te ervaren. Ze geven aan dat hun relatie met de collega’s verslechterd is, en het aantal werknemers op zoek naar een nieuwe job is sinds de coronacrisis verdubbeld.

#### **Positieve effecten van investeren in werkgeluk**

Er is dus werk aan de winkel! Bouwen aan werkgeluk gebeurt niet van vandaag op morgen. Het vraagt tijd, maar niet per se een financiële input. De beperkte financiële investering wordt nog te vaak van tafel geveegd als een kostenpost. Onterecht, want werken aan werkgeluk gaat om een investering die een meetbare financiële *return* oplevert voor bedrijven die kiezen voor een duurzame aanpak. Een greep uit het scala aan positieve effecten:

- gelukkigere werknemers zorgen voor beter presterende teams met een betere verstandhouding, hechtere samenwerking, sterkere relaties met klanten en leveranciers;
- werknemers die gelukkig zijn, zijn creatiever, productiever, efficiënter en meer geëngageerd;
- gelukkige medewerkers zijn optimistischer, energieke, veerkrachtiger, maken minder fouten, hebben minder ongevallen en worden minder vaak ziek;
- bedrijven die duurzaam werken aan werkgeluk, rapporteren een lager verloop en lagere (langdurige) absentieïsmecijfers.

Niet onbelangrijk: preventief investeren in werkgeluk creëert de ideale buffer in tijden van crisis. Het Britse onderzoeksbureau *Friday Pulse* onderzocht de impact van de

coronapandemie op dienstverlenende bedrijven. Het verschil is groot tussen hun klanten die preventief werken aan welzijn op het werk en werkgeluk, en bedrijven die deze preventieve aanpak niet hantieren. Werkgeluk blijkt niet enkel een heuse buffer tegen onvoorziene omstandigheden (zoals in maart 2020), maar de preventieve aanpak zorgt ook voor een stabiel behoud van productiviteit en veerkracht op langere termijn.

### **Sleutels voor werken aan werkgeluk: concrete tips**

Overtuigd van de positieve invloed van werkgeluk? Dan is het tijd voor de volgende stap: werkgeluk toepassen in de praktijk! In het boek ‘Werken aan werkgeluk’ wordt een praktische handleiding voor een duurzaam werkgelukbeleid gegeven. Je vindt er inzichten, tips en technieken waarmee je als preventieadviseur, hr-professional of manager aan de slag kan om het werkgeluk binnen jouw organisatie te helpen optimaliseren. Om de context te creëren waarbinnen werkgeluk kan groeien, is het van belang om de meerwaarde van timing in te zien en te weten wie de belangrijkste partijen zijn. Hier alvast zeven manieren om aan de slag te gaan voor meer werkgeluk in jouw bedrijf.

#### **Overleggen**

Praat met mensen. Dit gebeurt in veel bedrijven ‘volgens het boekje’ (lees: formeel) en dat is goed, maar nog zoveel beter is het om informele gesprekken te voeren. Op die manier kan je zaadjes planten die veel meer kans maken om op een vruchtbare bodem terecht te komen, dan wanneer je je gesprekken beperkt tot formele contacten. Inspireren en warm maken voor het onderwerp werkgeluk pak je dus best aan ‘ergens onderweg’: op weg naar het toilet, aan de printer of het koffieapparaat, op de trap, tijdens een online pauzemoment, ...

#### **De vinger aan de pols houden**

De vorige tip sluit naadloos aan bij deze: door je informele contacten kan je immers niet enkel inspireren, maar ook de vinger aan de pols houden. Op die manier kan je ontdekken wat jouw organisatie nodig

1. Deca, G. & Hilgert, K. (2020) *Werken aan werkgeluk*, INNI Publishers, 2020.

heeft op het vlak van werkgeluk. Het ene bedrijf loopt warm voor welzijnsondersteuning, terwijl een andere organisatie net vastloopt in de feedbackcultuur. Dit is bijzonder belangrijke informatie, die het mogelijk maakt om op zo'n manier aan werkgeluk te werken dat het de medewerkers effectief helpt. Misschien zit er wel heel wat frustratie door een recente overname of een energievretend project. Even goed kan werkgeluk onder druk staan door mank lopende bedrijfsprocessen of informatie die niet voldoende doorstroomt. Ontdekken wat er binnen de verschillende teams en departementen gebeurt rond werkgeluk, kan bovendien alleen maar inspireren en mogelijk organisatiebrede interventies helpen opzetten.

### Het topic op de beleidsagenda houden

Werkgeluk kan je in twee richtingen implementeren in een organisatie: top-down en/of bottom-up. De sterkste aanpak pleit voor 'en' in plaats van 'of', maar in de realiteit zien we meestal een 'of-verhaal' ontstaan. De ervaring en flink wat wetenschappelijk onderzoek leert ons dat een top-downimplementatie veruit het meeste kans maakt op een duurzame werkgelukstrategie. Bottom-upinitiatieven stranden immers vaak op het niveau van werkplezier. Denk hierbij aan een yogasessie of gezelschapsspelletjes tijdens de lunchpauze. Leuk, maar om de positieve emoties op de werkvloer op lange termijn te verhogen, is het verre van voldoende.

Duurzaam werkgeluk verdient aandacht op het beleidsniveau. Het managementteam moet zich erover (willen) buigen om ervoor te helpen zorgen dat er indrukwekkende veranderingen ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan inzetten op diversiteit en inclusie, gendergelijkheid, het uitbreken van mogelijke glazen plafonds, eerlijke verloning, ...

### De juiste taal spreken

Om de voorgaande tip te kunnen realiseren, is het noodzakelijk om de juiste taal te spreken. Vandaag begrijpen meer en meer mensen het belang van werkgeluk, maar er zijn nog steeds heel wat *non-believers*. Zeker in posities waarin men belangrijke

beslissingen moet nemen, zien we nog flink wat ruimte tot verbetering. Dat is jammer, maar zeker niet onlogisch: de afstand met de werkvloer is vaak relatief groot en de focus ligt vaak niet op het menselijke aspect, maar op de prestaties. Mocht dit het geval zijn in jouw bedrijf, kies dan voor woordenschat die helpt. Werkgeluk gaat immers over het verhogen van de productiviteit, investeren in het *employer brand*, wat zich onmiddellijk afspiegelt op de retentiecijfers en sterkere kaarten in de *war for talent*. Ook op het vlak van innovatie, teamspirit, engagement, motivatie en klantgerichtheid toont uitgebreid onderzoek aan dat werkgeluk een positief effect heeft. Spreek dus voluit over de voordelen van werkgeluk. Druk je uit in termen als 'investering' en '*return on investment*'. En benoem vooral ook hoeveel het een organisatie dreigt te kosten als men niet werkt aan werkgeluk: het absentisme ligt er doorgaans hoger, net als het presenteïsme. Mocht je harde cijfers willen, raadpleeg dan zeker een van de online toepassingen van de verzuimcalculator om zelfs het financieel management van hun sokken te blazen. Naast het verschil in kostenplaatje is de financiële *return* van gelukkige medewerkers immers vele malen hoger dan van ongelukkige medewerkers.

### Werkgeluk in het achterhoofd houden

Kijk ook eens kritisch naar de werkomgeving: hoe kan die aangepast worden zodat de werknemers zich goed in hun vel kunnen voelen? Misschien zit jouw organisatie in een heuse hybride realiteit en dat durft de werktevredenheid ontzettend onder druk zetten. Houden de bestaande *polities* rekening met wat de mensen in de organisatie nodig hebben? Sommigen kunnen niet snel en vaak genoeg naar kantoor trekken, terwijl anderen net (meer) nood hebben aan thuiswerk. Maak de overgang van het lange thuiswerken naar terug op kantoor werken zo comfortabel mogelijk. Werk je in landschapsbureaus? Durf dan ruimtes en mogelijkheden te creëren waar in rust kan worden gewerkt, maar waar collega's ook op een energieke en leuke manier kunnen samenkomen, zonder anderen te storen.

### Werkgeluk bespreekbaar maken

Als je wil werken aan werkgeluk, moet het

topic bespreekbaar gemaakt worden. Dat kan je alleen doen door bewust om te gaan met communicatie, want zij die geloven in de kracht van werkgeluk, zullen heel vlot communiceren. Zij die er bedenkelijk tegenover staan, zullen vaak op een manier reageren die niet veel zin geeft om verder te praten. Toch is dat belangrijk, en dit zonder te willen overtuigen. Hier geldt de regel van *leading by example*: verbeter de wereld, begin bij jezelf.

### Aandacht voor welzijn op het werk

Omdat we zoveel van onze tijd op het werk spenderen, is het van belang om ook binnen de werkomgeving het welzijn van medewerkers te ondersteunen en werknemers aan te moedigen gezonde gewoontes voor zowel lichaam als geest te cultiveren. Welzijn op het werk kan informatie en hulpmiddelen rond ergonomie, beweging, voeding en gezondheid omvatten, maar speelt zich ook zeker af op het gebied van mentaal welzijn. In meer en meer bedrijven is er groeiende aandacht voor technieken om beter om te gaan met negatieve stress en ontstaan er initiatieven rond veerkracht zoals mindfulness.

Bedrijven die op deze verschillende dimensies inzetten en zorgen voor een omgeving waar medewerkers plezier hebben in hun werk, het werk gezamenlijk met anderen kan verricht worden in een leuke sociale setting, en tevens zinvol en betekenisvol werk mogelijk is, zullen werknemers aantrekken die een hoge voldoening ervaren en met veel goesting goede resultaten neerzetten. Deze bedrijven maken nu en in de toekomst het verschil: *the future belongs to the happy!*

Meer info [www.tryangle.be](http://www.tryangle.be)

EINDE