

“Gun medewerkers dat ze gelukkig zijn, zowel op het werk als privé”

Tekst: Ellis Bloembergen
Foto: Richard Serra, Open Ended, 2007-2008, Collectie museum Voorlinden

Medewerkers op de eerste plek zetten en alles uit de kast halen voor meer werkgeluk. Steeds meer bedrijven, ook in de accountancy, hebben deze ambitie. Maar aan welke knoppen moet je draaien? Werkgeluk-expert Gea Peper, oprichter van het HappinessBureau, helpt organisaties op weg.



CV Gea Peper (1965)

Gea is werkgeluk-expert, keynote speaker en oprichter van het HappinessBureau. Ook is ze hoofddocent van de post-hbo opleiding tot werkgeluk-deskundige en coauteur van de bestseller Employee Experience. Peper heeft meer dan 30 jaar (internationale) ervaring op het gebied van change management en HR-vraagstukken. Peper werkte onder meer als consultant bij Accenture en Deloitte. Ook werkte ze in HR bij De Nederlandsche Bank en de Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten.

Toen Gea Peper ruim zeven jaar geleden begon met haar missie om te zorgen voor meer werkgeluk binnen organisaties, moest ze nog veel uitleggen. “Mensen dachten dat we met ballonnen door de gangen renden en met confetti strooiden.” Ook de media doken er bovenop. Toen de Hogeschool Fontys de opleiding tot werkgeluk-deskundige introduceerde, haalde dat menig actualiteitenprogramma. “Op de eerste opleidingsdag waren er bijna meer journalisten en cameraploegen dan deelnemers”, herinnert Peper die deze opleiding mede-initieerde. Hoe anders is dat nu. Bedrijven weten wat werkgeluk is en hebben het vaak als strategisch speerpunt geformuleerd. De krappe arbeidsmarkt speelt daarbij een rol: aantrekkelijke werkgevers vinden makkelijker mensen en houden ze beter vast. Volgens Peper zijn organisaties ook succesvoller. “Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat gelukkige medewerkers productiever, innovatiever en minder vaak ziek zijn.” Ook binnen het HR-vak is werkgeluk een volwassen thema. Er wordt veel over geschreven; tegenwoordig bieden vier hogescholen een meerdaagse opleiding tot werkgelukdeskundige aan. “Vooraf grotere organisaties scholen hun HR-professionals bij om geluk op de werkvloer een boost te geven”, zegt Peper, die hoofddocent is van de post-hbo opleiding. “Het vak heeft potentie. Zo zette de Nationale Beroepengids de werkgelukdeskundige op de tweede plaats in een overzicht van 21 nieuwe beroepen van de toekomst.”

NAAR HOGER NIVEAU

Als consultant hield Peper zich lange tijd bezig met verandermanagement en personeelsvraagstukken. “We schreven destijds goeddoordachte beleidsstukken en dachten dat we goed bezig waren. Maar wat bleek? Ze hadden niet altijd het gewenste effect op het welbevinden van medewerkers. Dat triggerde me. In 2012 stuitte ik voor het eerst op de term werkgeluk en verdiepte me volledig in het thema.” Met de vergaarde kennis richtte ze in 2015 het HappinessBureau op. Sindsdien begeleidt ze, samen met twee collega’s, organisaties die het werkgeluk van medewerkers naar een hoger niveau willen tillen. Ook enkele accountantskantoren, zoals De Jong & Laan en Visser & Visser, behoren tot de klanten. Peper: “Het zijn organisaties die hoog worden gewaardeerd. Volgens vacaturesite Indeed, dat bedrijfsreviews publiceert, scoren ze gemiddeld een 4,6 op een

schaal van 1 tot 5. Dat is aanzienlijk hoger dan de Big4-kantoren die onder de 4 blijven steken. Ook zij vinden werkgeluk belangrijk, maar blijkbaar is het lastig werkgeluk structureel te realiseren.”

VOOR IEDEREEN VERSCHILLEND

Maar wat is werkgeluk? Het HappinessBureau hanteert daarvoor het P3F-model – dat staat voor purpose en flow, fun & friendship. Medewerkers zijn gelukkiger als ze het gevoel hebben dat ze zinvol werk doen (purpose). Maar ook als ze dagelijks voortgang boeken, doen waar ze goed in zijn en nieuwe vaardigheden ontwikkelen (flow). Ten slotte zijn medewerkers blijer als ze fijne collega’s hebben waarmee ze leuke momenten beleven (fun & friendship). Peper wijst erop dat werkgeluk voor iedereen verschillend is. “De een wordt gelukkig van vaste patronen in het werk, de ander houdt van afwisseling.” Ook leeftijd is bepalend. “Als je jong bent, wil je veel leren. Op latere leeftijd ga je misschien voor meer zingeving.”

COACHEND LEIDERSCHAP

Om het werkgeluk van medewerkers goed te faciliteren, moeten organisaties aan vijf aspecten aandacht besteden, afgekort tot HEART. Dat zijn: Happy cultuur, Energiegevend werkplekken, Agile leiderschap, Reis van de medewerker en Technologie die voor je werkt. Van dit rijtje hebben een positieve cultuur en goed leiderschap de grootste invloed op werkgeluk. “Bedrijven hebben misschien een state of the art kantoor – als de cultuur niet klopt, is het werkgeluk alsnog laag.” Voor technologie geldt hetzelfde. “Bij een organisatie waar alle ICT perfect op orde is, kunnen medewerkers ongelukkig zijn als zij niet overweg kunnen met hun leidinggevende. Voor leidinggevers – die zeer bepalend zijn voor de mate van geluk – zijn het pittige tijden”, constateert Peper. “Vroeger volstond een top-down- en hiërarchische aanpak, nu verlangen medewerkers vaker een coachende leiderschapstijl.” De werkgeluk-expert verwijst daarbij naar een eigen onderzoek: “Medewerkers die hun leidinggevende als coach en mentor ervaren, geven hun werkgeluk een 8,9. Als dit niet zo is, duikt de score naar een schamele 5,8.” Ook de reis van de medewerker verdient aandacht. Hoe worden nieuwe collega’s ontvangen? Worden ze goed wegwijsgemaakt in de bedrijfscultuur en -processen? Veel organisaties hebben een buddy die een starter op weg helpt tijdens de



eerste weken. Ook het vertrek van een medewerker hoort bij de medewerkersreis. Voer een goed exitgesprek. Nog beter: introduceer ‘blijf-gesprekken’ en voorkom dat mensen de organisatie ongewenst verlaten.’

STOPPEN, STARTEN OF DOORGAAN?

Hoe helpt het HappinessBureau organisaties gelukkiger te maken? Allereerst door regelmatig de mate van werkgeluk te meten. “Dat doen we niet alleen vanuit het medewerkersperspectief, door hen te ondervragen op de thema’s zingeving, voldoening, plezier en verbinding. Ook meten we hoe de organisatie scoort op cultuur, leiderschap, medewerkersreis, werkomgeving en technologie. Vaak doen we ook een kwalitatieve meting; we vragen aan medewerkers en leidinggevers waarmee de organisatie zou moeten stoppen, starten en doorgaan.”

Uit al die data rolt een analyse die inzichtelijk maakt aan welke knoppen een organisatie kan draaien om meer werkgeluk te creëren. “We houden vervolgens sessies om samen met de organisatie te bepalen welke acties zinvol zijn om op korte termijn uit te voeren. Is er behoefte aan

meer verbinding, dan is bijvoorbeeld een wekelijkse borrel snel geregeld. Soms gaat het om ingrijpendere zaken. Als de onboarding als matig wordt ervaren, moet dit organisatiebreed worden opgepakt. Het HappinessBureau wijst bedrijven ook op het belang van slimmer werken. Kijk kritisch naar je bedrijfsprocessen, kunnen ze efficiënter? Ook dat maakt mensen gelukkiger, omdat het de werkdruk verlaagt.”

ENERGIEVRETERS

Peper benadrukt dat organisatie en medewerker samen verantwoordelijk zijn voor werkgeluk. “De organisatie kan jou niet gelukkig maken, je hebt het ook zelf in de hand. Reflecteer welke werkzaamheden energievreters zijn en welke energie geven. Kun je klussen waar je niet blij van wordt delegeren? Tegelijkertijd moet je accepteren dat minder leuk werk er ook bij hoort.”

Meer werkgeluk creëren, is volgens Peper niet in enkele maanden geregeld. “Bovendien moet je het op peil houden, dat betekent voortdurend meten en interveniëren. Daarnaast kunnen omstandigheden veranderen. Voor corona scoorde een bedrijf misschien een 8, na de pandemie kan



Foto: Sara Flores, zonder titel (Punté Kené 1, 2019), 2019, Collectie museum Voorlinden

het werkgeluk zijn gekelderd omdat medewerkers verplicht werden naar kantoor te komen.”

EEN LOLLETJE

Het HappinessBureau ondersteunt verschillende accountantsbureaus. Peper en haar collega's noemen een aantal zaken opvallend. “De accountancy is sterk gericht op de inhoud. Het is minder vanzelfsprekend dat er aandacht wordt besteed aan werkgeluk. Een kantoor zal er dus bewust tijd voor vrij moeten maken.” Het HappinessBureau constateert voorts dat accountants graag nieuwe dingen leren en zich willen blijven ontwikkelen. “Veel kantoren doen dat goed; ze hebben een duidelijk groeipad.” Enigszins verrast is Peper dat accountants ook van een lolletje houden. “Aanvankelijk aarzelden we om kantoren te trakteren op grappige dingen, zoals een complimentenponcho. We dachten dat de serieuze accountant dat

niet zou waarderen, maar het tegendeel bleek waar.” Het vormgeven van werkgeluk leidt op accountantskantoren vaak tot een spanningsveld, ervaart Peper. “Leidinggevend sturen op declarabele uren, elke minuut moet worden verantwoord. Daardoor dreigt het gevaar dat mensen nauwelijks een praatje durven maken bij de koffieautomaat. Dat kan funest zijn voor de verbinding en betrokkenheid. De directie zou moeten uitstralen dat het niet alleen draait om resultaat, maar dat collegialiteit en werkplezier ook belangrijk zijn.”

“WERKGEVER EN WERKNEMER ZIJN BEIDEN VERANTWOORDELIJK VOOR WERKGELUK”

Voor de accountancysector blijkt het daarnaast moeilijk open te zijn over gemaakte fouten, dat past niet bij de cultuur. “De cijfers moeten kloppen, er mogen geen fouten worden gemaakt. Toch is het beter als kantoren er open over zijn en mensen er niet op afrekenen”, weet de werkgeluk-expert. “Zo wordt er van elkaar geleerd, is er meer psychologische veiligheid en is de kans op herhaling kleiner.”

VERWEND

Het HappinessBureau adviseert organisaties niet te overdrijven met materiële zaken. “Een chef-kok in het bedrijfsrestaurant, ski-trips, grote kerstpakketten of gratis fruit – medewerkers kunnen verwend raken. Erger nog, als je deze cadeautjes wil terugdraaien omdat het te kostbaar blijkt, is dat een dissatisfier. Het is beter extraatjes tijdelijk aan te bieden: dus enkele maanden gratis fruit en vervolgens enkele maanden een stoelmassage. Zo blijf je verrassen en is het werkgeluk het grootst. Uiteindelijk zit werkgeluk niet in cadeautjes en leuke uitjes, maar in goed leiderschap, een respectvolle bedrijfscultuur en psychologische veiligheid.”

Ten slotte waarschuwt Peper dat werkgeluk geen trucje moet zijn. “Als het alleen een middel is om de productiviteit te verhogen, doorzien medewerkers dat. Doe het vanuit de overtuiging dat je het mensen gunt gelukkig te zijn, zowel op het werk als privé. Dat is uiteindelijk het recept voor werkgeluk!”



Druk zijn is geen lifestyle

FOU-KHAN TSANG RA

is voorzitter van de raad van bestuur van Alfa Accountants & Adviseurs. Hij schrijft deze column op persoonlijke titel.

Of ik nog een column kan aanleveren voor de papieren Accountancy Vanmorgen. Tja, de agenda is goed gevuld, maar nee zeggen is ook weer zo vervelend. En enthousiaste reacties als ik weer een leuke column heb geschreven, strelen mijn ego ook wel. Dus zit ik op zondagavond achter mijn iPad na te denken waar deze column over moet gaan. Van de nieuwe hoofdredacteur heb ik begrepen dat het nummer gaat over carrière en lifestyle. Tja, dat is ook lekker breed. Moet ik het nu hebben over mijn eigen carrière of over de lifestyle van accountants? Nou, misschien toch wel. Ik lees helaas nog steeds stukken over de enorme werkdruk binnen de accountancy. Recent nog waarschuwde Omar El Messaoudi, bestuurslid van de Young Profs, hierover in de column ‘Klant is Koning, nee’. Primaire reactie is dan natuurlijk: dat is toch achterhaald met de huidige stand van de arbeidsmarkt? Als je te veel druk ervaart, stap je toch op en dan kun je zo ergens anders in de accountancy aan de slag! Maar blijkbaar vinden de jonge accountants dat moeilijk. Want ja, er moet toch een klant worden bediend en ook de andere teamleden hebben het druk. Ik denk dat we niet moeten onderschatten hoeveel druk er uitgaat van ‘de klant’. Een van mijn hoogleraren aan Harvard verwoordde dit anders: “Mensen in de zakelijke dienstverlening zijn verslaafd aan klanten.” Een verslaving die hij vergeleek met een verslaving aan drugs. Immers, hoeveel scheidingen heeft de klantendruk niet

opgeleverd? Hoe vaak is er door klantendruk een musical of belangrijke sportwedstrijd van kinderen gemist? En toen laatst de telefoon ging midden in het gesprek met een van uw dierbaren en u op het scherm zag dat het een klant was ... Wat was toen uw reactie en waar voelde u zich het meest schuldig over?

“Ja, maar de klant betaalt wel de rekening en zorgt ervoor dat mijn kantoor kan voortbestaan.” “En de klant heeft ook heel grote uitdagingen. Daar moet ik wel klaar voor staan.” De klant, de klant, de klant – of binnen uw kantoor misschien wel de cliënt genoemd, omdat dat allemaal nog wat zwaarder klinkt. Ik hoor het al vrijwel mijn gehele carrière. En weet u wie er niet op uw begrafenis zal zijn? Inderdaad: de klant. Maar wél uw dierbaren.

Als we een keer echt iets willen en moeten doen aan de werkdruk in ons beroep, dan begint dat wat mij betreft bij een gezonde verhouding met de klant. Een houding die ook past bij de onafhankelijke rol die we als accountants hebben gekregen vanuit onze wettelijke taak. En natuurlijk mag de klant een proactieve professional tegenover zich verwachten – daar betaalt hij immers voor. Maar tegelijkertijd moet hij geen onredelijke eisen stellen. Ik merk ook vaak dat de klant helemaal geen onredelijke eisen heeft, maar dat we ons die druk zelf opleggen. Dus laten we er dan mee beginnen te stoppen met de drukke lifestyle te verheerlijken. Niet druk zijn – dát is pas een lifestyle!