

# HOE KOMT U AAN GELUKKIGE MEDEWERKERS ?

19 april 2020  
Nina Lambek

*Veel organisaties hebben op het moment te maken met medewerkers die niet gelukkig zijn, te veel werkstress ervaren en zich te vaak ziekmelden. De TNO schrijft op 11 november 2019 namelijk dat 1,3 miljoen Nederlanders in 2018 thuis zitten met een burn-out of psychische klachten. Merkt u zelf ook dat er in uw organisatie veel medewerkers verzuimen? Heeft u enig idee waarom dit verzuim zo hoog is? En wilt u er ook voor zorgen dat uw medewerkers gelukkig zijn en niet meer verzuimen? Lees dan in dit artikel hoe u ervoor kan zorgen dat het verzuim wordt gereduceerd en uw medewerkers gelukkig blijven.*

**E**r valt niet meer om heen te denken, elke organisatie heeft wel te maken met medewerkers die (veel) verzuimen. Verzuim houdt in dat een medewerker, vanwege een bepaalde reden, niet op het werk verschijnt. Zo'n verzuimmelding kan kort zijn, omdat de desbetreffende medewerker bijvoorbeeld de griep of een migraineaanval heeft. Maar een verzuimmelding kan ook lang zijn, dan valt de desbetreffende medewerker langer dan zes weken uit. Voor langdurend verzuim kunnen er veel verschillende redenen zijn. Zo kan de desbetreffende medewerker een ernstige ziekte krijgen, een gebroken been krijgen bij een bedrijfsongeval, maar de medewerker kan ook ongelukkig zijn op het werk waardoor diegene zich ziekmeldt. Hoe dan ook, voor uw organisatie is het belangrijk om verzuim zo ver mogelijk te reduceren, zodat u geen onnodige kosten maakt en de organisatie, met gelukkige medewerkers, gezond blijft.

## OORZAKEN

Volgens het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) is het ziekteverzuim cijfer in 2019 gestegen naar 4.4%. Dit betekent dat medewerkers zich 26 dagen in een jaar ziekmelden. Om dit te reduceren, is het belangrijk om te kijken wat de oorzaken van het vele ziekteverzuim kunnen zijn. Dit kan worden opgedeeld in drie categorieën:

1. Fysieke klachten – dit zijn oorzaken die te maken hebben met de fysieke belasting van het werk: werkzaamheden die te maken hebben met tillen, duwen, trekken, veel zitten of veel staan, veel handelingen enzovoort.
2. Psychische klachten – dit zijn oorzaken die te maken

hebben met de psychische belasting van het werk: werkzaamheden met een hoge werkdruk, veel stress, veel eisen, slechte band met leidinggevende en/of collega's, geen waardering voelen enzovoort.

3. Overige klachten – dit zijn oorzaken die te maken hebben met de belasting van externe factoren. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gewerkt met gevaarlijke stoffen, een groot risico op brand, veel lawaai enzovoort.

Volgens onderzoeker Monique Kremer (vanuit het CBS) wordt de helft van de verzuimmeldingen vooral veroorzaakt door het werk zelf: de psychische klachten oftewel werkstress. Ook de NOS bevestigt dit, zij schrijven dat medewerkers jaarlijks samen ruim elf miljoen dagen verzuimen ten gevolge van deze psychische klachten oftewel werkstress. Dit betekent dat 57% van de Nederlanders zich ziekmelden vanwege psychische klachten oftewel werkstress. Om het aantal verzuimmeldingen vanwege werkstress te reduceren, is het daarom belangrijk te onderzoeken wat werkstress inhoudt en wat u als organisatie tegen deze werkstress kan doen zodat uw medewerkers gelukkig worden.

## WERKSTRESS

Volgens verschillende bronnen is werkstress in de laatste jaren een steeds belangrijkere rol gaan spelen in het dagelijks werklevens van medewerkers. Het inzicht in werkstress is volgens het CZ (Centraal Ziekenfonds) al ontstaan in 1979, toen Robert Karesek een model introduceerde over werkstress. In dit model legt hij uit dat werkstress het resultaat is van twee factoren:

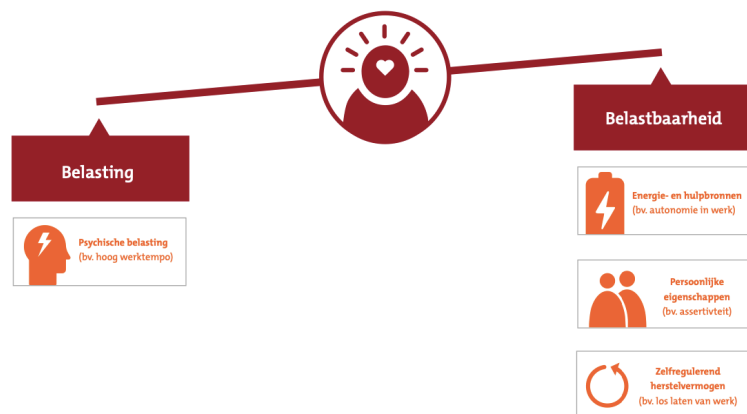
(1) datgene wat in het werk van de medewerker wordt geëist en (2) de vrijheid die de medewerker heeft om hier zelfcontrole over te hebben.

### Het model van Karasek (1979)



Door de jaren heen zijn er diverse modellen ontwikkeld, die een eigen twist geven op het ontstaan van en het inzicht op werkstress. De nadruk van deze modellen, is per model verschillend. Zo benadrukt het ene model dat werkstress te voorkomen is door medewerkers genoeg vrijheid te geven in de manier waarop ze hun werk uitvoeren. En een ander model legt de nadruk op de beloning die medewerkers moeten ontvangen voor hun inspanningen. Ondanks deze verschillen is er een duidelijke rode draad te herkennen in de oorzaak van werkstress. Volgens het CZ (Centraal Ziekenfonds) is dit te verklaren door de balans tussen 'belasting' en 'belastbaarheid' van een medewerker. Deze visie is samengebracht in een model:

### Werkstress balans



Werkstress is dus een samenvoeging van de druk op het werk zelf, de bronnen van energie of stress, persoonlijke eigenschappen en het herstelvermogen van de medewerker op het werk. Werkstress is dus niet automatisch het gevolg van een te hoge werkdruk, te strakke deadlines of stapels werk, maar het kan ook het gevolg zijn van het geen energie krijgen van het werk of geen support van collega's krijgen. De Arbowet (Arbowetgeving over de regels voor werkgevers

en medewerkers om de gezondheid en veiligheid van de werkgevers te bevorderen) vat dit samen als:

*“factoren in de arbeidssituatie die stress veroorzaken”*

Om als werkgever ervoor te zorgen dat je medewerkers zo min mogelijk werkstress ervaren, zal jij als werkgever dit moeten voorkomen. Het belangrijkste om werkstress te voorkomen, is inzicht te verkrijgen in de risico's. De Arbowet vat deze risico's samen onder twee thema's: (1) werkdruk en (2) ongewenste omgangsvormen. Werkdruk ontstaat als het werk hoge eisen aan een medewerker stelt, terwijl deze niet de mogelijkheden heeft om aan die eisen te voldoen. Als een medewerker niet in staat is samen met collega's of in overleg met een leidinggevende deze grenzen aan te geven, ontstaat een stressrisico. Deze risico's zitten voornamelijk in de hoge taakeisen en de regelmogelijkheden tot deze taakeisen, door het creëren van de juiste verhouding tussen deze risico's veranderd de stress naar een uitdagende baan en is werkstress voorkomen.

Ongewenste omgangsvormen zijn een confrontatie met ongewenst gedrag. Daarmee wordt bedoeld op de ervaringen van agressie, geweld en discriminatie geuit door leidinggevenden en collega's. Wanneer een medewerker deze ongewenste omgangsvormen merkt, ontstaat er stress. De ongewenste omgangsvormen moeten in kaart worden gebracht door middel van gesprekken met de medewerkers, hier moet een beleid op komen. Zodra er een beleid is, zullen medewerkers voorkomen dat zij werkstress ervaren. Voor werkgevers is het alleen soms moeilijk om werkstress te voorkomen, maar kunnen zij dit wel reduceren. De kracht hiervan ligt in het vinden van een zo goed mogelijke balans tussen belasting en belastbaarheid. Of terwijl het vinden van onderwerpen wat het werk gelukkig maakt: wekgeluk.

## WERKGELUK

Volgens Albert Jan Dijksterhuis, Nederlands psycholoog en hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen leunt het hebben van werkgeluk op de pijlers: zingeving van het werk en het plezier hebben in wat je doet voor werk. De Monitogroep Utrecht bevestigt dit en voegt hier nog zes pijlers aan toe. De acht pijlers van werkgeluk houden het volgende in:

1. Plezier – dit zijn de positieve emoties die medewerkers op het werk kunnen ervaren. Door deze positieve emoties worden de negatieve emoties onderdrukt en zorgt dit ervoor dat de medewerkers meer geluk ervaren.
2. Voldoening – dit is de mate waarin medewerkers hun kwaliteiten en talenten kunnen benutten. Als de uitdagingen in het werk aansluiten op iemands vaardigheden, treedt een flowervaring op wat zorgt voor meer geluk.
3. Competentie – dit gaat over de mate waarin medewerkers hun kwaliteiten kunnen inzetten en de mate waarin zij deze kwaliteiten eventueel kunnen ontwikkelen. Als medewerkers meer het gevoel hebben dat ze leren en dingen doen waar ze goed in zijn, zijn ze gelukkiger.
4. Zingeving – dit gaat over de vragen: waar kom je 's ochtends je bed voor uit? Kun je jouw idealen waarmaken? Voel je jezelf verbonden met de organisatie? Medewerkers die een sterk gevoel van zingeving ervaren, volgen hun hart en werken vanuit hun passie. Zo zijn ze automatisch gelukkiger.
5. Verbinding – dit gaat over de mate van het thuis voelen bij de organisatie. Wanneer medewerkers een thuis gevoel ervaren, gaan ze met plezier naar het werk en zijn ze gelukkig.
6. Vertrouwen – dit gaat over de mate waarin medewerkers vertrouwen krijgen van hun collega's en/of leidinggevenden. Het gevoel krijgen van vertrouwen zorgt voor het gelukkig zijn van de medewerkers.
7. Autonomie – dit is de mate waarin medewerkers hun functie zelfstandig kunnen invullen en de mate van vrijheid om onafhankelijk beslissingen te nemen. Het werkt samen met het vertrouwen dat de medewerkers krijgen, waardoor ze in het werk gelukkiger zullen zijn.
8. Waardering – dit gaat over de mate waarin medewerkers positieve feedback ontvangen van hun collega's en/of leidinggevenden. Het gevoel krijgen dat je iets goed doet, zorgt voor het gelukkig zijn van de medewerkers.

De werking van deze pijlers hebben allen invloed op elkaar en kunnen daarom worden weergegeven aan de hand van een infinity teken, het loopt in elkaar door (zie figuur).



Wanneer werkgevers zich focussen op deze acht pijlers, zal volgens Albert Jan Dijksterhuis het werkgeluk van jouw medewerkers toenemen. Volgens de Monitorgroep Utrecht leidt dit tot 21% meer productie en 37% minder ziekteverzuim. Het is nu wel duidelijk dat het reduceren van werkstress en het laten toenemen van werkgeluk in uw organisatie belangrijk is! Toch ben ik benieuwd of medewerkers ook zitten te wachten op deze verandering en de implementatie van werkgeluk. Dit zal blijken uit het volgende onderzoek.

## PRAKTIJK

Vanuit de Hunter Select Group, een arbeidsbemiddelingsorganisatie in Noord-Nederland, heb ik afgelopen maart en april 2020 samen met twee stagiairs onderzoek gedaan naar werkgeluk. Wij hebben onder de kandidaten een enquête uitgezet over verschillende onderwerpen die te maken hebben met werkgeluk. Dit onderzoek heeft 46 respondenten die verschillende functies uitvoeren, van Inkoop Manager naar HR Manager naar Business Developer enzovoort, bij bedrijven in Noord-Nederland. Om te kijken of zij gelukkige medewerkers zijn, hebben we gevraagd op welke schaal van 1 tot 10 zij de acht bovengenoemde pijlers van werkgeluk ervaren. In het onderstaande figuur staat het gemiddelde weergegeven.

### PLEZIER

7,3

### VOLDOENING

7,4

### COMPETENTIES

7,2

### ZINGEVING

7,7

### VERBINDING

7,4

## VERTROUWEN

7,5

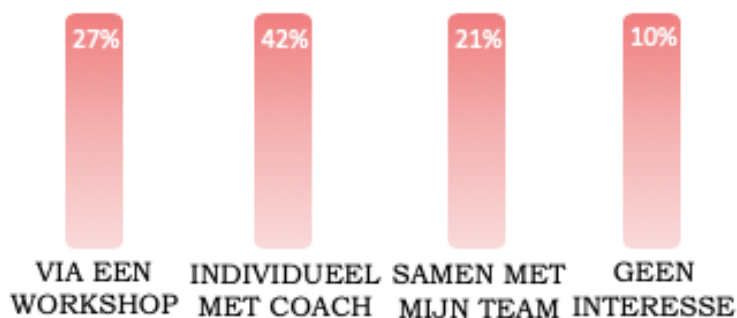
## AUTONOMIE

8,0

## WAARDERING

7,0

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten van deze enquête hoog scoren op de acht pijlers van werkgeluk, er zit een enkele tussen die onder de vijf scoort. Om te kijken welke van de pijlers het meeste en minste van invloed zijn op het werkgeluk van de medewerkers, hebben we de volgende vragen gesteld: (1) welke drie pijlers hebben de meeste invloed op jouw werkgeluk en (2) welke twee pijlers hebben het minste invloed op jouw werkgeluk. Uit deze vragen blijkt dat plezier, zingeving en waardering de pijlers zijn die de meeste invloed hebben op het werkgeluk. Competentie en autonomie zijn de pijlers die het minste invloed hebben op het werkgeluk. Om als werkgever te zorgen voor gelukkige medewerkers, kan er gekeken worden naar deze pijlers en de mate waarin er focus wordt gelegd op welke pijler. Als 46 medewerkers zeggen dat autonomie totaal niet belangrijk is, dan is het misschien ook niet handig om daar als organisatie op te focussen. Voordat werkgeluk wordt geïmplementeerd kan er onderzoek gedaan worden naar de invloed van deze pijlers. Op de vraag of deze medewerkers het überhaupt belangrijk vinden dat werkgeluk wordt geïmplementeerd, zegt geen één medewerker het niet belangrijk te vinden. Dit betekent dat medewerkers ervoor open staan en als organisatie zal jij hier dan ook op moeten inspelen. Uit het onderzoek blijkt dus dat het werkgeluk bij deze medewerkers belangrijk is en dat zij open staan voor het implementeren van werkgeluk. De manier waarop de medewerkers dit zouden willen staat weergegeven in het volgende figuur:



De bovenstaande cijfers geven mogelijkheden voor een organisatie om werkgeluk te implementeren. Zoals te zien is geeft het grootste deel van deze medewerkers aan werkgeluk te willen implementeren aan de hand van een individueel traject met coach. Dit houdt in dat het

werkgeluk vanuit hun zelf moet komen. Dit bevestigt ook de vraag 'door wie wordt jouw werkgeluk het meest bepaald?' 63% van deze medewerkers vinden namelijk dat het werkgeluk bij hunzelf begint.

Naast het onderzoek dat ik vanuit de Hunter Select Group heb uitgevoerd naar het werkgeluk van medewerkers hebben ook anderen zich beziggehouden met onderzoeken naar werkgeluk. Zo heeft wetenschappelijk directeur Emiliana R. Simon Thomas de bewezen effecten van werkgeluk onderzocht. Zij zegt dat wanneer een organisatie werkgeluk toepast, er zeven effecten ontstaan:

1. Medewerkers die gelukkiger zijn op het werk, zijn authentieker, meer betrokken en gedreven én meer bereid om bij te dragen aan extra's buiten hun functieomschrijving.
2. Bij tegenslagen zijn medewerkers van organisaties die hoog scoren op werkgeluk beter in staat om het grotere geheel te zien, waardoor ze minder gestrest zijn en conflicten beter kunnen oplossen.
3. Sociaal gezien worden medewerkers die gelukkiger zijn op het werk door anderen beoordeeld als sympathieker en betrouwbaarder. Zij krijgen meer respect en zijn effectieve leiders.
4. Gelukkige medewerkers zijn behulpzamer en geven collega's meer steun in moeilijke tijden.
5. Organisaties die aandacht besteden aan gelukkig werken rapporteren minder persoonsverloop, lagere zorgkosten, minder fouten en ongevallen en meer efficiëntie.

Uit de theorie en de praktijk blijkt dat veel medewerkers, maar daardoor ook organisaties, baat hebben bij het implementeren van werkgeluk. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van meerdere modellen.

## IMPLEMENTEREN

Voordat organisaties werkgeluk gaan implementeren en een verandering bij hun medewerkers kenbaar maken, is het belangrijk om te onderzoeken wat er veranderd moet worden. Er zal een onderzoek gedaan moeten worden onder de medewerkers van u organisatie, om te kijken in welke mate zij werkgeluk willen implementeren. Als blijkt dat uw medewerkers al erg gelukkig zijn, is het misschien onnodig om er veel tijd en aandacht aan te besteden. Natuurlijk leest u dit artikel omdat u denkt dat het belangrijk is voor uw medewerkers om gelukkiger te worden. Om dan toch werkgeluk te implementeren kan gebruik worden gemaakt

van verschillende modellen. Volgens Toolshero is één van de meest handige model om te implementeren, het PDCA-cyclus. Deze cyclus is door Walter A. Shewhart (1939) ontwikkeld om als controlemiddel te werken voor de kwaliteit van veranderingen en verbeteringen binnen een organisatie te bewaken. De afkorting PDCA staat voor de afkorting van de vier belangrijkste stappen in de cirkel: (1) Plan, (2) Do, (3) Check en (4) Act (zie figuur hieronder).



Wanneer organisaties ervoor kiezen om werkgeluk binnen hun organisatie te implementeren via het PDCA-cyclus, is dit volgens Toolshero een stimulans voor de medewerkers. Dat komt omdat medewerkers goed in staat zijn om hun eigen manier van werken te beoordelen en daar waar nodig is, te verbeteren. Als zij aangeven al gelukkig te zijn kunnen ze ook zelf bepalen hoe ze hierin verder willen ontwikkelen. Daarnaast is het karakter van deze cyclus, cyclisch waardoor er continu aandacht is voor kwaliteitsverbetering. Na evaluatie en eventuele bijsturing, begint het proces weer van voren af aan (zie figuur hieronder).



De stappen van het PDCA-cyclus zijn als volgt opgesteld:

1. Plan: hierin staat de verandering centraal: waarom wil de organisatie een verandering doen, wat willen zij met deze verandering bereiken en wat is de gewenste situatie. Als organisatie is het belangrijk om transparant naar de medewerkers te zijn, zodat ze geen weerstand opbouwen tegen de verandering.
2. Do: hier gaat het om de uitvoering en realisatie van de geplande verandering. Wat ga je doen om het werkgeluk te implementeren: individueel met de

coach, groepssessies of een workshop geven. Tijdens deze uitvoeringen moet er een meting plaats vinden om te kijken of hetgeen werkt of niet.

3. Check: dit is de controlefase, waarin de resultaten van de veranderingen worden gemeten en bekeken wat het gewenste resultaat zou moeten zijn. Het zou fijn zijn als hieruit blijkt dat medewerkers in ieder geval al iets gelukkiger zijn.
4. Act: na het controleren van de verandering moet worden bepaald of er nog extra wordt doorgegaan op de verandering of dat de medewerkers op dit moment het meest gelukkig zijn. Vaak is het zo dat na de eerste keer, de situatie nog beter kan worden en de PDCA-cyclus opnieuw begint.

Aan de hand van deze vier stappen kunt u als organisatie succesvol werkgeluk implementeren!

## VISIE

Als vierdejaarsstudent van de opleiding Bedrijfskunde heb ik nog niet veel ervaring in het werkveld. Wel heb ik wat bijbaantjes gehad en heb ik twintig weken stagegelopen. Hier heb ik dan ook mijn interesse opgelopen voor het onderwerp werkgeluk. Ik heb stagegelopen bij de Hunter Select Group, waar zij kandidaten bemiddelen voor andere organisaties. Als ik in gesprek ging met deze kandidaten, waarom ze weg wilden bij hun oude organisatie vertelden veel dat ze niet gelukkig waren. Ik wilde daarom onderzoek doen naar het onderwerp werkgeluk. Ik denk dan ook dat het belangrijk is om als organisatie te zorgen voor gelukkige medewerkers, dit alleen al om de bewezen effecten van Emiliane R. Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan, omdat dit anders ook invloed heeft op de privé situatie van de medewerker. Als bedrijfskundige kijk ik ook naar de ziekteverzuim cijfers en denk ik dat wanneer organisaties werkgeluk implementeren, ook minder kosten maken voor het verzuim van hun medewerkers. Ik hoop in ieder geval dat ik later in een organisatie terecht kom waar ze bewust bezig zijn met werkgeluk, zodat ik met een fijn gevoel naar mijn werk ga en de organisatie gezond is.

## SUCCES!

En nu is het u beurt om te zorgen voor gelukkige medewerkers, veel succes! Wilt u meer weten over werkgeluk of uw ervaring kwijt aan de hand van dit artikel, laat dan een reactie onder op [www.bedrijfskundigactionlab.nl/vakartikel](http://www.bedrijfskundigactionlab.nl/vakartikel).

### **Bronnen inleiding – vormgegeven vanaf de Titel t/m Oorzaken**

<https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-2-8-miljard/>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/12/ziekteverzuim-onder-werknemers-in-2019-verder-toegenomen>

[https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2018/10/hr-en-werkgeluk-3-obstakels-en-3-oplossingen-10128289?\\_ga=2.40063013.62555091.1584455021-2140454027.1584455021](https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2018/10/hr-en-werkgeluk-3-obstakels-en-3-oplossingen-10128289?_ga=2.40063013.62555091.1584455021-2140454027.1584455021)

<https://nos.nl/artikel/2318702-adviesraad-bezorgd-helpt-uitval-door-ziekte-komt-door-werk-dat-kan-niet.html>

<https://nos.nl/artikel/2309986-werkdruk-en-prestatiedrang-1-3-miljoen-werknemers-met-burn-outklachten.html>

<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/verzuim#.XoBvRi2iFQI>

<https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen#wat-is-verzuim>

<https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2019/07/ziekteverzuim-oorzaken-en-interventies-10130560>

<https://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/verzuim-inzetbaarheid/ziekteverzuim/oorzaken-ziekteverzuim>

<https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2019/05/aanpak-werkstress-hier-moet-u-volgens-de-arbowet-aan-voldoen-10130104>

### **Bronnen wetenschappelijke kennis – vormgegeven vanaf Werkstress t/m Werkgeluk + Implementatie**

<https://www.nrc.nl/nieuws/2019/01/31/overvraagd-en-weinig-autonoom-a3652475>

<https://www.wrr.nl/publicaties/working-papers/2020/01/15/werk-zaligmakend-of-ziekmakend>

<https://www.cz.nl/-/media/zakelijk/whitepaper-werkstress-hoe-pak-je-dat-effectief-aan.pdf>

<https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/voorkom-uitval-door-stress>

pdf bestand: werken aan werkgeluk PW, tekst Marthe van der Molen en Erwin Klappe

<https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2019/05/aanpak-werkstress-hier-moet-u-volgens-de-arbowet-aan-voldoen-10130104>

<https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowetgeving/wat-staat-er-in-de-arbowet>

[https://www.rug.nl/research/portal/publications/psychosociale-arbeidsbelasting-en-werkstress\(5c2cefe6-f4f8-41a2-b8f9-3787b57a1583\).html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/psychosociale-arbeidsbelasting-en-werkstress(5c2cefe6-f4f8-41a2-b8f9-3787b57a1583).html)

<https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2017/02/de-wetenschap-achter-werkgeluk-10123645>

<https://www.monitorgroep.nl/werkgeluk/>

<https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/>

<https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/#voorbeeld-plan-do-check-act>

<https://bedrijfskundigactionlab.nl>

### **Bronnen praktijk – vormgegeven in Praktijk**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdInAsZEz0aKZolOvHTTQwuNVyI5mWPBJkrXUHZekcV7WHOWg/viewform>

[https://www.happinessbureau.nl/images/docs/HappinessBureau-De\\_bewezen\\_effecten\\_van\\_werkgeluk-web.pdf](https://www.happinessbureau.nl/images/docs/HappinessBureau-De_bewezen_effecten_van_werkgeluk-web.pdf)