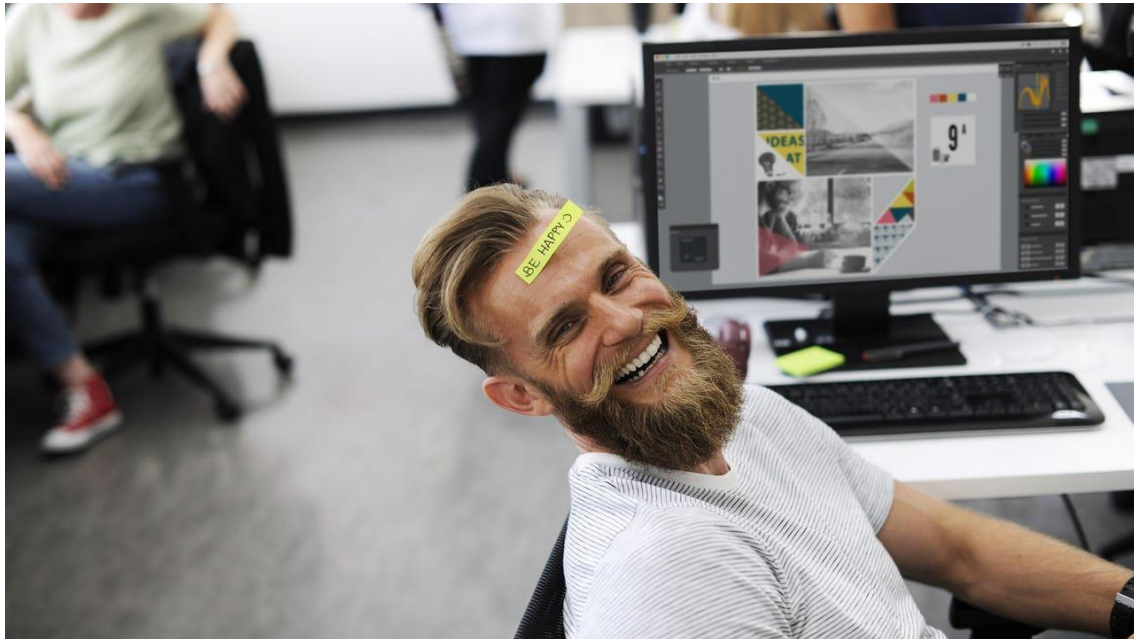


## Elke euro die je in blije medewerkers steekt, verdien je vijf keer terug

Een euro investeren en er vijf euro voor terugkrijgen. Wie wil dat niet? Zo'n return on happiness is weggelegd voor werkgevers die energie steken in het verhogen van het medewerkersgeluk, zegt Daniël Rijnbeek van VLC & Partners. En dat is eenvoudiger dan je denkt. "Zorg ervoor dat de zachte kant van je organisatie in orde is."



De zachte factor *happiness* vertaalt zich dus vanzelf in harde euro's. De vraag is alleen hoe je nu precies meet of je medewerkers gelukkig zijn. Een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek wordt vaak gebruikt, maar is altijd een momentopname. "Soms kondigt een werkgever een reorganisatie aan vlak voor zo'n onderzoek, of trakteert eerst iedereen op gebak. Dan weet je dat de resultaten een bepaalde kant op gaan. Er is eigenlijk geen goede maatstaf voor medewerkerstevredenheid", erkent Rijnbeek. "Is het verloop extreem laag, dan kan het juist ook goed zijn als er eens een paar mensen opstappen. Bijvoorbeeld als mensen al dertig jaar bij je werken."

### Gesprek is de beste graadmeter

Een beter beeld geeft het wekelijks peilen hoe goed medewerkers in hun vel zitten, zegt Rijnbeek. "Je kunt ook met een app werken waarbij iedereen dagelijks kan aangeven of ze tevreden zijn. Het blijft wel lastig om zulke metingen goed vol te houden. Wij vinden dat het gesprek, dus de interactie van mens tot mens, de beste graadmeter is. Dat is niet wetenschappelijk te onderbouwen, maar dat is de opkomst bij een personeelsfeestje ook niet. En toch zegt ook die veel over hoe blij je medewerkers zijn." Belangrijk is ook dat je duidelijk maakt waar je voor staat en welke bijdrage je levert aan de samenleving. "Mensen werken niet alleen voor een salaris, ze willen betekenisvol werk doen. Autonomie en vertrouwen spelen ook een grote rol."



### Verzuimcijfers

Verzuim is traditioneel wel een indicator voor hoe blij medewerkers zijn. Maar dezelfde cijfers kunnen per organisatie weer iets anders betekenen. Rijnbeek geeft het voorbeeld van een kinderopvangorganisatie van zo'n 500 mensen, waar het verzuim heel hoog is. "Dat is vaak een teken van lage betrokkenheid. En wat bleek? De organisatie heeft veel mensen aangenomen die zelf weinig met kinderen hebben en vooral voor die loonstrook werken. Een organisatie in verslavingszorg kampt ook met veel verzuim, maar daar is de betrokkenheid wél heel groot en zit het probleem juist in de hoge werkdruk. Mensen blijven dan te lang doorgaan. Het verzuimgehalte geeft altijd wel aan dat er iets aan de hand is."

Lees ook: [Verzuimmanagement: het stoplichtmodel als leidraad](#)

## Meer inkomsten, minder kosten

Daarmee zijn we in de cijfers beland. Wat levert werkgeluk de werkgever nu echt op? “Onderzoeken van TNO en Gallup wijzen uit dat verkoop, tevredenheid, effectiviteit en productiviteit significant stijgen als je stappen zet om medewerkers gelukkiger te maken. Maar daar bovenop heeft het nog eens een veel sterker positief effect op ziekteverzuim, verloop en fouten. Het zal variëren per sector. Een productiebedrijf zal het minder merken in verkoop, maar weer sterker in het aantal fouten.”

**Zet je een goed interventieprogramma op, dan heb je die inspanningen binnen drie jaar terugverdiend**

“Het is zinvol om te investeren in het blijer maken van je medewerkers. Elke euro die je investeert, verdient je minimaal vijf keer terug. Dat is de *return on happiness*. Zet je een goed interventieprogramma op, dan heb je die inspanningen binnen drie jaar terugverdiend. Maar alleen al het opstarten en het benoemen ervan zorgt direct voor effect.”

## Van zachte kant naar harde euro's

Een interventieprogramma hoeft niet meteen een vijfjarenplan te zijn, geeft Rijnbeek aan.

“Het kan zo simpel zijn als een voetbaltafel neerzetten, of een persoonlijke felicitatie van de CEO bij verjaardagen. Je kunt ook elk kwartaal willekeurig iemand een bos bloemen sturen met de boodschap dat je blij bent met hem of haar. Waardering en erkenning werkt altijd.”

“Zorgen dat medewerkers zich kunnen scholen als ze willen is een andere belangrijke factor. Het begint voor het grootste deel bij de leidinggevende. Is die inspirerend, bindend en boeiend? Heeft de leidinggevende aandacht voor wat er speelt bij de medewerkers? De organisatie moet daarnaast een goede missie en visie hebben én middelen beschikbaar stellen.”

Met name jonge mensen gaan niet alleen voor het salaris, maar ook voor betekenisvol werk, vrijheid en erkenning. “Blijf zorgen dat je aantrekkelijk bent door ook voor de zachte kant van het werk te zorgen. Die kun je namelijk uiteindelijk ook in harde euro's vertalen.”

**Blijf zorgen dat je aantrekkelijk bent door ook voor de zachte kant van het werk te zorgen**

## Gedragsverandering

Happiness coaches die met medewerkers in gesprek gaan en trajecten starten om gedrag te veranderen, kunnen ook voor veel verandering zorgen. “Veel mensen vinden bijvoorbeeld de combinatie werk-privé moeilijk als het gaat om sporten. De helft van de mensen vindt dat ze te weinig bewegen. Met een coach die iemand helpt om het gedrag in een periode van 12 weken te veranderen, kun je daarin veel stappen zetten. Zo’n coach maakt mensen bewust van wat ze doen en vraagt steeds waarom ze iets wel of niet doen. Daar worden mensen blij van. Ze hebben dat zetje nodig.” Een sportabonnement betalen heeft geen zin, zegt Rijnbeek. “Dat werkt alleen bij mensen die toch al naar de sportschool gingen. Huur in plaats daarvan eens een bokscoach in. Dat is een goede vorm van teambuilding. Het gaat om het samen dingen beleven.”

Beleving bieden is sowieso een betere manier om het werkgeluk te vergroten: “Werkgevers grijpen snel naar de portemonnee om mensen binnen te houden, maar als een medewerker gelukkig is bij je, dan is er 20% salarisverhoging nodig om iemand te laten overstappen. Iemand die niet blij is met zijn baan, gaat al voor 5% meer salaris weg. Doe bijvoorbeeld eens een etentje cadeau als blijk van waardering. Zo’n beleving blijft veel beter hangen dan alleen geld.”

## Jongeren en ouderen: samen hetzelfde doel

De interactie tussen jongere en oudere medewerkers is ook bepalend voor het werkgeluk, zegt Rijnbeek. “Jongeren doe je vooral een plezier met externe factoren en goede leidinggevers, ouderen hebben vooral baat bij gedragsverandering. Zij willen best graag leren, ook van jongeren, maar de verschillende generaties hebben vaak wat meer geduld nodig met elkaar. Ouderen hebben wat meer tijd nodig om te leren en jongeren moeten leren accepteren dat ouderen morgen niet opeens alles anders doen. Uiteindelijk hebben ze samen hetzelfde doel. Als ze dat beseffen, loopt het bijna vanzelf.”

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met [VLC & Partners](#).