Jammer genoeg zijn we het gewoon geraakt: als covid-19 weer harder toeslaat, zitten we virtueel rond de tafel. Als het thema dan nog eens wellbeing of welzijn op het werk is, maakt die fysieke afstand al gauw deel uit van de discussie. Maar hoe zorg je dan voor werkgeluk, zowel tijdens als na de coronapandemie? We legden twee thesen voor. Tweemaal kwam er een antithese en gelukkig ook een synthese naar boven…

TEKST LUC DE DECKER

ROND DE TAFEL

"Welzijn? Het draait om draagkracht, emokracht en daadkracht"

Wellbeing op het werk, een dubbel debat

+ **THESE:** het belang van welzijn op het werk verdient enige nuance
- **ANTITHESE:** een urgente to-do-lijst voor de werkgever
= **SYNTHESE:** maatwerk maakt welzijnsinspanningen effectief en efficiënt

+ **THESE:** zachte heelmeesters maken stinkende wonden
- **ANTITHESE:** zachte heelmeesters zijn effectief dankzij luistervaardigheid
= **SYNTHESE:** zachte heelmeesters scoren best mits een duidelijk kader

Rond de tafel

1 MARC HERREMANS GASTHEER
Trainer, coach, team manager, motivatiespreker

2 LESLEY ARENS MODERATOR
Founder & Uitgever
#ZigZagHR

3 NELE BRAEM
Member Services - HR & Arbeidsmarkt
Voka West-Vlaanderen - Vlaams netwerk van ondernemingen

4 VINCENT DELBAERE
HR Director
Euroclear

5 KATHLEEN DE RYCKE
Consultant, trainer, coach
Amelior

6 ANNE DEWILDE
Talent Manager
Baker McKenzie

7 KOEN ERMGODTS
People Lead and Partner
Projective Group

8 BERNADETTE LAERMANS
Career Development Advisor
Randstad RiseSmart

9 VERA PEETERMANS
Diensthoofd Corporate Wellbeing & Engagement
Fluvius

10 ISABEL RAES
Marketing Manager
Kadonation

11 TAMARA VAN DER GUCHT
Preventieadviseur psychosociale aspecten
Attentia

"Wie de welzijnsthematiek weet te benoemen en effectief hoog op de bedrijfsagenda plaatst, zal er de vruchten van plukken."

TAMARA VAN DER GUCHT **Attentia**

+ THESE

HET BELANG VAN WELZIJN OP HET WERK VERDIENT ENIGE NUANCE

Voor de ene fonkelt de ster fabelachtig aan het firmament, voor de andere sloddert diezelfde ster dof in het donker. Om maar te zeggen dat welzijn, laat staan (werk)geluk, ook zo zijn persoonlijke perspectief heeft. Enige relativering is dus op zijn plaats, zeker in een tijd waarin wellbeing onverhoeds van *nice to have* naar hype gekatapulteerd werd.

Van relativering kan geen sprake zijn, de omvang van de problematiek is immers immens, zo weerlegt Nele Braem (Voka): "Volgens een recent onderzoek van financiële groep Axa kampt 17% van de Belgen momenteel met mentale problemen. Dat is ongeveer drie keer meer dan voor de uitbraak van de coronapandemie. Dit kan je niet negeren: het gaat om zowat 2 miljoen Belgen! Voor de coronacrisis hadden al 700.000 Belgen het mentaal lastig, ook dat kan je niet wegwuiven als een tijdelijk mineur probleem. Het Riziv bevestigt dat één op de drie Belgen die arbeidsongeschikt waren voor de pandemie, thuis zat als gevolg van een psychische aandoening. Covid-19 heeft het probleem uiteraard nog danig versneld, omdat veel mensen inmiddels kampen met een gevoel van controleverlies, een gebrek aan autonomie, isolatie thuis, angst, financiële onzekerheid en jobverlies. Vaak zijn dat nu juist de problemen waarvan we niet goed weten hoe ermee om te gaan. Onderschat ook het taboe niet dat in heel wat omgevingen nog altijd zwaar weegt als het over mentale moeilijkheden gaat."

"Welzijn op het werk moet een vast agendapunt worden van het management- en directiecomité."

NELE BRAEM
Voka West-Vlaanderen - Vlaams netwerk van ondernemingen

Tamara Van der Gucht (Attentia) wil het fenomeen evenmin relativeren: "Meer nog, wie deze thematiek weet te benoemen en effectief hoog op de bedrijfsagenda plaatst, zal er zeker de vruchten van plukken. Vele werkgevers hebben al heel wat inspanningen geleverd op het gebied van veiligheid en fysieke gezondheid. De jongste tijd komen ook de psychosociale thema's meer en meer aan bod. Maar precies zoals die problemen nu in een stroomversnelling terechtgekomen zijn, zullen ook de acties van de werkgevers drastisch opgevoerd moeten worden. Er mag vooral niet meer getalmd worden. Nú is het moment."

- ANTITHESE
EEN URGENTE TO-DO-LIJST VOOR DE WERKGEVER

Vergeet de relativering. Naast de covid-pandemie stormt nog een andere pandemie op ons af: tal van studies voorspellen een opmars van psychische klachten, inclusief een massa burn-outs en depressies. En misschien is de werkgever wel het best geplaatst om dat (on)tij alsnog te keren.

"Je hebt autonomie én structuur nodig dat is geen contradictie."

KATHLEEN DE RYCKE **Amelior**

Het is niet alleen hét moment, de werkgever kan wel degelijk mee helpen om dat omineuze tij te keren, meent Nele Braem (Voka), die alvast een to-do-lijst voor de werkgever paraat heeft: "Ten eerste verdient welzijn op het werk het om een vast agendapunt te worden van het management- en directiecomité. Ook de raad van bestuur mag dat niet uit het oog verliezen. Ten tweede mag een actieplan niet ontbreken. Dat dient opgemaakt te worden in samenspraak met de medewerkers, bijvoorbeeld via een werkgroep. Kijk, ten derde, naar de opleidingen: hoeveel gaan er over wellbeing? Hoeveel budget en uren besteed je eraan? Pas, ten vierde, je *policies* aan, bijvoorbeeld over thuiswerk. En, ten vijfde, omring je met deskundige partners van wie je steun kan krijgen en naar wie je mensen kan doorverwijzen als het nodig is. Dit zijn slechts enkele van de prioriteiten. Daarnaast komt het erop aan dit alles te verankeren. Sta er dus ook eens bij stil hoe je structureel een crisismodus inbouwt."

"En nee, dit is geen soft onderwerp", voegt Nele Braem er nog aan toe. "De *return on investment* ligt hoog, niet alleen in het besparen van menselijk leed, maar ook in de vorm van minder absenteïsme en een hogere motivatie, wat resulteert in een hogere productiviteit en betere klantgerichtheid. Dat is niet bepaald soft…"

"Verwaarloos ook de kleine gebaren niet, zoals de informele babbel of het figuurlijke schouderklopje. Dat kan overigens evengoed via video en chat. Het lijkt misschien niet veelbetekenend, maar het kan wonderen verrichten", adviseert Kathleen de Rycke (Amelior).

"HR, kom uit je kot, beweeg tussen de medewerkers, zodat je weet wat er leeft."

VERA PEETERMANS
Fluvius

"Luister naar de medewerkers: wat willen ze, waaraan hebben zij behoefte? En leg het initiatief zoveel mogelijk bij hen."

KOEN ERMGODTS
Projective Group

"Vergeet vooral niemand", dringt Vera Peetermans (Fluvius) aan. "Als je initiatieven neemt voor medewerkers, vergeet dan bijvoorbeeld niet degenen die vrijwel altijd de baan op moeten. Hoe bereik je hen? Hoe betrek je hen erbij? Hoe kan je hen beschermen? Contact en betrokkenheid moeten focussen op álle medewerkers."

"Veel mensen zien nu in dat de *gewone* sociale contacten zeer belangrijk zijn voor hen. Vroeger hoorden ze er vanzelf bij, maar door het thuiswerk en de isolatie valt dat gemis nu des te sterker op", merkt Koen Ermgodts (Projective Group) op. "Hetzelfde is er aan de hand met het pendelen: vroeger zagen we het waarschijnlijk als een sleur, als tijdverlies en een obstakel, nu merken we dat het een ideale buffer vormt tussen werk en privé. Onderweg kan je je hoofd leegmaken, je kan deconnecteren. De vraag is dan hoe je dat moment kan simuleren in deze tijden van thuiswerk. Er zijn vele mogelijkheden, ook tijdens het werk zelf trouwens. Je kan, bijvoorbeeld, eens met een collega gaan wandelen. Coachen en vergaderen kan evengoed wandelend gebeuren. Ik doe een *one-to-one* zelfs tijdens het joggen. Zo komen we weer bij de opmerking dat je met een beetje creativiteit veel kan oplossen. Heb altijd aandacht voor mensen en welzijn, daar gaat het uiteindelijk om."

"Trainers worden gemaakt door hun atleten, niet andersom. Dat geldt ook op de werkvloer." MARC HERREMANS

= SYNTHESE

MAATWERK MAAKT WELZIJNSINSPANNINGEN EFFECTIEF EN EFFICIËNT

"Luister naar de medewerkers: wat willen ze, waaraan hebben zij behoefte? En leg ook het initiatief zoveel mogelijk bij hen", raadt Koen Ermgodts (Projective Group) aan. "Als je dan ook nog aandacht hebt voor de individuele noden, werkt de hefboom écht. Dan kom je tot personalisering, tot maatwerk."

"Elk kwartaal organiseren we een connectie-event waarop alle vragen gesteld mogen worden. Mensen hebben het recht om ook néé te zeggen en aan te geven wanneer iets te veel wordt", vertelt Vincent Delbaere (Euroclear). Geef mensen dus het voorbeeld dat er aarzelingen en deconnectietijd nodig kunnen én mogen zijn. "Ons doel is mentale veerkracht, daar ligt de sleutel", geeft hij aan.

"Ons doel is mentale veerkracht, daar ligt de sleutel."

VINCENT DELBAERE
Euroclear

Euroclear biedt ook een self-assessment rond wellbeing aan. De vragenlijst is persoonlijk en confidentieel, en reikt een zelfreflectie aan. "Zo krijg je een barometer van je stress en je energiepeil", vindt Vincent Delbaere. "Er ontstaat *self-awareness*. Maar vergis je niet: dat volstaat niet. Via e-learning versterken we dat, maar ook dat effect gaat mettertijd slabakken. Daarom nodigen we tevens sprekers uit die *best practices* delen via webinars. Dat is heel leerrijk. Bovendien is het mooi meegenomen dat je daarmee in deze speciale tijden ook nog eens het sociaal isolement doorbreekt."

Dé boodschap? Ken je mensen en laat hen ook zichzelf (leren) kennen en zijn. Werk met die diversiteit in plaats van met onpersoonlijke standaardoplossingen.

+ THESE

ZACHTE HEELMEESTERS MAKEN STINKENDE WONDEN

Benaderen we de medewerker niet te omzichtig? Onlangs hoorden we een ondernemer nog verkondigen: "Een trainer geeft een atleet toch ook niet het initiatief? Juist door zijn strakke schema's weet hij de atleet naar progressie én uiteindelijk dus tot geluk te leiden." Geluk zit niet angstvallig verscholen in een porseleinen pantser…

"Het beeld van de bovenmenselijke trainer klopt niet", corrigeert Marc Herremans. "Wie dat beeld dan ook nog eens wil gebruiken in de arbeidswereld, zit ontzettend fout. Een trainer is altijd afhankelijk van zijn atleet. Trainers worden gemaakt door hun atleten, niet andersom. Een toptrainer als José Mourinho kan de voetbalclub van Wuustwezel echt niet naar eerste klasse brengen. Dat zou te gemakkelijk zijn. Een trainer of coach moet wel een vertrouwenspersoon zijn. Hij heeft het dus inderdaad over schema's en data, maar lang niet alleen daarover, hij moet ook de achterliggende problemen durven en kunnen aankaarten. Ook dat kunnen we overbrengen naar de leidinggevenden op het werk: een leidinggevende moet het doel en de weg naar dat doel kennen, hij of zij moet het hoe en waarom in de vingers hebben, maar hij of zij moet op de eerste plaats kunnen motiveren in een sfeer van vertrouwen. Dat impliceert dat hij of zij ook de persoonlijke problemen moet kunnen bespreken."

> "HR heeft de taak binnen een organisatie de condities te creëren waarbinnen erkenning, feedback en psychologische veiligheid centraal staan."
>
> ANNE DEWILDE
> Baker McKenzie

Vincent Delbaere (Euroclear) gaat daar helemaal in mee en vult aan dat er naast talent en aanmoediging, ook passie en beleving nodig zijn om tot topprestaties te komen: "Talent is een absolute voorwaarde, maar zonder de nodige passie en *drive* geraak je er niet."

- ANTITHESE

ZACHTE HEELMEESTERS ZIJN EFFECTIEF DANKZIJ LUISTERVAARDIGHEID

In een wereld die kraakt in zijn voegen is vernieuwing de enige uitweg. Creativiteit gedijt echter niet in een dwangbuis. Innovatie vergt medewerkers die zich gesteund en vrij voelen in plaats van bedolven te worden onder benauwende do's-and-dont's…

"Sta mensen toe om creatief bezig te zijn, om de begane paden te verlaten. In zo'n cultuur van autonomie kan talent beter ontbolsteren en zich uiten. Daarmee rol je de mat uit voor succes op termijn", stelt Anne Dewilde (Baker McKenzie). "En dat vergt een klimaat van psychologische veiligheid om dat rijpende talent en die passie tot uiting te laten komen", haakt Isabel Raes (Kadonation) er meteen op in. "Als je wil dat je medewerkers zich goed in hun vel voelen en initiatief nemen, dat ze hun verantwoordelijkheid nemen, heb je een cultuur nodig waarin er ook vrijuit gesproken kan worden. Daar moet je wel aan werken, dat krijg je niet vanzelf."

> "Het vergt een klimaat van psychologische veiligheid om het rijpende talent tot uiting te laten komen."
>
> ISABEL RAES
> Kadonation

"Creëer een cultuur waarin niemand ervan uitgaat dat hij stress of onzekerheid krampachtig moet wegmoffelen", bevestigt Bernadette Laermans (Randstad RiseSmart). "Zorg ervoor dat leidinggevenden kunnen zeggen: vertel het mij, spreek erover. En zorg er evengoed voor dat óók zij zelf bij voldoende mensen terechtkunnen met hun vragen en twijfels."

"HR heeft de taak binnen een organisatie de condities te creëren waarbinnen erkenning, feedback en psychologische veiligheid centraal staan", vult Anne Dewilde (Baker McKenzie) aan. "Onder andere daarom hebben we een *Wellbeing CRS Comitee* opgericht om ideeën te lanceren die ons op weg zetten om *a great place to work* te worden en te blijven. Daarnaast zoeken we uit wat medewerkers belangrijk vinden via een survey. En we zetten in op coaching."

"Kunnen luisteren sluit niet uit dat je een zacht duwtje in de juiste richting mag geven", zo wijst Bernadette Laermans (Randstad RiseSmart) op de kunst van nudging. "Luisteren impliceert ook dat je je tussen de mensen beweegt. Voor HR betekent dat: kom uit je kot, tracht niet te sturen vanuit je eigen kantoorruimte, maar beweeg je tussen de medewerkers, zodat je weet wat er leeft", zo stuurt Vera Peetermans (Fluvius) het debat rechtstreeks naar HR.

"Creëer een cultuur waarin niemand ervan uitgaat dat hij stress of onzekerheid krampachtig moet wegmoffelen."

BERNADETTE LAERMANS
Randstad RiseSmart

= SYNTHESE

ZACHTE HEELMEESTERS SCOREN BEST MITS EEN DUIDELIJK KADER

"Vergeet niet dat sommigen wel een leidende hand – zeg maar structuur – willen en nodig hebben", repliceert Kathleen De Rycke (Amelior). "Autonomie is beslist een goede geleider, maar dat loslaten gebeurt wel binnen een bepaald kader. Je hebt dus autonomie én structuur nodig, dat is geen contradictie. In de praktijk betekent dit dat je – alweer – eerst en vooral behoefte hebt aan maatwerk, want de ene medewerker heeft meer vrijheid nodig, terwijl de andere meer leiding en een duidelijk kader verlangt."

"Het is een evenwichtsoefening en een wisselwerking", wikt en weegt Isabel Raes (Kadonation). "Uiteindelijk maakt betrokkenheid het verschil. Zorg dus voor geëngageerde medewerkers. Hoe? Dat is een zaak van connectie maken."

"Autonomie is geen synoniem van chaos. Het is geen vrijgeleide om je goesting te doen", stipt Tamara Van der Gucht (Attentia) aan. Ze verwijst naar de zelfdeterminatietheorie of ABC-theorie van Edward Deci en Richard Ryan, die drie psychologische basisbehoeften detecteerden: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. Als het op die drie domeinen goed zit, heb je gemotiveerde en geëngageerde medewerkers. Als die basisbehoeften bevredigd zijn, voel je je immers goed en kan je ook groeien. "Maar", merkt Tamara Van der Gucht op, "autonomie betekent evengoed dat je heel bewust voor iets kiest en dat wil zeker niet zeggen dat je zomaar wat kan doen: in plaats van je goesting te doen, gaat het om het toewerken naar een doel dat je oké vindt. Sommigen willen daar zelfs graag een strak schema bij volgen. Dat kan, zolang hun motivatie maar geen *moetivatie* wordt."

"Werk aan een evenwichtig kader van draagkracht, emokracht en daadkracht", vat Bernadette Laermans (Randstad RiseSmart) samen. "En vergeet niet dat wellbeing niet vanzelf komt. Het komt er toch wel op aan mensen te overtuigen om zo nodig hun gedrag aan te passen. Dat moet je dan ook weer warm houden, want de *benefits* komen niet meteen", besluit Marc Herremans.

> Marc Herremans is #ZigZagHR Wijze van de maand. Een uitgebreid interview met hem vind je op blz. 6-9. Méér dan een aanrader...