

RIK DE WULF (VKW) OVER HOE U MEER PLEZIER IN UW JOB VINDT

‘We moeten de ‘*nv Ik*’ goed leren te runnen’

Bedrijven en medewerkers die regelmatig de tijd nemen om zich te bezinnen over wat ze aan het doen zijn, doen daar hun voordeel mee. “Het is de innerlijke houding van waaruit je je werk doet, die het verschil maakt.” *Benny Debruyne, fotografie Kris Van Exel*

In het boek *Soulmade. Bezieling op het werk* van arbeids- en organisatiepsycholoog Rik De Wulf, business ethics manager bij VKW Ondernemersplatform, onderzoekt de auteur wat werknemers en bedrijven kunnen doen om ervoor te zorgen dat werknemers met meer plezier hun werk doen. De Wulf is een expert in waardegericht ondernemen en leiderschap, die meer dan twintig jaar beleidsfuncties vervulde in de gezondheidszorg en het onderwijs. Hij maakt een onderscheid tussen drie types werknemers: de bezielde of bevlogen trekkers die hun baan zinvol vinden en zich er met de glimlach hard voor inzetten. Dat is ongeveer een kwart van het personeel. Een bijna even grote groep, een vijfde, zijn remmers: zij voelen zich minimaal betrokken bij hun organisatie en stellen zich soms contraproductief op. De grote midden-groep wordt bevolkt door de volgers, die hun werk goed doen, maar ook niet meer dan dat.

“Het cijfer van een op de vier bezielde trekkers is een gemiddelde over landen en sectoren heen”, zegt Rik De Wulf. “Als dat cijfer in je bedrijf

hoger ligt, levert dat een tastbaar concurrentieel voordeel op. Je medewerkers zullen meer inspanningen doen om goede oplossingen te vinden voor je klanten, staan meer open voor nieuwe ideeën en zijn veel meer bereid een extraatje te doen. Als slechts een op de vier een bezielde werknemer is, betekent dit dat er nog veel potentieel is. De groeikracht van bedrijven zit niet alleen in technologische voorsprong ontwikkelingen, maar ook in hun menselijk potentieel beter ontplooiën.”

Welke factoren bepalen of iemand bezielde is op zijn werk?

RIK DE WULF. “Dat hangt voor de helft af van je persoonlijkheid. Welke aspiraties en welke verwachtingen heb je? De andere helft hangt af van de context:

“Werknemers mogen niet verwachten dat het uitsluitend de taak van de werkgever is om een omgeving te creëren die hen bezieling geeft”

hoe ziet je werkomgeving eruit? Welke middelen krijg je ter beschikking om je job te doen? Hoe zit het met het leiderschap in het bedrijf?

“Werknemers mogen niet verwachten dat het uitsluitend de taak van de werkgever is om een omgeving te creëren die hen bezieling geeft. Ik gebruik daarvoor het beeld van de binnen- en de buitenlijn. De binnenlijn zijn je waarden, aspiraties en talenten. De buitenlijn is wat je doet. Het is belangrijk dat die lijnen niet te ver uit elkaar liggen. Ze zullen nooit helemaal samenvallen, want werken is altijd een beetje lijden. Er zullen altijd deadlines zijn of collega's waar je van baalt. Het gaat erom dat je daar als persoon en als bedrijf bewust mee bezig bent.”

Voor een hooggeschoolde met een creatieve functie lijkt dat veel makkelijker dan voor een laaggeschoolde met repetitief werk. Is het voor die laatste moeilijker een bevlogen werknemer te worden?

DE WULF. “Je zou kunnen denken dat bezieling alleen is weggelegd voor wie een uitdagende, creatieve job heeft, maar ik heb die bezieling bijvoorbeeld ➤

RIK DE WULF
"De groeikracht van
bedrijven zit niet alleen
in technologische
voorsprong ontwikkelen,
maar ook in hun menselijk
potentieel beter
ontplooiën."



RIK DE WULF
"Het leven begint
niet ná het werk,
mensen willen zingeving
tijdens hun job."

➤ ook gezien bij een poetsvrouw, die het lappen van de ramen beschreef als de zon in huis halen. Of bij een administratief bediende die bij haar pensionering zei dat ze wist dat haar bedrijf wel iemand zou vinden om haar taken over te nemen, maar hoopte dat het ook iemand zou zijn die net als zij met de glimlach haar werk deed. Het is de innerlijke houding van waaruit je je werk doet, die het verschil maakt."

Is het bij de rekrutering dan belangrijk om vooral optimisten in dienst te nemen en pessimisten uit de weg te gaan?

DE WULF. "Het is zeker niet de bedoeling dat je allemaal goedlachse optimisten in dienst moet hebben. De essentie is dat hun gedrag aansluit bij hun authenticiteit. Iemand die afwachtend is en vooral naar de risico's kijkt, heeft ook zijn waarde voor het bedrijf. Ik denk aan iemand in een IT-bedrijf die gezien werd als een lolbroek in het team waar hij werkte, maar zijn relativeringszin bleek tijdens de crisis een positieve kracht. Er was ook een *troubleshooter*, die ervoor zorgde dat een probleem van alle kanten werd bekeken. In zo'n team vol verscheidenheid krijgt iedereen meer ruimte en kan het bedrijf de ondernemerszin aanwakkeren. Dat zal almaar belangrijker worden."

Hoe kunnen bedrijven de ondernemingszin van hun medewerkers beter aanspreken?

DE WULF. "Ze moeten het potentieel dat mensen in zich dragen aanspreken. Daarvoor heb je drie dingen nodig. Vertrouwen zodat iemand zich veilig genoeg voelt om zijn nek uit te steken. Ten tweede hebben mensen ruimte nodig om dingen te ondernemen, die uiteraard in lijn zijn met de visie van het bedrijf. Het derde punt is ondersteuning. Een bedrijf is een gemeenschap van mensen die aan hetzelfde doel werken en waarbij je een zorg-



zame cultuur nodig hebt van mensen die hulp kunnen vragen aan elkaar."

In zo'n cultuur volstaat het niet meer dat een bedrijf streeft naar tevreden werknemers, zegt u. Legt u de lat niet te hoog?

DE WULF. "Vroeger was tevreden zijn met je job misschien voldoende. Mensen waren tevreden over hun job als ze een goed bureau kregen, fijne collega's en goede uren hadden. Is dat het dan? We zijn geëvolueerd van een maakindustrie naar een kennissamenleving. Doordat ze een ander soort werk doen, wordt zingeving belangrijker voor de mensen. Vroeger spraken we over *work-life balance*, maar nu merk je dat er iets mis is met dat woord. Het leven begint niet ná het werk, mensen willen

zingeving tijdens hun job. Het is overigens ook een uiterst actueel thema nu oudere werknemers langer aan de slag zullen blijven. Bedrijven moeten kijken hoe hun mensen op een zinvolle manier hun werk kunnen doen."

Wat hebben mensen nodig om gelukkig te zijn in hun job?

DE WULF. "Je moet kunnen bijdragen tot iets dat groter is dan jezelf. Eigenlijk is dat een oproep voor bedrijven om betekenis en visie te steken in wat ze doen. Ten tweede heb je betrokkenheid nodig: het gevoel hebben dat je erbij hoort, dat je deel uitmaakt van een gemeenschap. Ten derde is vrijheid belangrijk: hoe meer regels er zijn in een bedrijf, hoe meer mensen op zichzelf terugplooiën. Mensen hebben van

nature een drang om te exploreren. In hun vrije tijd gaan ze op reis, lezen ze en doen ze van alles, maar zodra ze het bedrijf binnenkomen, maken ze zich klein. Je kan je afvragen wat mensen, behalve hun wagen, niet allemaal achterlaten op het parkeerterrein van hun bedrijf. Ze hebben een gezin, een verantwoordelijke functie in een vereniging, enzovoort. In het bedrijf merk je soms niets meer van die ondernemingszin. Het laatste element is meester-schap: het gevoel dat je competent bent in een domein en daar beter in wordt. Deze vier elementen zijn universeel: ze gelden voor alle tijden en alle culturen.”

Dat lijkt misschien haalbaar voor kleine bedrijven, maar hoe realistisch is dit voor werknemers in een grote onderneming?

DE WULF. “Ik zou niet stellen dat dit beter lukt in kleine bedrijven dan in grote. Er zijn grote bedrijven die zo’n bedrijfscultuur hebben. Ze zien zich als een netwerk, als een vloot van schepen die dezelfde koers varen, maar elk schip behoudt zijn eigenheid. Een groot bedrijf als Janssen Pharmaceutica heeft bijvoorbeeld een cultuur gecreëerd die gebaseerd is op ondernemingszin en waarden. In een klein bedrijf kan de impact van de oprichter zo groot zijn, dat zijn medewerkers geen ruimte krijgen om nieuwe dingen te doen.”

Wat is het profiel van de ideale bedrijfsleider om zo’n bedrijf aan te sturen?

DE WULF. “Wat vandaag niet meer werkt, is het oude controletype: de bedrijfsleider vraagt iets en je voert het uit omdat hij de baas is. Je hebt leiders nodig die de collectieve waarden van het bedrijf verbinden met de persoonlijke passie van de medewerkers. Zo’n verbindende leider is iemand die zelf zo authentiek mogelijk is, want de beste manier om mensen te inspireren is je eigen voorbeeld. “Om het verschil tussen management vroeger en nu aan te geven, gebruik ik graag de metafoer van een ijsberg. Vroeger richtte het management zich op wat zichtbaar was boven de waterlijn: je had dan zaken als performance reviews, re-engineering of lean

management. Het adagio was ‘meten is weten’ en alles wat we niet kunnen meten, gaat ons niet aan. Wat er nu verandert, is dat we ook kijken naar wat onder de waterlijn zit. Dat is de ziel van het bedrijf. Doelen en structuren zijn belangrijk, maar de manier waarop ze in het bedrijf worden gebruikt, hangt af van de mensen die ermee werken. Daarover gaat leiderschap.”

Als de mens centraal staat, neemt human resources dan ook aan belang toe in het bedrijf?

DE WULF. “De mens in de organisatie is niet alleen de verantwoordelijkheid van de hr-afdeling. Dat is een zaak van het hele bedrijf. De zorg voor elkaar moet in alle vezels van de onderneming aan-

“Mensen hebben van nature een drang om te exploreren. In hun vrije tijd gaan ze op reis, lezen ze en doen ze van alles, maar zodra ze het bedrijf binnenkomen, maken ze zich klein”

wezig zijn, van het topmanagement tot in de teams. Het lijnmanagement speelt daar een grote rol in. Goede bedrijven investeren daarom voortdurend in het leiderschap bij hun lijnmanagers.”

Dat klinkt allemaal mooi, maar wat met veertigers of vijftigers die hun loopbaan een andere wending willen geven? Bedrijven nemen al niet snel oudere werknemers in dienst.

DE WULF. “Er is zeker nog vooringenomenheid tegenover sommige groepen. Niet alleen tegenover oudere werknemers, maar ook alloctonen, mensen met een handicap of vrouwen in bepaalde beleidsfuncties. Er is nog een lange weg af te leggen. Tegelijk wordt het voor iedere werknemer ook een enorme opgave om de regie van je eigen loopbaan in handen te nemen en te investeren in jezelf zodat je inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt. We zijn allemaal ook de nv Ik, met onze productiemiddelen: onze kennis, talenten en inzetbaarheid. We moeten het bedrijfje dat we zelf zijn op een goede manier runnen.

“Ik ben vijf jaar geleden, op mijn 52ste, van job veranderd. Ik had een direc-

teursfunctie, maar ik wilde terug naar wat ik eerder had gedaan: mensen inspireren. Die functie als directeur verlaten is een beetje als uit een gouden kooi stappen, maar ik ben nu heel blij met wat ik doe en ben op mijn 57ste helemaal niet bezig met het einde van mijn loopbaan. Bij veel mensen zie je evenwel dat de kosten van het weggaan groter zijn dan blijven waar ze zitten.”

Hoe moet iemand waken over zijn eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt?

DE WULF. “Het begint met zelfreflectie: even stilstaan om te kijken waar je staat in je loopbaan. Je gaat even in de registersstoel zitten en vraagt je af wat er in je leven in beweging is.

“Hoe kun je je bezieling behouden en waarvoor wil je je inzetten? Ben je op bepaalde vlakken veranderd als persoon, waardoor je nu ook andere verwachtingen hebt? Liggen die nog in lijn met je werk? Het komt erop neer dag na dag voeling te houden met jezelf. De bedrijfsleiders met wie ik bij VKW heb samengewerkt, hebben allemaal een manier om stil te staan bij wat ze doen: de ene gaat fietsen, de ander trekt de natuur in, nog iemand anders mediteert, kiest een coach of zoekt het in gebed.

“Bedrijven kunnen hun medewerkers stimuleren tot reflectie door opleidingen te geven over zaken als zelfkennis, mindfulness en andere meditatietechnieken. Dat gaat over vragen als hoe om te gaan met morele dilemma’s of faciliteiten creëren zodat medewerkers gezond en in beweging blijven. Het gaat erom dat je een totaalbeeld hebt van je medewerkers: lichaam/fysiek, hart/gevoel en geest/bezieling. Je kunt dat ook doortrekken naar het bedrijfsniveau: het lichaam van het bedrijf is de economie, zijn gevoel is de bedrijfscultuur en de geest is de ziel van de onderneming.” ©