

Onderzoek naar de Chief Happiness Officer in Vlaanderen

Chief Happiness Officer: een hype of een blijvende troef voor bedrijven?

Kyana Smets

Professionele Bachelor in het
Communicatiemanagement
Academiejaar 2019 - 2020

Interne coördinator: Herve Van de Weyer –
Opleidingshoofd Communicatiemanagement
Hogeschool PXL



Onderzoek naar de Chief Happiness Officer in Vlaanderen

Chief Happiness Officer: een hype of een blijvende troef voor bedrijven?

Kyana Smets

Professionele Bachelor in het
Communicatiemanagement
Academiejaar 2019 - 2020

Interne coördinator: Herve Van de Weyer –
Opleidingshoofd Communicatiemanagement
Hogeschool PXL



Voorwoord

De wondere wereld van communicatie vergelijk ik met een groene open weide waar je overzicht hebt over alle windstreken. Verrassend, inspirerend, een ruime blik over het landschap en een gevoel van vrijheid. Zo ervaarde ik de opleiding Communicatiemanagement aan Hogeschool PXL. Een veelzijdig aanbod, praktijkgerichte aanpak en vrij om je eigen talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. De groene kleur van de weide staat voor groei en bloei, maar refereert ook naar de schuine grasdaken van mijn stageplaats Corda Campus, een tech-campus met 5000 werknemers. Drie maanden lang waagde ik mij vol enthousiasme aan geweldige opdrachten. Een verrijkende ervaring die niet alleen bewees dat communicatie en ik een match made in heaven zijn, maar ook dat communicatie het verschil maakt en bijdraagt tot gelukkige medewerkers. In de weide zoek ik naar het zeldzaam klavertje vier, het universeel gelukssymbool, om mijn Bachelorproef succesvol te realiseren. Het klavertje vier link ik aan het onderwerp van mijn Bachelorproef, namelijk een onderzoek naar de Chief Happiness Officer in Vlaanderen die het werkgeluk in een organisatie bewaakt.

Ieder blad van het klavertje vier heeft een symbolische betekenis. Het eerste blad symboliseert **hoop**. Na mijn driejarige opleiding hoop ik in de voetsporen van opleidingshoofd en begeleider Herve te treden. Hij heeft zijn ontembare passie voor communicatie op een humoristische manier op mij overgedragen. Bedankt Herve voor de onvergetelijke studiejaren, nieuwe inzichten en steun gedurende het hele traject. Dankzij jouw begeleiding ben ik klaar om een plekje op de arbeidsmarkt te veroveren en altijd verbonden te blijven met mijn soulmate, communicatie. Daarnaast hoop ik dat mijn onderzoek bedrijven stimuleert om in werkgeluk te investeren.

Het tweede blad staat voor **vertrouwen**. Door mijn verworven competenties en gedrevenheid kreeg ik een duidelijke visie wat ik wou bereiken en hoe ik dit ging aanpakken. Ik dank alle 119 respondenten voor het invullen van de enquête. Een welgemeende dank je wel gaat uit naar Jordy Hex, Pascale Cox, Elke Picquet, Anouck Ponsard en Dempsey Giunta om hun boeiende input over employer branding en werkgeluk met mij te delen. Bovendien bedank ik graag Goele Lemmens, mijn stagebegeleidster, om mij kennis te laten maken met de CHO.

Het derde blad stelt **geluk** voor. Ik kan van geluk spreken om steeds te mogen rekenen op de steun van mijn ouders, zus, oma en vrienden. Tijdens het schrijven van de Bachelorproef waren zij mijn klankbord, mijn adviseurs, mijn oppepper en nog zoveel meer. Bedankt voor alles.

Het vierde blad betekent **liefde**. Mijn onvoorwaardelijke liefde voor communicatie vloeit voort in deze Bachelorproef. Ik startte met een klein zaadje dat uitgegroeid is tot een klavertje vier. Dit klavertje vroeg veel verzorging, organisatie en inzet. Al leek het gras met momenten groener aan de overkant, liefde overwint. Daarom presenteer ik met trots mijn klavertje vier, mijn Bachelorproef over de Chief Happiness Officer.



Kyana Smets

Pelt, 10 juni 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Management summary	4
Inleiding	5
1 Knelpunten op het werkveld.....	6
1.1 Stress.....	6
1.1.1 Stress detecteren door de APGAR-score	7
1.1.2 Werkgerelateerde stress.....	7
1.1.3 Veranderende wetgeving	8
1.2 Depressie, burn-out en bore-out	9
1.2.1 Definities	9
1.3 Absenteïsme en presenteïsme.....	9
1.4 Samenvattend.....	10
2 Employer branding	11
2.1 Een definitie.....	11
2.2 Consumentenmarkt.....	11
2.3 Interne employer branding	11
2.4 Belang van employer branding	12
2.4.1 Rekrutering	12
2.4.2 Engagement.....	13
2.4.3 Retentie.....	13
2.4.4 Competitief voordeel.....	13
2.5 Zonder inzicht geen uitzicht.....	13
2.5.1 Organisatie.....	14
2.5.2 Speelveld.....	14
2.5.3 Medewerkers	14
2.5.4 Klanten.....	14
2.6 Samenvattend.....	14
3 De Chief Happiness Officer.....	15
3.1 Een definitie.....	15
3.2 Takenpakket van de CHO.....	15
3.3 Voordelen.....	16
3.4 Welzijnsbeleid	17
3.4.1 Arbeidsomstandigheden	17
3.4.2 Waarden en normen	18
3.4.3 Competenties	18

3.4.4	Gezondheid	18
3.5	Re-integratiebeleid.....	18
3.6	Communicatie	19
3.7	Samenvattend.....	21
4	Onderzoek	22
4.1	Methode.....	22
4.2	Resultaten	22
4.3	Discussie en conclusie	35
4.3.1	Persona CHO – Joy	36
4.3.2	Coronavirus en CHO.....	37
4.3.3	Ervaren CHO	37
4.3.4	Niveaus van het Huis van Werkvermogen.....	38
4.3.5	Conclusie: een blijvende troef	38
5	Aanbevelingen	39
5.1	Het welzijnsbeleid	39
5.1.1	Stay well.....	39
5.1.2	Manage well	39
5.1.3	Be well	40
5.2	Van digitale onrust naar digitaal comfort	40
5.2.1	No Talk Tuesdays	40
5.2.2	Nieuws-app	41
5.3	Absenteïsme en verzuimgesprekken	42
5.4	Meer meten, meer communiceren	42
5.5	Samenvattend.....	43
6	Literatuurlijst.....	44
7	Bijlagen	46
7.1	Bijlage 1 – checklist stresssymptomen (De Bisschop, 2017)	46
7.2	Bijlage 2 – interview Elke Picquet.....	47
7.3	Bijlage 3 – overzicht van de resultaten van het employer brand onderzoek van Randstad	51
7.4	Bijlage 4 – interview Dempsey Giunta (CHO bij Mobile Vikings).....	52
7.5	Bijlage 5 – interview Anouck Ponsard (CHO bij To The Point Events)	58
7.6	Bijlage 6 – communicatieplan re-integratie (Van Hoof, 2017).....	61
7.7	Bijlage 7 – communicatiecampagne ‘Laad me met rust’ (Van Hoof, 2017).....	62
7.8	Bijlage 8 – Checklist verzuimbeleid (Mensura, 2020)	63

Management summary

Werkgerelateerde stress vormt momenteel de grootste gezondheids- en veiligheidsuitdaging in Europa. (Van Hoof, 2017) Steeds meer bedrijven moeten opboksen tegen de negatieve gevolgen van stress, depressie, burn-out, bore-out, absentieïsme en presenteïsme. Een onderzoek van Ziekenfonds Partena bevestigt dat de mentale veerkracht van maar liefst 7 op 10 Vlamingen op tot bijna op is. (Het Laatste Nieuws, 2019) Deze veelvoorkomende problemen wakkeren aan om meer aandacht te schenken aan welzijn en werkgeluk op de werkvloer. Daarom wordt een nieuwe functie in het leven geroepen: de Chief Happiness Officer.

Met het onderzoek naar de Chief Happiness Officer in Vlaanderen brengen we de CHO in kaart. Wat is het profiel? Welke taken voeren ze uit? Hoe communiceren ze met medewerkers? Maar belangrijker nog: waarom moet een bedrijf de overweging maken om een CHO in dienst te nemen? De onderzoeksvraag luidt als volgt: *'De Chief Happiness Officer: een hype of een blijvende troef voor bedrijven?'* Om een antwoord te formuleren op dit vraagstuk verstuurden we een enquête via LinkedIn naar Chief Happiness Officers, welzijn experts en bedrijven in het algemeen. De voornaamste onderzoeksresultaten, verkregen dankzij de medewerking van 119 respondenten, bundelen we samen in een persona. Het persona 'Joy' representeert de CHO in Vlaanderen en vind je terug in hoofdstuk 4. Het onderzoek leert ons dat bijna de helft van de CHO's uit de enquête geen welzijnsbeleid opstelt terwijl het de kwaliteit van welzijn op de werkvloer verbetert. 95% van de respondenten bekrachtigt dat conflicten voornamelijk ontstaan door een gebrek aan communicatie tussen werknemer en werkgever. In het algemeen is er nood aan meer communicatie en meer ondersteuning van het management. Minder dan de helft van de respondenten inventariseert de cijfers van absentieïsme waardoor de doelgroep beaamt dat er onvoldoende aandacht is voor de organisatie van verzuimgesprekken. Een uitdaging voor de CHO is digitale onrust bij medewerkers wegwerken om digitaal comfort te bereiken.

De belangrijkste aanbeveling die we kunnen geven is: blij investeren in werkgeluk of start er vandaag nog mee. Digitaal comfort kunnen we creëren door concepten zoals 'No Talk Tuesdays' in het welzijnsbeleid op te nemen en door belangrijke berichten te verzamelen in één kanaal: de nieuws-app. Het welzijnsbeleid van Nokia België besproken in hoofdstuk 5 dient als kapstok voor het uitstippelen van een doeltreffend welzijnsbeleid. Een communicatieplan helpt om afspraken en boodschappen te organiseren zodat er regelmaat ontstaat in de communicatie naar medewerkers toe. De leidinggevende kan zijn relatie met de werknemers verbeteren door meerdere interactieve overlegmomenten in te plannen. Om een sterk verzuimbeleid te hanteren kan je gebruik maken van de checklist in bijlage 8. Ook inspirerende interviews met CHO's lees je in bijlage.

Werkgeluk is een individueel gegeven, maar heeft wel een gemeenschappelijk belang. Gelukkige medewerkers zijn 50% minder vaak ziek is, zes keer minder afwezig en negen zo keer loyaal en behalen de bedrijfsdoelstellingen makkelijker. (Van Den Tempel, 2017) We kunnen a.d.h.v. de antwoorden op de enquête besluiten dat de CHO een blijvende troef is voor bedrijven en we hopen werkgeluk en de rol van de CHO hierbij op de agenda te plaatsen.

Inleiding

'Most people chase success at work, thinking that will make them happy. The truth is that happiness at work will make you successful.'
– Alexander Kjerulf

Happiness at work. Het is de sleutel tot succes, zoals Alexander Kjerulf, de Deense expert in werkgeluk het omschrijft. Niet alleen in crisistijden, altijd en overal zoekt een mens geluk op. Al zeker op de werkvloer. Hier verstrijkt een werknemer veel uren en hoopt hij voldoening te halen uit zijn job. Het is de plaats waar mensen zich belangrijk willen voelen omdat ze bijdragen aan een groter geheel. Een enorm hoge werkdruk en de impressie om onlosmakelijk digitaal verbonden te moeten zijn doen dit ideaalbeeld teniet. Een lelijk monster ligt op de loer: stress. Bedrijven beseffen meer dan ooit dat medewerkers mee het succes bepalen van hun onderneming. Ze hebben nood aan veerkrachtige werknemers die werkplezier ervaren en vervolgens het beste van zichzelf geven. Werkplezier en de Chief Happiness Officer gaan hand in hand samen. CHO's streven naar de 5G's: gelukkige, gezonde, gemotiveerde, getalenteerde en geïnformeerde medewerkers. (De Bisschop, 2017)

De functie van CHO roept veel vragen op. *'Zorgt de CHO voor entertainment op de werkvloer?' 'Is het de bedrijfsclown?'* Nee, het is inderdaad een vrolijke functietitel maar de CHO draagt een grote verantwoordelijkheid omdat ze waken over het werkgeluk van medewerkers. De literatuurstudie en de enquête verstuurd naar bedrijven met en zonder CHO waren noodzakelijk om de onderzoeksvraag *'Chief Happiness Officer: een hype of een blijvende troef voor bedrijven?'* te beantwoorden. De vijf hoofdstukken begeleiden ons naar het doel van dit onderzoek: de CHO in kaart brengen. In het eerste hoofdstuk bespreken we de meest voorkomende knelpunten waar bedrijven mee geconfronteerd worden, het is de uitdaging van de CHO om deze moeilijkheden stapsgewijs aan te pakken om een betere en aangename werkplaats te creëren. In het tweede hoofdstuk focussen we op het verband tussen werkgeluk en employer branding. We maken kennis met de Chief Happiness Officer in hoofdstuk 3. We overlopen het takenpakket, stellen scherp op de voordelen van een CHO en gaan dieper in op de onderdelen van een doeltreffend re-integratie- en welzijnsbeleid. Daarnaast spitsen we toe op het belang van communicatie. In het vierde hoofdstuk analyseren we de resultaten uit de enquête. We werpen een kritische blik op de onderzoeksresultaten in een discussie en trekken conclusies a.d.h.v. een persona die de CHO in Vlaanderen representeert gebaseerd op dit onderzoek. Ten slotte denken we in hoofdstuk 5 na over mogelijke oplossingen voor opvallende onderzoeksresultaten. De aanbevelingen zijn bedoeld om medewerkers optimaal te laten functioneren met het resultaat dat een organisatie op volle toeren draait.

Kortom, in deze Bachelorproef ondersteunen we je in de zoektocht naar jouw zeldzaam klavertje vier dat nodig is om zowel een medewerker als de organisatie te laten groeien. We ontdekken dat werkgeluk omarmen een enorme win-win oplevert. Explore and get inspired. 🍀

1 Knelpunten op het werkveld

Stress, doelloosheid, hoge werkdruk en andere factoren kunnen van een gemotiveerde werknemer een zwakke schakel maken. Het werkveld heeft nood aan werkplezier. De Chief Happiness Officer kan voor werkplezier zorgen op voorwaarde dat hij/zij zich eerst informeert over de problemen op het werkveld. In dit hoofdstuk bespreken we de meest voorkomende knelpunten waar organisaties mee kampen.

1.1 Stress

Mensen hebben in bepaalde mate stress nodig om te kunnen presteren. We kunnen het vergelijken met de motor die ons vooruitbrengt. Stress die ons gemotiveerd en gefocust houdt is positief. Als we over de grens gaan spreken we van negatieve stress, dit kan zich uiten in een burn-out. We belanden dan in een rode zone waar ons lichaam schade van zal ondervinden. We kunnen stress verdelen in 5 categorieën. (De Bisschop, 2017)

1. **Tijd-, taak- en werkstress.** Stress veroorzaakt door deadlines, hoge werkdruk, boven of onder je niveau werken of door tijdaspecten zoals shiftwerk.
2. **Interactiestress.** Stress die ontstaat door interacties tussen mensen en communicatie. Bv. controlerend top-down management, onuitgesproken frustraties, roddels op de werkvloer.
3. **Anticipatiestress.** Stress opgewekt door situaties waar je nu geen invloed op kan uitoefenen, maar die zich in de toekomst kunnen voordoen. Bv. *'zal mijn job nog blijven bestaan?'*
4. **Situatiestress.** Stress die opduikt in een bepaalde situatie. Bv. Je baas die een negatieve opmerking over jouw werk deelt met een groot publiek.
5. **Traumastress.** Stress die opkomt door iets dat in het verleden gebeurde en wat je niet kan loslaten. Bv. personen die een zwaar accident hebben meegemaakt en hier aan herinnerd worden door verhalen van anderen.

Uit een onderzoek van HR-specialist Securex blijkt dat 64% van het aantal werknemers stress ervaart op het werk. (Deca, 2019) Stress vormt een groeiend probleem. In het boek 'Aftellen naar maandag' omschrijft wellbeing experte Ann De Bisschop hoe je best omgaat met gestresseerde mensen op de werkvloer. Ten eerste moet je inzetten op bewustwording. De Chief Happiness Officer moet teamleiders informeren en sensibiliseren over stressproblematiek. Op deze manier moet stress ook gemakkelijker bespreekbaar worden. Ten tweede zou ieder bedrijf van stressdetectie een onderdeel van de bedrijfscultuur moeten maken. Een lezing over stresspreventie is snel vergeten. Daarom is het verstandig om na de voorlichting een follow-up te organiseren. Dit houdt in dat een groep van leidinggevenden één keer per maand samenkomt om stressproblematiek binnen hun teams te bespreken en oplossingen aan te reiken.

Tenslotte moet het bedrijf ervoor zorgen dat ze geen negatieve stress veroorzaken bij hun medewerkers. Hiervoor moeten ze rekening houden met 5 aspecten:

1. **Status.** Geef medewerkers erkenning in hun status. Geef hen het vertrouwen om zelfstandig aan de slag te gaan.
2. **Zekerheid.** Informeer medewerkers over de toekomstperspectieven van het bedrijf. Zorg ervoor dat medewerkers evenveel weten als de leidinggevende. Communiceer open en transparant.
3. **Autonomie.** Laat ruimte voor creativiteit en eigen inbreng.
4. **Verwantschap.** Isoleer medewerkers niet van een groep. Iedereen moet zich een belangrijk onderdeel van het proces voelen.
5. **Eerlijkheid.** Behandel iedere medewerker hetzelfde. Hanteer voor iedereen dezelfde regels.

(De Bisschop, 2017)

1.1.1 Stress detecteren door de APGAR-score

Het is belangrijk dat zowel de leidinggevende, de Chief Happiness Officer maar ook collega's stresssymptomen herkennen om tijdig in te grijpen. In bijlage 1 kan je de checklist voor stresssymptomen raadplegen¹, deze is verdeeld in 4 categorieën: fysiek, mentaal, emotioneel en gedrag.

Als Chief Happiness Officer ben je alert voor deze symptomen omdat je negatieve stress wilt vermijden. Hiervoor kan je de APGAR-score gebruiken. De CHO moet direct actie ondernemen wanneer ze een verandering opmerken in meer dan 2 van de volgende 5 domeinen.

1. **Appearance** (*voorkomen*) – gewicht, slaappatroon, (genees)middelenmisbruik
2. **Performance** (*presteren*) – over- of onderpresteren
3. **Growth tension** (*groeispanning*) – het kunnen en willen opnemen van nieuwe dingen
4. **Affect Control** (*affectcontrole*) – beheersen van emoties en frustraties
5. **Relationships** (*relaties*) – verandering in sociale interactie

(Van Hoof, 2017)

1.1.2 Werkgerelateerde stress

We focussen ons op de eerste categorie van stress: werkstress. We spreken over werkgerelateerde stress wanneer de taakeisen groter zijn dan het vermogen van de medewerker. Deze vorm van stress is momenteel een van de grootste gezondheids- en veiligheidsuitdagingen in Europa. Om inzicht te verkrijgen in dit probleem voerde Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk een onderzoek uit naar de meest voorkomende oorzaken van werkgerelateerde stress. De grootste boosdoeners zijn reorganisaties en

¹ Zie bijlage 1 – checklist stresssymptomen (De Bisschop, 2017)

baanonzekerheid, 72% van de respondenten bevestigt hier last van te ondervinden. Vroeger behaalde je een diploma voor een beroep om de rest van je leven uit te oefenen. Tegenwoordig zijn we genoodzaakt om ons voortdurend te blijven aanpassen en bijscholen om mee te zijn met nieuwe ontwikkelingen. Mensen zijn zich ervan bewust dat hun opleiding van vandaag op morgen irrelevant kan worden omdat steeds meer beroepen geautomatiseerd worden. Deze onzekerheid bezorgt werknemers stress. 66% van de respondenten kampt met een te grote werkdruk en lange werkdagen. In deze dynamische wereld wordt er van werknemers verwacht dat ze *anytime, anyplace* en *anywhere* werken. De derde meest voorkomende oorzaak erkend door 59% van de respondenten zijn peesterijen. Uit dit onderzoek blijkt dat een kwart van de werknemers ervaart dat er op het werk onvoldoende geanticipeerd wordt op stress. (Van Hoof, 2017)

1.1.3 Veranderende wetgeving

Een van de redenen dat werknemers gebukt blijven onder werkgerelateerde stress en de cijfers niet verbeteren is de veranderende wetgeving. We moeten steeds langer blijven werken en deze regelgeving eist zijn tol. Werknemers die lang werken niet zien zitten kunnen niet meer rekenen op een vervroegd pensioen. De werknemer voelt de druk alsmaar toenemen en zal op deze manier vatbaarder worden voor psychische en fysieke klachten. Dit resulteert vaak in een medische uitval. In de Welzijnswet van 4 augustus 1996 staat geschreven dat iedere werkgever in België bij wet verplicht is om welzijn in het bedrijf te bevorderen. Bedrijven kunnen welzijn implementeren door risicopreventie, collectieve en individuele beschermingsmaatregelen of door opleidingen en informatie aan werknemers aan te bieden. Bovendien dient de werkgever een interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk in te schakelen. In 2014 is de Welzijnswet verder uitgebreid waardoor werkgevers verplicht zijn de nodige maatregelen te nemen om de psychosociale risico's te ontdekken, vermijden of te zorgen voor minimale schade. Ook burn-out werd in de wet opgenomen. Mensen vastgesteld met burn-out hebben een grotere kans om arbeidsongeschikt te worden omdat ze langer en vaker ziek zijn dan anderen. Zowel hulpverleners als wetgevers zijn er meer en meer over eens dat een terugkeer naar de arbeidsmarkt voor de werknemer én de werkgever een goede zaak is. Niet enkel door het inkomstenverlies, maar ook omdat het een mentale opkikker levert. Het doet de eigenwaarde toenemen, sociaal isolement afnemen, het neemt het gevoel van zinloosheid weg en levert prestige in de plaats. Ook de kans op depressie en andere psychische klachten nemen af wanneer je werkt. Helaas vermindert de kans om effectief terug te keren naar het werk met de duur van de afwezigheid. Slechts 50% van personen die 3 tot 6 maanden afwezig waren keren terug naar dezelfde werkgever. Bij iemand die meer dan 1 jaar afwezig was, daalt de kans op terugkeer tot 10%. Het is belangrijk dat de Chief Happiness Officer inzet op een re-integratie beleid². (Van Hoof, 2017)

² Meer informatie over het re-integratie beleid lees je in hoofdstuk 3 onderdeel 3.5

1.2 Depressie, burn-out en bore-out

Steeds meer werknemers vallen uit door psychische aandoeningen zoals depressie, burn-out en bore-out.

Volgens een studie van Securex is verveling op het werk schadelijk voor de gezondheid. Uit het onderzoek bleek dat iemand met een verhoogd risico op bore-out dubbel zo vaak ziek is. 30% van degenen met weinig zinvol werk waren het voorbije jaar minstens 3 keer afwezig terwijl dit bij de andere respondenten slechts de helft was. Securex concludeert dat meer dan één op vijf zich verveelt op het werk en nog eens een vijfde geeft aan dat ze te weinig uitdaging vinden in hun werk. (De Smet, 2018) De studie van Antwerp Management School bevestigt dat 72% zijn werk niet zinvol vindt. (Deca, 2019)

In vergelijking met 2010 is het aantal burn-outs met 85% gestegen. Deze stijging is volgens VUB-professor Roland Pepermans te wijten aan het feit dat organisaties de impact van deze psychische aandoening nog te laag inschatten. Een ander onderzoek over burn-out uitgevoerd door Ziekenfonds Partena toont aan dat maar liefst 7 op 10 Vlamingen bevestigt dat hun mentale veerkracht op tot bijna op is. (Het Laatste Nieuws, 2019) Preventie van burn-out is voor Pepermans prioriteit. Laat dit nu net een taak zijn van de Chief Happiness Officer. Ze creëren een vertrouwelijke sfeer, doen aan stressbeheersing en geven werknemers de kans om aan jobcrafting te doen. Bij jobcrafting kunnen medewerkers hun functie invullen zodat ze beter past bij de competenties, sterktes en behoeftes van de medewerker. Pepermans is ervan overtuigd dat dit een positief effect heeft op het werkplezier van werknemers en vervolgens een burn-out kan voorkomen. (Aerts, 2019)

1.2.1 Definities

Depressie is een psychiatrische ziekte waarbij een persoon zich na een lange periode niet over gevoelens van ernstige somberheid kan zetten. (Christelijke Mutualiteit, z.d.)

Burn-out is een syndroom dat lichamelijke, psychische en sociale klachten vertoont die gepaard gaan met emotionele uitputting en een verminderd gevoel van eigenwaarde op het werk. Bovendien is het een maatschappelijk en sociaal probleem als gevolg van hoge werkdruk, de organisatie van het werk en hiërarchische structuren. (gezondheid en wetenschap, 2019)

Bore-out wordt ook wel een vervelingsziekte genoemd. Je ervaart lusteloosheid door extreme onderbelasting op het werk. Verveling, desinteresse en een gebrek aan uitdaging in je werk zorgen ervoor dat je overspannen bent. (Verweire, 2018)

1.3 Absenteïsme en presenteïsme

De Vlaamse overheid stelde in 2018 vast dat het absenteïsmepercentage met 7,97% gestegen is. (Deca, 2019) Acerta en IDEWE onderzochten in 2016 de kenmerken van langdurig ziekteverzuim. Het onderzoek leert ons dat 20 tot 39% van de werknemers 3 maanden tot 1 jaar arbeidsongeschikt is. In dit geval spreken we van langdurige ziekte, ook chronisch ziekteverzuim genoemd. (Van Hoof, 2017) Werknemers die tot deze categorie behoren hebben voldoende

ondersteuning nodig bij de re-integratie in het werkveld. Je leest meer over het re-integratie beleid in Hoofdstuk 3 'De Chief Happiness Officer'.

Iemand die voor lange tijd afwezig is kost veel geld voor een bedrijf. De afwezige maakt bijvoorbeeld nog gebruik van zijn bedrijfswagen en bedrijfstelefoon, daarnaast moet het bedrijf eventueel op zoek naar een vervanger. Hiervoor moet het bedrijf nieuwe vacatures opstellen en de nieuwe werkracht opleiden. De uitval van een werknemer heeft ook een invloed op zijn collega's. Zij krijgen te maken met extra werkdruk of prestaties die niet behaald worden. (Deca, 2019)

Naast absenteïsme is dus ook presenteïsme een probleem. Werknemers zijn aanwezig maar functioneren niet meer optimaal. Dit heeft onvermijdelijke gevolgen voor de productiviteit en de kwaliteit van het werk. Daarnaast kan een overwerkte, gedemotiveerde en gestresseerde werknemer zijn gemoedstoestand overbrengen naar andere collega's. (Deca, 2019) Onderzoeksbureau Gallup toont aan dat slechts 10% van de Belgische werknemers echt gemotiveerd is. 73% houdt een onverschillige vorm aan en zeer opmerkelijk is dat 17% van de Belgische werknemers bewust de werking van de organisatie saboteert. De Gentse professor Johan Albrecht is van mening dat we de focus moeten leggen op de groep 'gemotiveerde werknemers' en deze sterk moeten vergroten. Bovendien zijn gemotiveerde werknemers minder vaak afwezig en productiever. Bedrijven met geëngageerde werknemers zijn bij gevolg rendabeler en groeien sneller. (Rommers en Le Bacq, 2019)

Volgens het onderzoek van Fisher Investments heeft een bedrijf dat lijdt aan presenteïsme 54% meer risico op medewerkers die de organisatie zullen verlaten. Welzijnstrainer en Chief Happiness Officer Griet Deca reikt als oplossing werkgeluk aan. Een bedrijf heeft nood aan een geïntegreerde aanpak van de bedrijfscultuur waarbij juiste interventies de medewerker terug in kracht zet. Bedrijven die duurzaam werken aan werkgeluk hebben opvallend minder last van verloop van personeel en van absenteïsme. (Deca, 2019)

1.4 Samenvattend

In dit hoofdstuk kwamen heel wat alarmerende cijfers aan bod over knelpunten op de werkvloer. Steeds meer bedrijven moet dagelijks opboksen tegen de negatieve gevolgen van stress, depressie, burn-out, bore-out, absenteïsme en presenteïsme. Niet alleen het in kaart brengen van deze problemen, maar ook oplossingen aanreiken behoort tot het takenpakket van de Chief Happiness Officer. Het medicijn tegen deze kwaaltjes? Werkgeluk. Gelukkige werknemers zorgen voor beter presterende teams, een hechtere samenwerking en sterkere relaties met klanten en leveranciers. Een werknemer die werkgeluk ervaart is bovendien creatiever, productiever, energiever, optimistischer, efficiënter en meer geëngageerd. Gelukkige medewerkers zijn meer bevlogen en gefocust waardoor ze minder fouten maken. Ze hebben minder ongevallen en worden minder snel ziek. (Deca, 2019) Kortom, investeren in werkgeluk betekent een return op zoveel verschillende vlakken waardoor je bedrijf op volle toeren draait.

2 Employer branding

Succesvol bedrijf, tevreden klanten en trotse werknemers? In dat geval spreken we over employer branding. Steeds vaker zetten bedrijven in op employer branding en beseffen ze de voordelen van een sterk werkgeversmerk. Bovendien zorgt employer branding ervoor dat een bedrijf de knelpunten uit het vorige hoofdstuk kan beperken. Daarom zoomen we in dit hoofdstuk in op het belang van een goede employer branding strategie.

2.1 Een definitie

Employer branding is een strategie voor interne en externe communicatie van de unieke kenmerken die de identiteit van het bedrijf als werkgever uitmaken en die het bedrijf onderscheiden van anderen, met als doel werknemers aan te trekken en te behouden. Met andere woorden is het een strategie om het imago van een bedrijf als fijne werkplek uit te dragen. (Made in Limburg, 2019)

2.2 Consumentenmarkt

Consumenten hebben de touwtjes steeds meer in eigen handen en dat geldt ook op de arbeidsmarkt. Met consumentenmarkt bedoelen we dat de klant, in dit geval de kandidaat, kiest voor een bedrijf en niet omgekeerd. Daarom positioneren steeds meer bedrijven zich als aantrekkelijk merk om voor te werken. (D'hondt, z.d.) Bovendien is employer branding onmisbaar om de War for Talent tegen te gaan. Met een gunstig werkgeversmerk heb je een streepje voor bij interessante profielen die je organisatie helpen groeien. (Stevaert, 2019) Om toptalent in je bedrijf te verwelkomen moet je een realistisch beeld scheppen van je organisatie. Op die manier weten huidige en potentiële werknemers wat ze van het bedrijf mogen verwachten. Bovendien heeft het geen nut om je kernwaarden extern te communiceren als ze intern niet gedragen worden. Employer branding is extra geloofwaardig als de bedrijfswaarden leven onder bestaande medewerkers. Huidige werknemers zijn de beste ambassadeurs van je organisatie op voorwaarde dat ze geluk op de werkvloer ervaren. (Made in Limburg, 2019)

2.3 Interne employer branding

Tevreden werknemers verkrijg je door actie te ondernemen op vlak van interne employer branding. Elke Picquet, employer branding coördinator bij Cegeka, vertelt in het interview (bijlage 2) dat employer branding ervoor moet zorgen dat je enerzijds de juiste werknemers aantrekt en dat het anderzijds een meerwaarde betekent voor de eigen medewerkers. *'Hoe ga je je eigen medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling?' 'Hoe zorg je ervoor dat ze zich gelukkig voelen op het werk?'*³ Elke houdt zich iedere dag bezig met deze vragen en is er sterk van overtuigd dat kleine acties (bv. een meetingloze dag, gezonde voeding, standing desks) bijdragen aan geluk op lange termijn in tegenstelling tot een fitness of pingpongtafel. Geluksprofessor Lieven Annemans gelooft in het principe *'niet de klant, wel de werknemer is koning.'* Als werknemers gelukkig

³ Zie bijlage 2 – interview Elke Picquet

zijn, stralen ze dat uit naar de klanten. (Bernaerts, 2019) Interne employer branding begint dus bij de werknemers en steunt op 3 pijlers:

1. Interne communicatie. Hiermee toon je dat je je medewerkers serieus neemt en dat je naar hen wilt luisteren om na te gaan op welk vlak de werkplaats kan verbeteren. Werknemers voelen zich meer betrokken bij het bedrijf als ze op de hoogte zijn van de strategie en voor welke waarden het bedrijf staat. Open, transparant en regelmatig communiceren is de boodschap.

2. Waardering. Waardering krijgen is een zeer belangrijke factor die ervoor zorgt dat de motivatie van werknemers hoog blijft. Het bedrijf doet er goed aan om regelmatig appreciatie te tonen voor het werk en inzet van hun medewerkers.

3. Talentontwikkeling. Werknemers vinden het belangrijk dat het bedrijf hun persoonlijke ontwikkeling ondersteunt door groeimogelijkheden en opleidingen aan te bieden. Het bedrijf dient deze duidelijk in kaart te brengen. Het bedrijf Skill BuilderS is erkend als Great Place to Work en bevestigt dat levenslang leren bijdraagt tot werkgeluk. Skill BuilderS streeft ernaar om zijn coachings en trainings aan te bieden in de vorm van blended learning via webinars en podcasts. Daarnaast heeft iedere Skillbuilder toegang tot een digitaal leerplatform waar ze een individueel traject kunnen afleggen. Dit biedt enorme ontplooiingsmogelijkheden. (Cox, persoonlijke communicatie, 5 maart 2020)

(Made in Limburg, 2019)

2.4 Belang van employer branding

Uit een grootschalige bevraging van Mensura blijkt dat de helft van de werknemers ontevreden is over de sfeer op de werkvloer terwijl 4 op 5 een goede werksfeer zeer tot extreem belangrijk vindt. (WisKeys, 2020) Met het employer brand research onderzoek van Randstad in 2019 wou de human resource dienstverlener inzichten geven om werknemers te helpen hun employer brand te verbeteren. Één van de 5 belangrijkste redenen om voor een bedrijf te blijven werken is een goede werksfeer, dat geeft 46% van de respondenten aan. Onvoldoende erkenning of beloning (34%) en onvoldoende doorgroeimogelijkheden (29%) zijn dan weer redenen om een bedrijf te verlaten.⁴ Het volledige overzicht van het onderzoek vind je terug in bijlage 3. (Randstad, 2019) Employer branding zorgt ervoor dat werknemers graag bij je werken en graag voor je blijven werken. Hieronder omschrijven we de 4 grootste voordelen van employer branding volgens Dieter D'hondt, co-founder van Jobtoolz en positively driven HR optimizer.

2.4.1 Rekrutering

Bedrijven met een sterke employer branding hebben meer instroom van kwalitatieve kandidaten die bij de bedrijfsidentiteit passen. Wanneer je kandidaten een duidelijk beeld geeft over informatie zoals 'wie zijn wij', 'wat zijn

⁴ Zie bijlage 3 – overzicht van de resultaten van het employer brand onderzoek van Randstad

onze kernwaarden', 'wat kunnen wij jou bieden en wat kan jij voor ons betekenen' worden kandidaten gestimuleerd om te solliciteren. (D'hondt, 2019)

2.4.2 Engagement

Bedrijven die waarmaken wat ze beloven verkrijgen geëngageerde werknemers. Deze medewerkers zijn trots op het bedrijf waarvoor ze werken en stralen dit uit naar de buitenwereld. Niet onbelangrijk is dat geëngageerde werknemers ook voor betere bedrijfsresultaten zorgen. (D'hondt, 2019) Pascale Cox, Marketing Manager bij SBS Skill BuilderS, vertelt dat engagement veel met cultuur te maken heeft. Je moet je als medewerker kunnen terugvinden in de waarden en het doel van het bedrijf waarvoor je werkt. Bovendien moet je je plek vinden in het bedrijf en in je team. Als je weet wat de bedrijfsdoelstelling is kan je deze vergelijken met je eigen doelstellingen. Wanneer je individueel doel overeenkomt met het bedrijfsdoel spreken we van een match waarbij er werkgeluk ontstaat. Hierdoor verhoogt ook het engagement van de medewerker. (Cox, persoonlijke communicatie, 5 maart 2020)

2.4.3 Retentie

Door een goede employer branding strategie uit te bouwen komen de juiste mensen aan boord, waardoor het makkelijker wordt om deze mensen te behouden. Er ontstaat een match tussen de kandidaat en het bedrijf. (D'hondt, 2019)

2.4.4 Competitief voordeel

Employer branding helpt een bedrijf meer brand awareness te verkrijgen. Hiermee kan een bedrijf zich onderscheiden van zijn concurrenten. (D'hondt, 2019) Om het uniek verhaal en onderscheidend karakter van jouw bedrijf te formuleren moet je de volgende vragen stellen: 'waarom zou een medewerker voor jouw organisatie kiezen?' 'Wat maakt dat medewerkers op dit moment bij de organisatie werken?' en 'welke aspecten worden gewaardeerd?' (Zwemmer, 2018)

2.5 Zonder inzicht geen uitzicht

Veel organisaties die streven naar betere resultaten, trouwe klanten en gepassioneerde medewerkers baseren hun acties op meningen terwijl je beslissingen moet kunnen onderbouwen met cijfers, feiten en bewezen waarheid. Om gestructureerd een employer branding strategie op te stellen en je service, communicatie en resultaten als bedrijf te verbeteren heb je inzicht nodig op 4 terreinen, een overzicht vind je in het schema hiernaast. (Bugter, 2016) Bij ieder terrein geven we onderaan een woordje uitleg.

	Intern	Extern
Hard	<p>Organisatie Ambities Richting Structuur & processen Interne uitdagingen</p>	<p>Speelveld Stakeholders Concurrenten Trends Ontwikkelingen</p>
Zacht	<p>Medewerkers Behoeften & ervaringen Motivatie Gedrag Betrokkenheid Cultuur</p>	<p>Klanten Behoeften & ervaringen Ambities Motivatie Gedrag</p>

© Customer Revolution, 2016
Inzicht op 4 terreinen – Organisatie, stakeholders, klanten en medewerkers – Customer Revolution, 2016

2.5.1 Organisatie

Als eerste dien je te bepalen wat de doelen van je organisatie zijn. Het bedrijf brengt in kaart hoe de organisatie is opgebouwd en welke processen belangrijk zijn. Vervolgens moet je nadenken op welke terreinen je organisatie zich verder moet ontwikkelen. Dit inzicht verkrijgt je door analyse, diepte-interviews of een SWOT-analyse. (Bugter, 2016)

2.5.2 Speelveld

Om te ontdekken op welke vlakken een bedrijf moet bijsturen is het noodzakelijk dat het bedrijf op de hoogte is van de activiteiten van concurrentie, de verwachtingen van externe stakeholders, opdrachtgevers en externe trends en ontwikkelingen. Je moet als bedrijf kunnen inspelen op veranderingen in consumentengedrag en productontwikkeling. Het is verstandig om een kijkje te nemen bij de koplopers in je markt en te analyseren wat een succesvolle aanpak voor jouw bedrijf kan zijn. Dit wordt mogelijk door een concurrentieanalyse, SWOT-analyse, diepte-interviews en stakeholder mapping. (Bugter, 2016)

2.5.3 Medewerkers

Belangrijk is dat het bedrijf beseft wat de employee journey is. Je moet weten wat de behoeften, ervaringen, motieven en het gedrag van jouw medewerkers zijn. Door deze elementen te beschrijven kan je goed bepalen welke acties je moet ondernemen op welk moment om een relatie met je (potentiële) medewerkers op te bouwen. Wat hebben medewerkers nodig om hun dagelijkse taken uit te voeren op het werk en je klanten zo goed mogelijk te bedienen? Hoe ervaren ze werken bij jouw organisatie? In welke mate zijn ze bevlogen en betrokken bij het bedrijf? Je vindt een antwoord op deze vragen door werkplekgesprekken, online enquêtes, diepte-interviews of focusgroepen. (Bugter, 2016)

2.5.4 Klanten

Uiteindelijk probeer je inzicht te krijgen in de volledige customer experience. Het bedrijf zoekt een manier om de behoeften, wensen, ervaringen, houdingen en eigenschappen van de klant te begrijpen. Dit vormt een duidelijk beeld van wie de klant is en hoe je deze moet benaderen. Inzichten over dit topic ontstaan door klantbelevings- of klanttevredenheidsmonitor en customer journey mapping. De verkregen resultaten kan je vastleggen in een persona. (Bugter, 2016)

2.6 Samenvattend

Ook de Chief Happiness Officer houdt zich bezig met het verkrijgen van inzichten over het gehele bedrijf om zo een positieve werkomgeving te creëren. Van de 4 besproken terreinen heeft de CHO natuurlijk bijzondere aandacht voor het derde terrein: de medewerkers. Besef dat werknemers de spil van je organisatie zijn. CHO Anouck Ponsard van eventbureau To The Point Events heeft daar een goed motto over ontdekt: *'Om buiten te winnen, moet je binnen beginnen.'* De Chief Happiness Officer zal dus opereren op vlak van employer branding en draagt bij aan een sterk werkgeversmerk.

3 De Chief Happiness Officer

De functietitel Chief Happiness Officer roept veel vragen op: wie zijn ze? Wat doen ze? Waarom heeft een bedrijf een CHO nodig? Om op deze vragen een antwoord te vormen interviewden we CHO's Dempsey Giunta van Mobile Vikings (bijlage 4) en Anouck Ponsard van To The Point Events (bijlage 5). Bovendien is het normaal dat er niet direct een belletje gaat rinkelen bij de jobinhoud van een CHO. Het beroep staat tweede op de lijst van nieuwe, veelbelovende beroepen van de Nationale Beroepengids. Daardoor kunnen we stellen dat CHO een job van de toekomst is. (Bisschop, 2019) In dit hoofdstuk leer je de CHO beter kennen.

3.1 Een definitie

Volgens CHO Dempsey Giunta is een **Chief Happiness Officer** iemand die de tools aanreikt binnen een bedrijf om er een goede werkplek van te maken zodat werknemers hun werk goed en graag kunnen doen.⁵ (Bijlage 4) Ze bewaken het werkgeluk van werknemers op lange termijn en zorgen voor werkplezier.

Elke Van Hoof, klinisch psycholoog, omschrijft **werkplezier** als het functioneren op je meest optimale niveau, zowel fysiek, mentaal, emotioneel als sociaal. Werkplezier geeft je het gevoel dat je bijdraagt aan jezelf, je familie, je bedrijf en de hele maatschappij. (Van Hoof, 2017)

De term **werkgeluk** roept soms ook verwarring op. Het gaat over materiële en immateriële tevredenheid. Als werkgever ben je niet verantwoordelijk voor het geluk van je werknemers, wel voor hun welzijn én voor het garanderen van de best mogelijke werkcondities. (Van Hoof, 2017)

Als men iemand de vraag stelde 'Wat is een CHO?', bleef deze vaak onbeantwoord. Het was moeilijk om een goede definitie van een CHO te vinden, daarom nemen we dit onderdeel op in het onderzoek waardoor we naderhand een duidelijke definitie van de CHO kunnen formuleren in hoofdstuk 4.

3.2 Takenpakket van de CHO

De eerste belangrijke taak van een CHO werkt volgens Elke Van Hoof remediërend. Er heersen meestal al onopgeloste problemen in een bedrijf. De CHO dient deze in kaart te brengen om te kunnen bepalen waar het fout loopt en er vervolgens op in te spelen. Bijvoorbeeld: een foute aanpak van re-integratie zorgt ervoor dat de medewerker snel hervalt en nog langer thuis blijft. (Van Hoof, 2017)

Naast remediëren zet de CHO ook in op preventie want 'voorkomen is beter dan genezen.' Preventie houdt in dat de CHO zich bezig houdt met een veilige en gezonde werkomgeving, stressbeheersing, psychologische behandelingen en het aanleren van een gezondere levensstijl. Bovendien gaat preventie ook over een goede communicatie die duidelijk en transparant is. Wat als het bedrijf een reorganisatie te wachten staat? Wat als je merkt dat een medewerker minder

⁵ Zie bijlage 4 – interview Dempsey Giunta (CHO bij Mobile Vikings)

goed presteert? Wat kan hier de reden van zijn? Hier speelt communicatie een belangrijke rol. (Van Hoof, 2017)

De derde hoofdtaak van een CHO is het proactief managen van 'happiness' binnen het bedrijf via zingeving. Met zingeving bedoelen we goesting en betekenisgeving. De CHO zorgt ervoor dat medewerkers hun job graag doen en ervaren als zinvol. Hoewel werkgeluk een individueel gegeven is, kunnen we stellen dat werkgeluk net iets verder gaat dan welzijn. We spreken over een zekere gedrevenheid, een tevredenheid, een flow waarbij mensen zich goed voelen. Ze krijgen het gevoel dat ze deel uitmaken van een groter geheel en daadwerkelijk iets kunnen betekenen. Bedrijven waar een gevoel van happiness overheerst, zullen al hun talenten optimaal kunnen inzetten en zo het verschil maken. Al heb je de touwtjes niet volledig in handen, je kan werkgeluk wel degelijk sturen door o.a. een welzijnsbeleid op te stellen. (zie 3.4 welzijnsbeleid) (Van Hoof, 2017)

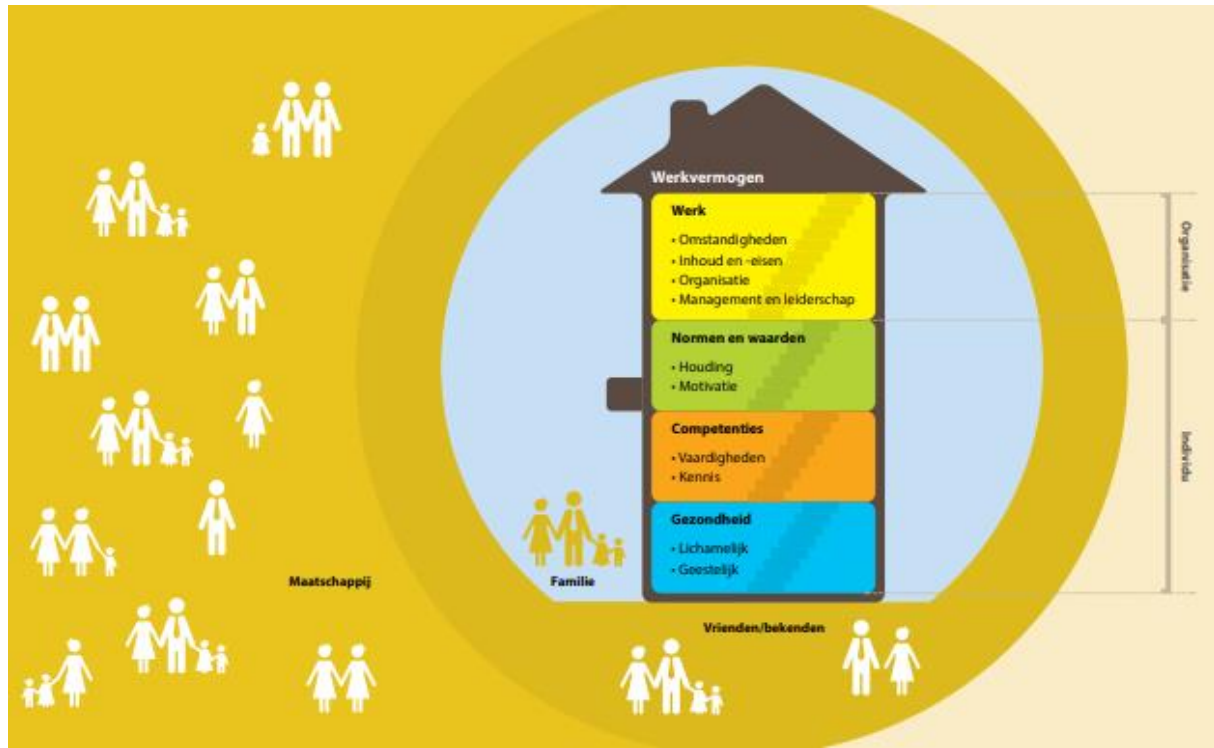
Samengevat focust de Chief Happiness Officer zich hoofdzakelijk op remediërend werken, preventie en werkgeluk managen. Om een duidelijk beeld te krijgen op specifieke taken van de CHO verwijzen we graag naar de interviews met Dempsey Giunta en Anouck Ponsard in bijlage 4 en 5.

3.3 Voordelen

In het magazine ZigZagHR werd er gedebatteerd over het nut van de Chief Happiness Officer. Ludo Verstraete, HR Director Dela Belgium, is van mening dat een CHO niet van belang is zolang de organisatie acties onderneemt om haar medewerkers met goesting naar het werk te laten komen en een aangename werkplek creëert. Volgens hem is er geen specifieke persoon nodig voor de taken van een CHO. (ZigZagHR, 2020) In zekere zin heeft hij gelijk, het bevorderen van werkplezier zou tot de strategie van ieder bedrijf moeten horen. In feite zou iedere leidinggevende een stuk 'CHO' in zich moeten hebben, het zou een cultuur moeten zijn ingebakken in het DNA van de organisatie. Het is wel van groot belang dat je het mandaat krijgt om de taken van een CHO uit te voeren. Toch is het een slimme zet om een CHO aan te werven die waakt over het werkgeluk. (Van Hoof, 2017) CHO Dempsey Giunta verdedigt waarom een CHO wél nodig is. Dempsey zorgt dat alles in het bedrijf aanwezig is zodat iedereen zijn werk zo aangenaam mogelijk kan doen. Dat gaat van het opmaken van een onboarding-traject, het organiseren van interne evenementen en opleidingstrajecten tot het aanspreekpunt zijn voor medewerkers. Via tweewekelijkse enquêtes toetst Dempsey af of de doelen bereikt worden, of ze hun waarden naleven, waar er leernoden zijn en dergelijke meer. De belangrijkste motieven om het voordeel van een CHO in te zien zijn: gelukkige werknemers die meer geëngageerd en productiever zijn, lager absentisme, minder presentisme, hogere retentie, sterke employer brand, hogere klanttevredenheid, meer creativiteit, meer innovatie, meer groei, hogere winst en medewerkers vluchten niet als het even moeilijker verloopt. (ZigZagHR, 2020)

3.4 Welzijnsbeleid

Het model 'Huis van Werkvermogen' van de Finse professor Juhani Ilmarinen dient als kapstok voor een welzijnsbeleid en helpt een bedrijf om een cultuur van welzijn te implementeren in het DNA van de organisatie.



Welijnsbeleid - Huis van Werkvermogen

Dit model gaat er vanuit, zoals de naam al verklapt, dat je als organisatie moet werken aan het werkvermogen/de inzetbaarheid van de medewerkers. Het werkvermogen wordt omschreven als de mate waarin een werknemer, zowel lichamelijk als geestelijk, in staat is om te werken, in lijn met waar de organisatie voor staat. Het model wordt visueel voorgesteld als een huis waarbij het werkvermogen het dak vormt. Het dak kan enkel stevig staan als de 4 andere verdiepingen in balans zijn met elkaar. De gezondheid van de medewerkers vormt het fundament van het huis, daarop staan de verdiepingen met de competenties, waarden en normen en de arbeidsomstandigheden. Natuurlijk staat het huis niet alleen, maar in een omgeving waaruit verschillende invloeden komen van familie, het sociale netwerk en de maatschappij. We lichten onderaan bondig de 4 verschillende niveaus van het huis van werkvermogen toe. (Van Hoof, 2017)

3.4.1 Arbeidsomstandigheden

Bij werkomstandigheden spreken we zowel over de fysieke werkomstandigheden als over de werkinhoud en -organisatie. Op fysiek vlak bedoelen we veiligheid, goede luchtkwaliteit en aandacht voor ergonomie. Inhoudelijk en organisatorisch spreken we van zaken zoals: *'zijn er uitdagende doelstellingen?'* *'Is het werk boeiend genoeg?'* *'Zijn er voldoende inspraakmomenten?'* Als deze zaken niet in orde zijn, kan de werknemer geen goede werkprestatie neerzetten. Gelukkig is

dit de verdieping die je als Chief Happiness Officer het meest kan beïnvloeden. (Van Hoof, 2017)

3.4.2 Waarden en normen

Waarden en normen zijn een individueel gegeven en worden deels ontwikkeld door de omgeving en het milieu waar we in opgroeien. Het is wel uiterst belangrijk dat de werkgerelateerde waarden en normen goed zitten. We hebben het dan over motivatie, betrokkenheid, respect, gedrevenheid, teamspirit en een positieve ingesteldheid. Veel van deze eigenschappen worden beïnvloedt door wat er gebeurt op de werkverdieping. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze in een veilige omgeving werken en uitdagende doelstellingen krijgen zullen ze zich gemotiveerd en gerespecteerd voelen. Bovendien is het belangrijk dat werknemers achter de waarden van het bedrijf staan en deze uitdragen. Werknemers die zich niet in de waarden van het bedrijf vinden zullen vervreemding ervaren en uiteindelijk hun betrokkenheid en motivatie verliezen. De Chief Happiness Officer draagt bij aan een positieve werksfeer en zorgt dat er een 'match' ontstaat tussen de waarden van het bedrijf en die van de werknemers. (Van Hoof, 2017)

3.4.3 Competenties

De verdieping 'competenties' gaat over kennis, opleidingen, vaardigheden en diploma's. Zoals eerder vermeld zorgt digitalisering ervoor dat jobs van vandaag op morgen irrelevant kunnen worden. Daarom moet de CHO voldoende inzetten op ontwikkelingsplannen, werkplekleren, bijscholing en andere leer-en ontplooiingsmogelijkheden. Het is een doeltreffend middel om de motivatie van werknemers hoog te houden. Werknemers die beseffen dat ze zich verder kunnen ontwikkelen hebben de intrinsieke motivatie om te groeien in hun competenties en zetten dus betere werkprestaties neer. (Van Hoof, 2017)

3.4.4 Gezondheid

De mentale en fysieke gezondheid van de werknemers omschrijven we als de basis van het huis. Als het hier fout loopt, heeft dit ernstige gevolgen voor het volledige huis. Helaas heeft de CHO het minste vat op deze verdieping. Een slechte gezondheid komt vaak voort uit persoonlijke levensstijlkenmerken. Als CHO kan je medewerkers wel in de juiste richting sturen door een gezondheidspromotiebeleid op te starten: gezonde drankjes in de koeling, nudging a.d.h.v. voetjes op de trap en sportactiviteiten organiseren. Ook in deze verdieping kunnen stress en burn-out opduiken. Hierbij zal de CHO preventief optreden. (Van Hoof, 2017)

Indien je als CHO voldoende aandacht schenkt aan de 4 omschreven verdiepingen van het huis, bouw je een stevig Huis van Werkvermogen en dus ook een sterk welzijnsbeleid op.

3.5 Re-integratiebeleid

De CHO besteedt veel aandacht aan het re-integratiebeleid of terugkombeleid. Als een werknemer langdurig ziek is geweest is het een hele stap om zijn werk terug te hervatten. De werknemer moet hier stap per stap in gesteund worden. Zo vermijden we dat de medewerker snel terug ziek valt, maar vergroten we ook de motivatie om zijn werk goed te doen. Een ander voordeel is dat je als bedrijf

kosten bespaart en dat je door een duurzame ontwikkeling van je talent naar buiten komt als een attractieve werkgever. (Van Hoof, 2017)

Bij een re-integratiebeleid komt het vooral neer op sensibiliseren en objectiveren. Dit doe je door een duidelijke visie op ziekte en werkhervatting te formuleren. Die visie en het bijhorende actieplan maken volledig deel uit van het welzijnsbeleid. Een groot voordeel is dat je duidelijkheid schept voor werknemers en onzekerheid wegneemt. Ook de leidinggevenden hebben een geruster gevoel omdat ze gebruik kunnen maken van een leidraad die weergeeft hoe ze moeten omgaan met werknemers die ziek vallen en weer terugkomen. (Van Hoof, 2017)

De 3 belangrijkste zaken bij de uitwerking van een re-integratiebeleid is een goede communicatie, een contactpersoon die niet bedreigend overkomt en waarbij de nodige informatie wordt gedeeld die de zieke nodig heeft om administratief in orde te zijn en nadien het werk zo goed mogelijk kan hervatten. (Van Hoof, 2017)

Alles staat of valt door communicatie. Hier moet je echter zeer voorzichtig mee omgaan. Als er sprake is van een burn-out wordt het 'werk' beschouwd als de oorzaak van alle problemen. Als een collega of leidinggevende je aanspreekt over je toestand kan dit bedreigend overkomen voor de persoon in kwestie. Een eerste contact is in de meeste gevallen het ziekmeldingsgesprek dat telefonisch doorgaat. In dit gesprek moet duidelijk worden wat de oorzaak van ziekte is, hoelang de afwezigheid zal duren en of er taken overgenomen moeten worden. Daarna is het 'ontkoppeltijd'. Dit betekent niet dat je niet meer moet communiceren. Hoewel je de medewerker rust moet gunnen, mag je niet te lang wachten om terug contact op te nemen. Hoe minder de medewerker hoort van het bedrijf, hoe moeilijker het wordt om terug te keren. Bovendien dient een re-integratiebeleid ook om de zieke te informeren over wat hij moet doen om administratief in orde te zijn. Op die manier bespaar je de werknemer opzoekwerk en toon je aan dat je hem niet aan zijn lot overlaat. Wat je absoluut moet vermijden tijdens de eerste contactmomenten is dat de medewerker het gevoel krijgt dat zijn ziekte in vraag wordt gesteld. Je mag hem niet onder druk zetten om zo snel mogelijk het werk te hervatten. Dit heeft een averechts effect. Om de drempel 'werkhervatting' geleidelijk te vervagen kan de CHO best verzuimgesprekken organiseren. Deze dienen om de communicatielijn open te houden en positief verbonden te blijven met de organisatie. De gesprekken zijn een prima gelegenheid om te praten over de gezondheidstoestand van de werknemer, bijpraten over het team en de gebeurtenissen op het werk. Bovendien is het ook een goed moment om de mogelijkheden voor werkhervatting subtiel aan te kaarten. (Van Hoof, 2017)

3.6 Communicatie

Zoals we hierboven al aangehaald hebben speelt de CHO een belangrijke rol in het communicatieproces. Hoe kan je werkgeluk optimaliseren als je niet weet wat de belangen van je medewerkers zijn? Zoals Anouck Ponsard vertelt in haar interview (bijlage 5) is communicatie de basis van alles. Een Chief Happiness Officer is het aanspreekpunt, waardoor ze veel informatie ontvangen over het

bedrijf en de medewerkers. Op die manier leert de CHO de noden van beide partijen kennen.⁶

Als CHO dien je een helder communicatieplan op te stellen, zodat iedereen een rode draad terugvindt in verschillende initiatieven van de organisatie. Daarnaast kan een CHO bevoegdheid en veerkracht stimuleren bij medewerkers door waarden naar buiten te brengen die in lijn liggen met het bedrijf. Deze waarden moeten duidelijk en regelmatig gecommuniceerd worden op de werkvloer op verschillende manieren: in een missie, in afbeeldingen op de muur en in het arbeidsreglement. Ook zorgt een CHO ervoor dat gevoelige onderwerpen bespreekbaar worden. Er heerst nog altijd een taboe rond psychische problemen, waardoor werknemers hier liever over zwijgen. Het gebrek aan communicatie over dit topic veroorzaakt onbegrip bij de werknemer en werkgever, wat zich bijgevolg uit op de werkvloer. De CHO moet dergelijke problemen bespreekbaar maken met de getroffen zelf, de collega's en de leidinggevende. Dit kan d.m.v. bewustmakingscampagnes of trainingen. (Van Hoof, 2017)

In onderdeel 3.5 re-integratiebeleid toonden we al reeds het belang aan van communicatie bij werkhervatting. Ook bij re-integratie is een communicatieplan zeer nuttig. Je geeft een duidelijk overzicht over wat je verwacht naarmate een bepaalde tijdspanne van de werknemer, leidinggevende, human resource management, arbeidsgeneeskundige dienst en collega's. Een voorbeeld van een uitgewerkt communicatieplan⁷ vind je in bijlage 6. (Van Hoof, 2017)

De CHO functioneert ook als aanspreekpunt op het werkveld voor de werknemers. Werknemers richten zich tot de CHO als ze iets te melden hebben. Daarnaast zal de CHO ook zelf gesprekken voeren met medewerkers. CHO Dempsey Giunta houdt bijvoorbeeld een gesprek met werknemers als ze 1 maand, 3 maanden, 6 maanden of 1 jaar in dienst zijn. (Bijlage 4) Door deze gesprekken toetst een CHO af of de job voldoet aan de verwachtingen van de werknemer en in welke mate hij tevreden is over de werksfeer. De CHO zorgt ervoor dat de werknemer zichzelf beter kan inschatten, dit kan via de CSE-methode. Bij de Corse Self Evaluation methode worden de 4 volgende factoren bevraagd:

- 1. Efficiëntie.** De inschatting van de werknemer over zijn vermogen om succesvol te presteren en om te gaan met verschillende situaties.
- 2. Zelfinschatting.** Het algemeen beeld dat werknemers vormen over hun eigenwaarde.
- 3. Emotionele stabiliteit.** De aanleg van een werknemer om zich kalm en veilig te voelen.
- 4. Controle.** Het geloof van de werknemer in het zelf realiseren van de gewenste resultaten.

(Van Hoof, 2017)

⁶ Zie bijlage 5 – interview Anouck Ponsard (CHO bij To The Point Events)

⁷ Zie bijlage 6 – communicatieplan re-integratie (Van Hoof, 2017)

Op basis van deze zelfanalyse kan de CHO acties ondernemen om stress te verminderen. Bijvoorbeeld: een werknemer kan aangeven dat hij stress ervaart door steeds bereikbaar te moeten zijn en te maken heeft met een overvolle mailbox. De CHO kan vervolgens een communicatiecampagne opstarten rond 'stille dinsdag', een concept waarbij medewerkers de kans krijgen om ongestoord hun taken af te werken. Huis voor Veerkracht creëerde hierover al een campagne⁸, namelijk 'Laad me met rust.' Zie bijlage 7 en hoofdstuk 5 'aanbevelingen'. (Van Hoof, 2017)

3.7 Samenvattend

In bovenstaand hoofdstuk verduidelijkten we de taken van een CHO. De voornaamste taak is ervoor zorgen dat werknemers zich prettig voelen op het werk. Werkgeluk is echter een belangrijke voorwaarde voor het leveren van prestaties op het werk. Een gelukkige werknemer is 47% productiever en de omzet van het bedrijf groeit met 25%. De CHO stelt dus best een welzijnsbeleid op, in overeenstemming met de waarden van het bedrijf. (ZigZagHR, 2020) Door een CHO in dienst te nemen geef je een signaal aan je werknemers dat je hun welbevinden serieus neemt. Daarbovenop bewijs je dat het belang van werkgeluk een permanent karakter heeft en dus geen hype is. Op die manier zal je potentiële medewerkers aantrekken, maar ook de eigen werknemers makkelijker behouden. Ten slotte is de CHO in staat om een sterke vertrouwensband op te bouwen met werknemers. (Smeekes, 2016) De CHO houdt zich dagelijks bezig met communicatie, waardoor we het de sleutel tot werkgeluk durven te noemen.

⁸ Zie bijlage 7 – communicatiecampagne 'Laad me met rust' (Van Hoof, 2017)

4 Onderzoek

De resultaten van het onderzoek naar de Chief Happiness Officer in Vlaanderen die we in dit hoofdstuk bespreken bieden een inzicht in het profiel van de CHO. We bewandelen een pad met vragen waar we stapje voor stapje een antwoord vormen op vragen zoals *'wat is de definitie van een CHO?'* *'Welke taken zijn voor de CHO het belangrijkste?'* *'Via welke kanalen moet de CHO communiceren?'* Bovendien interpreteren we de bekomen resultaten in een discussie en trekken we conclusies uit dit onderzoek a.d.h.v. een persona.

4.1 Methode

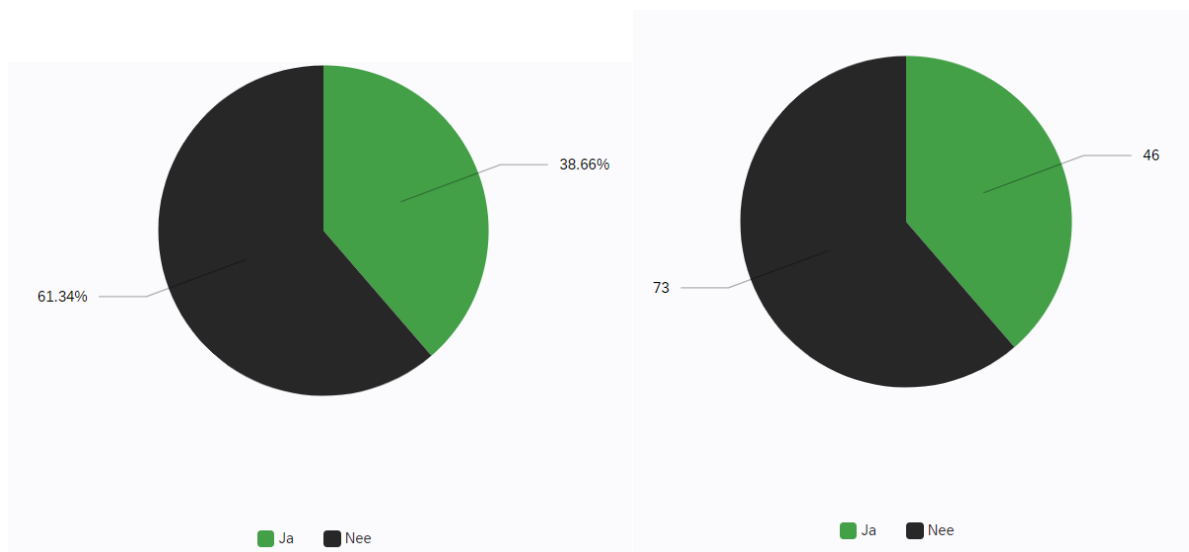
Als onderzoeksmethode gebruiken we de enquête. Het doel is om zoveel mogelijk antwoorden te verzamelen om een representatief resultaat te bekomen. De enquête is opgesteld in Qualtrics en verspreid via LinkedIn. De doelgroep van de enquête zijn Chief Happiness Officers, welzijn experts en bedrijven in het algemeen. Het is zowel interessant om te leren over de meerwaarde van een CHO in een bedrijf als waarom een bedrijf geen CHO in dienst heeft. LinkedIn is een zakelijk platform en daarom geschikt om de doelgroep te bereiken. De enquête heeft 2 weken gelopen. Uiteindelijk hebben 119 respondenten op de 21 vragen geantwoord. De enquête bestaat uit meerkeuzevragen, rangschikkingsvragen, een matrixtabel en open vragen waarbij de input van Chief Happiness Officers verrijkend is voor dit onderzoek. (zie 4.2 resultaten)

Naast een enquête interviewden we ook twee Chief Happiness Officers. Het interview met Dempsey Giunta en Anouck Ponsard lezen we in bijlage 4 en 5. In bijlage 2 vinden we het interview met Elke Picquet terug. Ze vervult de functie van employer branding en campus recruitment coordinator bij Cegeka. De interviews vormen geen antwoord op de vraag *'wat is het profiel van de Chief Happiness Officer in Vlaanderen en wat betekenen ze voor bedrijven?'*. Wel dienen de interviews als ondersteuning en aanvulling op de literatuurstudie.

4.2 Resultaten

De antwoorden van de enquête zijn verzameld in staaf- en cirkeldiagrammen en tabellen. We maken een analyse van de resultaten gevolgd door een woordje uitleg per vraag.

1. Heeft het bedrijf waar u werkt een Chief Happiness Officer in dienst?



Cirkeldiagram - vraag 1

Cirkeldiagram - vraag 1

Van de 119 respondenten hebben we 46 CHO's rechtstreeks of onrechtstreeks (via een werknemer in een bedrijf) kunnen bereiken. 38,66% van de bedrijven die aan de enquête deelnamen hebben een CHO in dienst. 73 respondenten of 61,34% geeft aan dat er geen CHO in hun bedrijf werkt.

2. Waarom heeft het bedrijf geen Chief Happiness Officer in dienst?

#	Veld	Aantal keuzes
1	Ik heb er te weinig kennis over	16,44% 12
2	Ik hecht hier geen belang aan	2,74% 2
3	Ik geloof niet in de meerwaarde van een Chief Happiness Officer	10,96% 8
4	Onvoldoende kapitaal	20,55% 15
5	Andere, namelijk:	49,32% 36

Tabel - vraag 2

Aan de 73 respondenten die geen CHO in dienst hebben vroegen we wat hier de reden voor is. 49,32% koos voor de optie 'andere.' 'De rol van CHO wordt in ons bedrijf opgenomen door Humane Resource Management', 'geen interesse bij het bestuur' en 'werkend als freelance CHO en dus niet bij een vast bedrijf' zijn de meest terugkomende antwoorden van respondenten bij de optie 'andere'. De tweede meest gekozen reden om geen CHO in dienst te nemen is omdat het bedrijf over onvoldoende kapitaal beschikt (20,55%). 16,44% geeft aan dat ze te weinig kennis hebben over de CHO, wat ook de derde reden is dat er geen CHO in het bedrijf werkt. Slechts 2,74% geeft aan er geen belang voor te hebben. Daaruit kunnen we afleiden dat het merendeel van de respondenten die geen CHO in dienst hebben wel het belang van werkgeluk inzien.

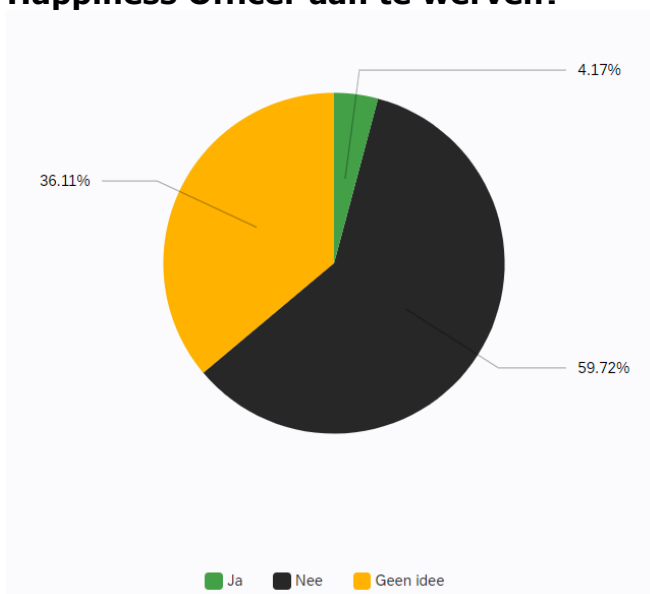
3. In welke sector is het bedrijf waar u werkt actief?

Bouw	3
Logistiek	1
IT	8
HR	5
Financiën	2
Onderwijs	3
Consultancy	4
Coaching	5
Communicatie en media	10
Retail	2
Industrie	2
Toerisme	2
Vlaamse overheid	1

Tabel - vraag 3

De tabel geeft de resultaten weer van de sectoren waar CHO's werkzaam zijn. De meeste CHO's vinden we terug in de sector 'Communicatie en media', gevolgd door de IT sector. Er is een gedeelde derde plaats voor de sectoren 'HR' en 'Coaching'.

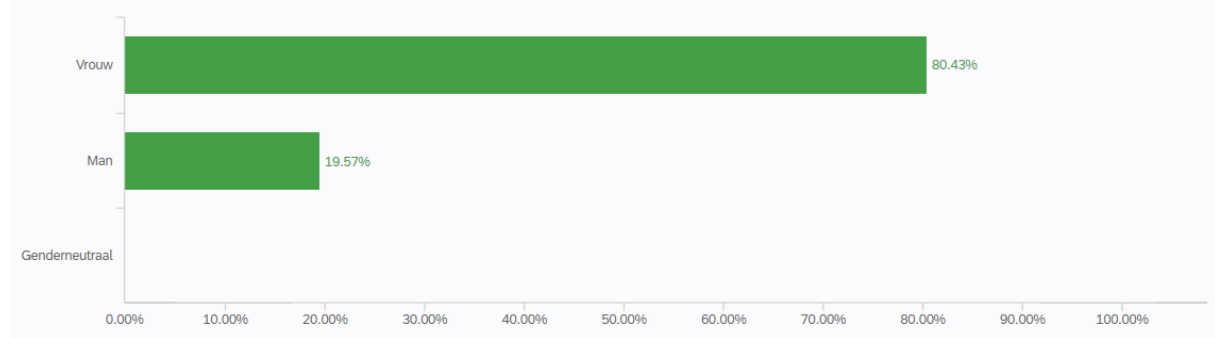
4. Maakt het bedrijf de overweging om in de toekomst een Chief Happiness Officer aan te werven?



Cirkeldiagram - vraag 4

59,72% van de respondenten die geen CHO in dienst hebben zou er in de toekomst ook geen aanwerven. Slechts 4,17% zou dit wel doen, dit is een zeer laag aantal. 36,11% heeft geen idee of het bedrijf de overweging maakt om een CHO in dienst te nemen.

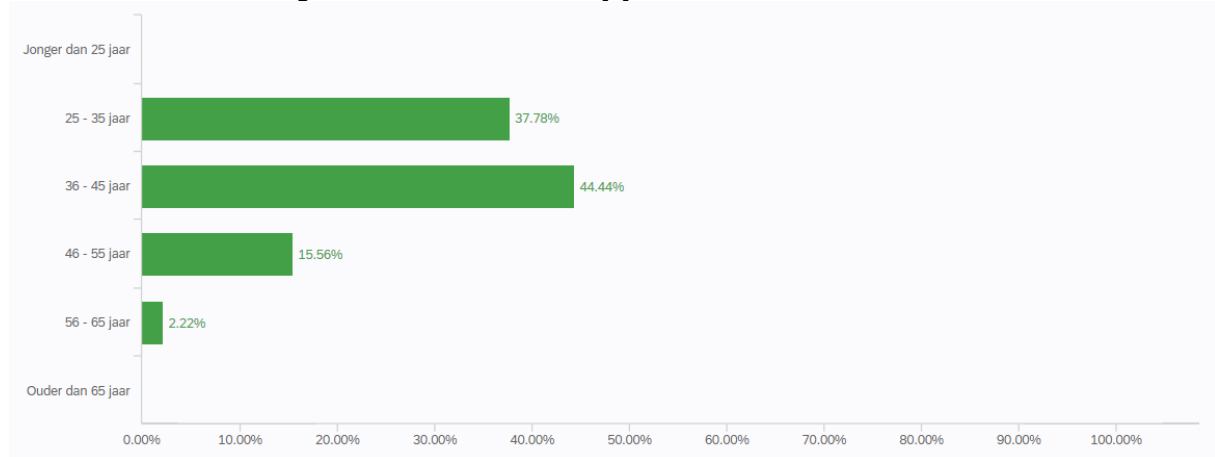
5. Wat is het geslacht van de Chief Happiness Officer in uw bedrijf?



Staafdiagram - vraag 5

We kunnen stellen dat vrouwen voornamelijk de functie van CHO uitvoeren. 80,43% van het aantal CHO's dat we met deze enquête bereikt hebben is een vrouw. Mannelijke CHO's zijn in de minderheid met 19,57%.

6. Wat is de leeftijd van de Chief Happiness Officer?



Staafdiagram - vraag 6

De meeste CHO's bevinden zich in de leeftijdsgroep van 36-45 jaar (44,44%), gevolgd door de leeftijdsgroep van 25-35 jaar met 37,78%. Opvallend is dat geen enkele CHO die deelnam aan de enquête jonger dan 25 jaar of ouder dan 65 jaar is.

7. Waarom heeft het bedrijf een Chief Happiness Officer in het leven geroepen?

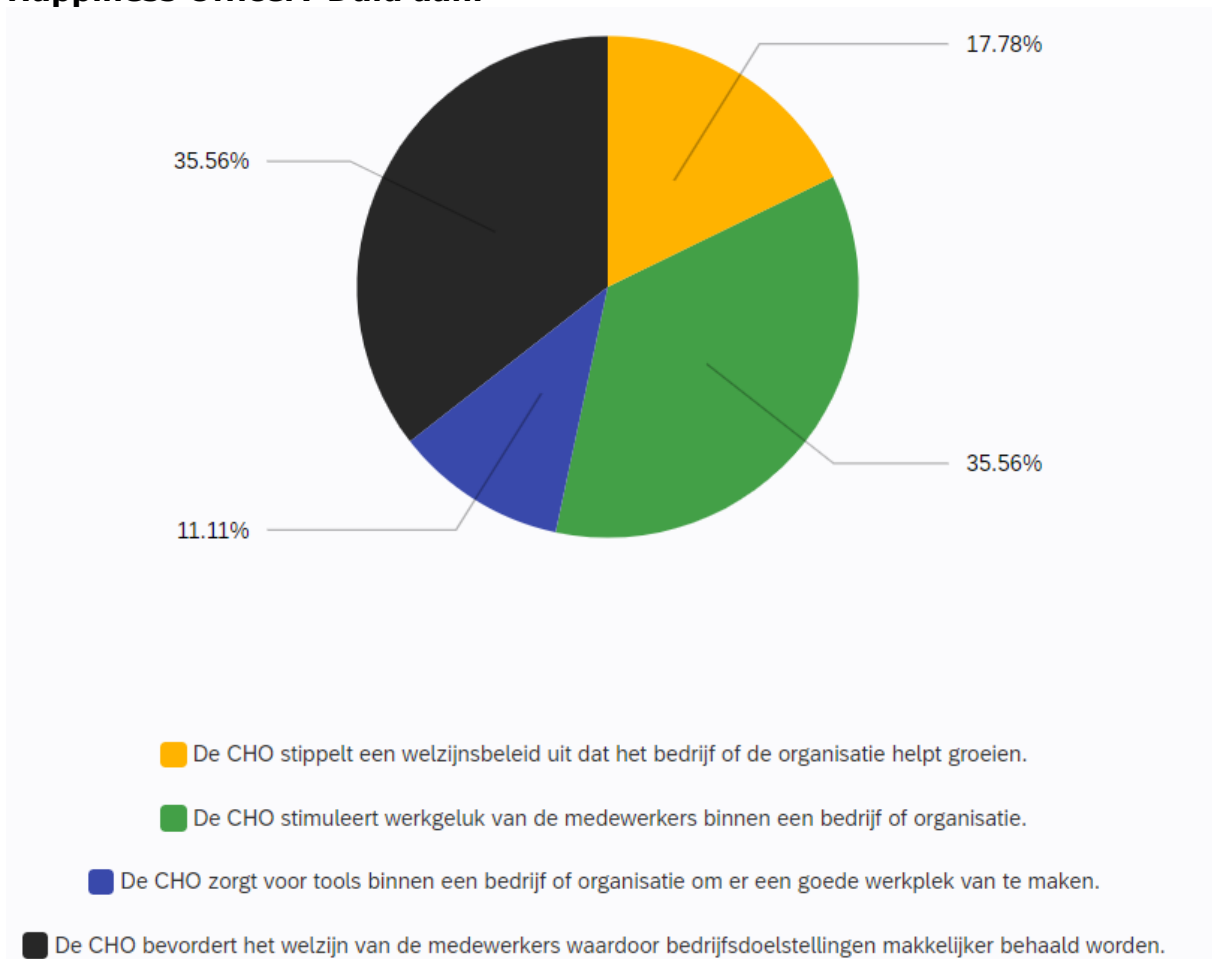
Aandacht voor het welzijn van de werknemers die het belangrijkste kapitaal in de organisatie zijn	14
De benaming CEO is ouderwets. Ik wil klanten en medewerkers tevreden houden	5
Teamgevoel versterken	4
Klantenbeleving verbeteren	7
Coaches coördineren	2
Werkbaar werk bevorderen omdat er nood aan is in deze maatschappij	5

Onrust- en stresspreventie	5
Gelukkige werknemers zorgen voor betere resultaten	4

Tabel - vraag 7

Vraag 7 is een open vraag. In bovenstaande tabel staat een overzicht van de meest ingevulde antwoorden. De tabel bewijst dat het merendeel een CHO aanneemt om aandacht te schenken aan het welzijn van de werknemers die immers de spil van de organisatie zijn. De tweede reden waarom bedrijven een CHO in het leven roepen is omdat het de klantenbeleving verbetert. Werkbaar werk bevorderen, onrust- en stresspreventie en CHO als moderne benaming voor CEO hebben dezelfde score en vormen samen de derde reden waarom bedrijven ervoor gekozen hebben een CHO aan te werven.

8. Welke definitie verklaart volgens u het beste de functietitel Chief Happiness Officer? Duid aan.



Cirkeldiagram - vraag 8

De definities met de groene en zwarte kleur komen op een ex aequo eerste plaats terecht met ieder 35,56%. Om de definitie van de CHO te achterhalen moeten we de twee definities samenvoegen. De 'nieuwe' definitie die de functietitel CHO het best verklaart is: *'De CHO stimuleert het werkgeluk en het welzijn van de medewerkers binnen een bedrijf of organisatie waardoor bedrijfsdoelstellingen makkelijker behaald worden.'*

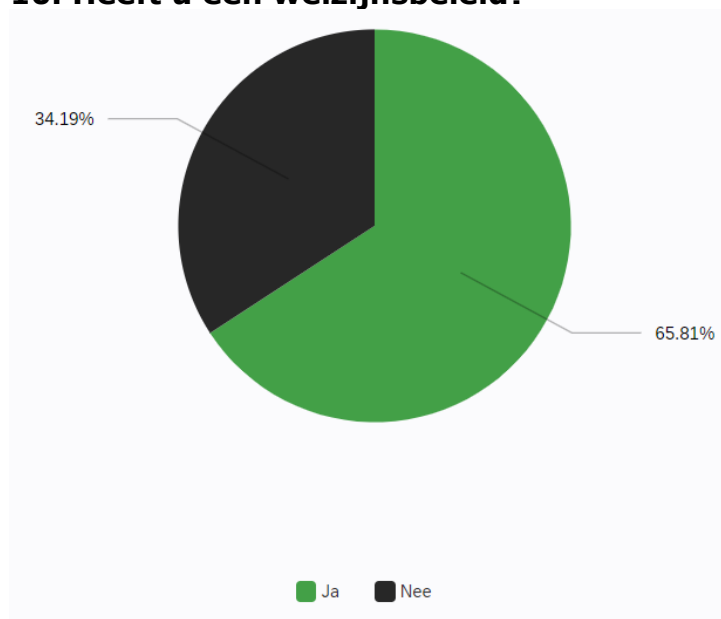
9. Duid 3 taken van de Chief Happiness Officer aan waar u het meest belang aan hecht.

#	Veld	Aantal keuzes
1	Sociale media beheren	0,75% 1
2	Personeel aanwerven	1,49% 2
3	Opleidingen/cursussen aanreiken	2,99% 4
4	Aanspreekpunt voor medewerkers	23,88% 32
5	Interne en/of externe evenementen organiseren	5,22% 7
6	Geluk en zingeving managen	9,70% 13
7	Stressbeheersing	4,48% 6
8	Bedrijfswaarden dragen en bevorderen	14,18% 19
9	Communicatie met medewerkers (bv. opvolgingsgesprekken)	11,94% 16
10	Re-integratie van langdurig zieken	0,75% 1
11	Afwezigheden in kaart brengen	0,75% 1
12	Workshops en presentaties geven	1,49% 2
13	Prettige werkomgeving creëren	20,90% 28
14	Andere, namelijk:	1,49% 2

Tabel - vraag 9

Hoewel de opgesomde taken in de tabel hierboven allemaal tot het takenpakket van de CHO behoren kunnen we afleiden dat 'aanspreekpunt voor medewerkers met 23,88%', 'prettige werkomgeving creëren met 20,90%' en 'de bedrijfswaarden dragen en bevorderen met 14,18%' de drie belangrijkste taken van de CHO zijn volgens de respondenten waarbij het bedrijf een CHO in dienst heeft.

10. Heeft u een welzijnsbeleid?



Cirkeldiagram - vraag 10

Bovenstaande cirkeldiagram wijst erop dat 65,81% van alle respondenten gebruik maakt van een welzijnsbeleid. 34,19% van de respondenten geeft aan geen welzijnsbeleid te hebben. Daarnaast is het interessant om te weten hoeveel CHO's een welzijnsbeleid opstellen. Door de antwoorden op deze vraag van respondenten met een CHO te turven, ontdekken we dat net iets meer dan de helft van de CHO's die de enquête invulde een welzijnsbeleid hanteert, namelijk 24 van 46 CHO's heeft een welzijnsbeleid. Dit betekent dat maar liefst 22 van de 46 CHO's geen welzijnsbeleid toepast. We kunnen ook de conclusie maken dat 53 bedrijven zonder een CHO toch een welzijnsbeleid gebruiken.

11. Zet de volgende 4 niveaus op volgorde. Het niveau dat u het belangrijkste vindt sleept u naar boven.

#	Veld	1	2	3	4
1	Gezondheid (lichamelijk en geestelijk)	53,33% 24	35,56% 16	6,67% 3	4,44% 2
2	Competenties (kennis en vaardigheden)	0,00% 0	4,44% 2	37,78% 17	57,78% 26
3	Werk (werkinhoud, werkomstandigheden, management)	15,56% 7	22,22% 10	31,11% 14	31,11% 14
4	Normen en waarden (houding en motivatie)	31,11% 14	37,78% 17	24,44% 11	6,67% 3

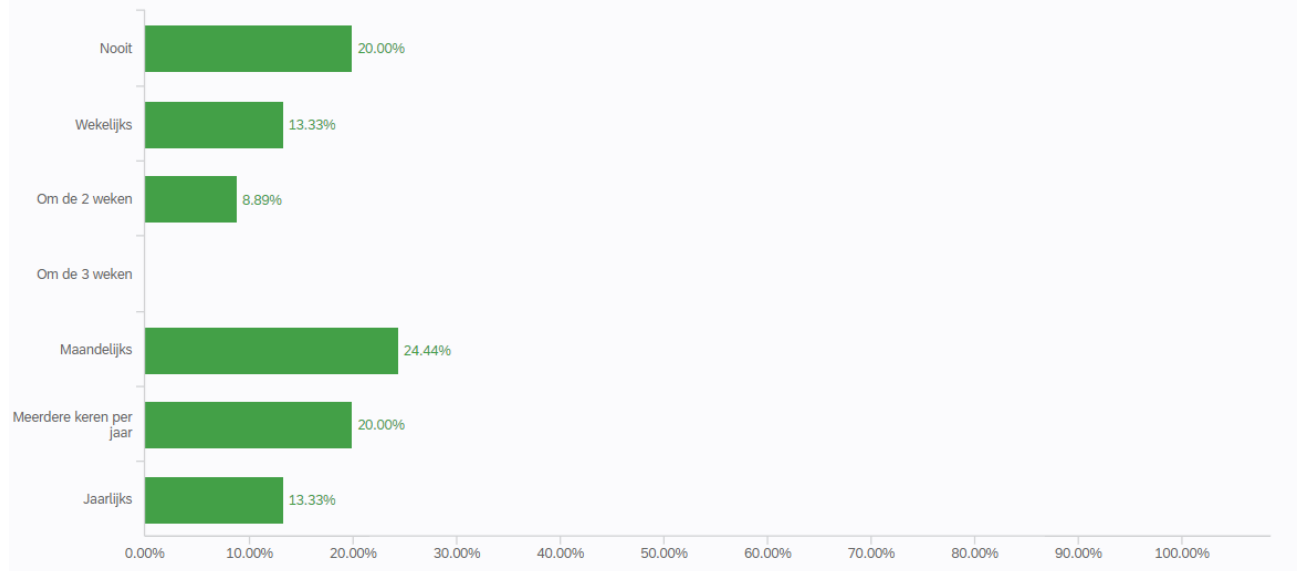
Tabel - vraag 11

De volgorde van de 4 niveaus van het Huis van Werkvermogen (zie 3.4) die door het grootste aantal respondenten is gekozen is:

1. Gezondheid
2. Normen en waarden
3. Werk
4. Competenties

53,33% kiest gezondheid als belangrijkste niveau. Hieruit kunnen we afleiden dat meer dan de helft van de CHO's gezondheid op de eerste plaats zet. 37,78% plaatst normen en waarden op de tweede plek in het rijtje. Werk wordt als derde belangrijkste niveau gekozen met 31,11%. De laatste plaats is voor het niveau 'competenties'. Maar liefst 57,78% plaatste dit niveau onderaan. Het valt op dat de grote meerderheid het niveau 'competenties' qua belangrijkheid op de laatste plaats zet. Bovendien zette geen enkele respondent het niveau 'competenties' op de eerste plaats.

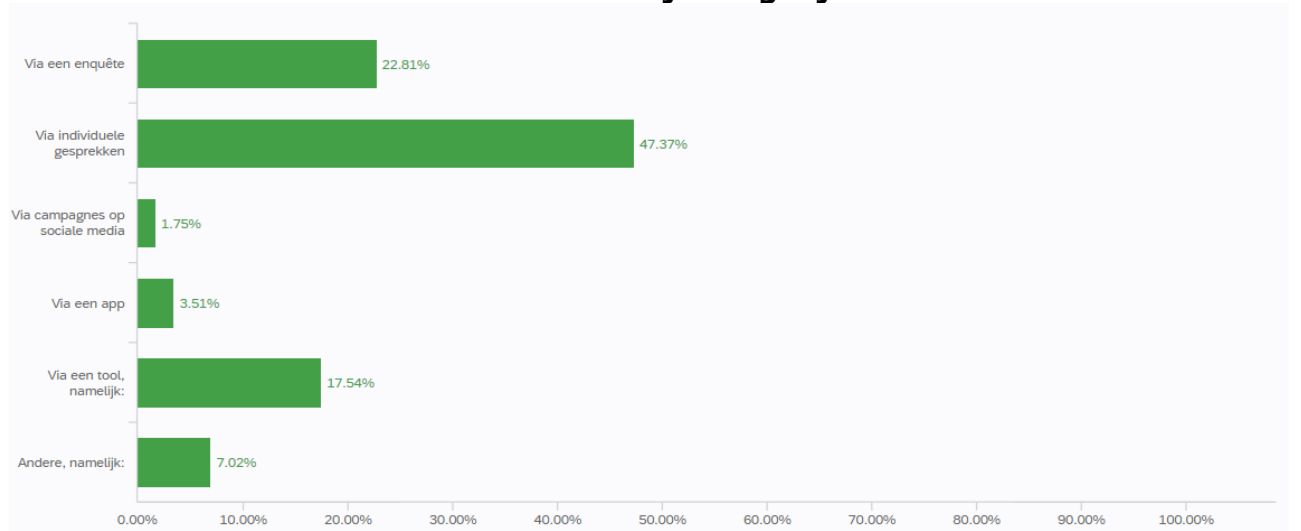
12. Hoe vaak meet u het effect van uw inspanningen?



Staafdiagram - vraag 12

Volgens deze staafdiagram meten CHO's/bedrijven hun inspanningen vooral maandelijks (24,44%), gevolgd door meerdere keren per jaar (20%). Een andere 20% geeft aan zijn inspanningen nooit te meten, wat toch zeer verontrustend is.

13. Hoe meet u het effect van uw inspanningen/ de noden van uw medewerkers? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



Staafdiagram - vraag 13

Het effect van de inspanningen van de CHO of de noden van de medewerkers worden voornamelijk gemeten via individuele gesprekken, vertegenwoordigd met 47,37%. Op de tweede plaats van meetinstrument staat de enquête met 22,81%. 17,54% geeft aan enkele tools te gebruiken zoals Officevibe, Gallup Q12 en Intuo.

14. Via welke kanalen communiceert de Chief Happiness Officer met huidige medewerkers? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

#	Veld	Aantal keuzes
1	Website	2,45% 5
2	Social media (Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook en Facebook Messenger)	9,80% 20
3	WhatsApp	10,29% 21
4	Nieuwsbrief	7,35% 15
5	Intranet	8,33% 17
6	Een app	3,92% 8
7	E-mail	14,71% 30
8	Persoonlijke benadering	18,63% 38
9	Vergaderingen	9,80% 20
10	Workshop	9,31% 19
11	Tools, namelijk:	2,94% 6
12	Andere, namelijk:	2,45% 5

Tabel - vraag 14

De tabel leert ons dat de CHO via veel kanalen met de medewerkers communiceert. 18,63% van de respondenten vertelt ons dat de communicatie voornamelijk persoonlijk gebeurt. E-mail neemt de tweede plaats in met 14,71%. Het derde meest gebruikte kanaal om met medewerkers te communiceren is WhatsApp met 10,29%. Social media en vergaderingen staan samen op de vierde plaats met ieder 9,80%. Verwonderlijk is dat slechts 3,92% een app gebruikt.

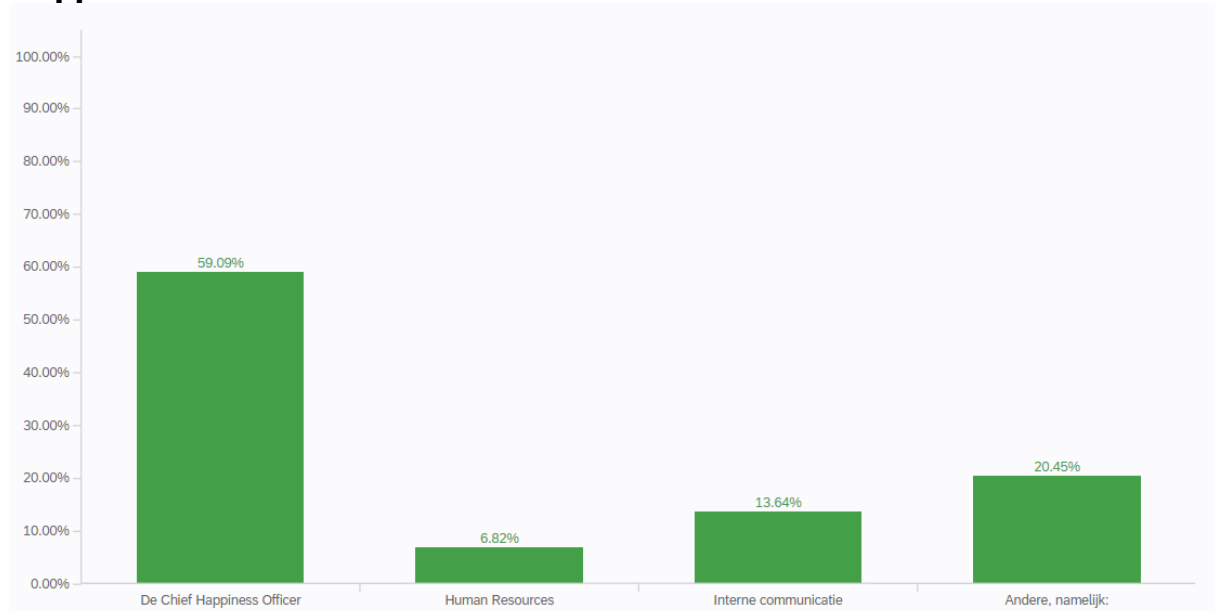
15. Welk communicatiemiddel gebruikt u het meest?

#	Veld	Aantal keuzes
1	Website	0,00% 0
2	Social media (Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook en Facebook Messenger)	6,67% 3
3	WhatsApp	4,44% 2
4	Nieuwsbrief	6,67% 3
5	Intranet	11,11% 5
6	Een app	0,00% 0
7	E-mail	15,56% 7
8	Persoonlijke benadering	44,44% 20
9	Vergaderingen	2,22% 1
10	Workshop	0,00% 0
11	Tools, namelijk:	6,67% 3
12	Andere, namelijk:	2,22% 1

Tabel - vraag 15

De communicatiekanalen uit de vorige vraag komen hier opnieuw terug om te achterhalen welk van bovenstaande communicatiemiddelen het meest ingeschakeld wordt door de CHO. Met 44,44% kunnen we stellen dat persoonlijke communicatie het vaakst gebruikt wordt. Opvallend is dat het communicatiemiddel 'app' door geen enkele respondent gekozen is.

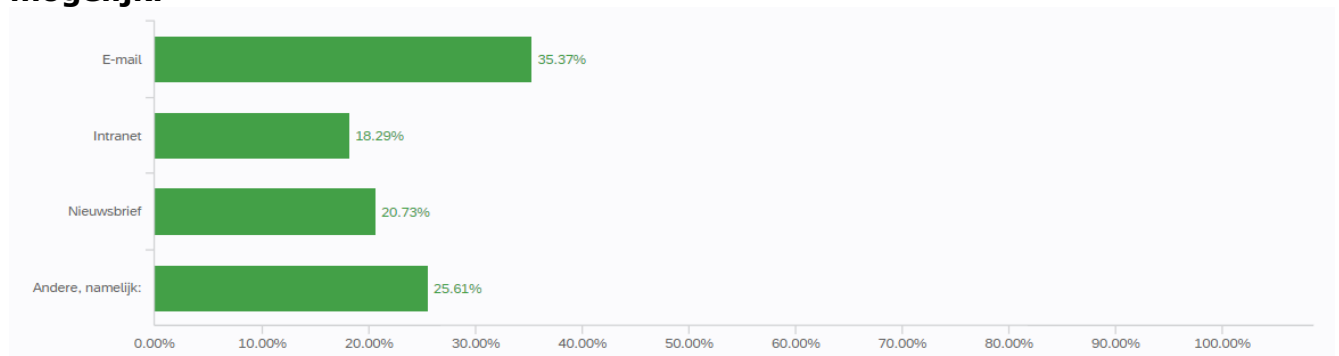
16. Wie neemt het initiatief in uw bedrijf om de activiteiten van de Chief Happiness Officer bekend te maken?



Staafdiagram - vraag 16

Met een grote meerderheid van 59,09% neemt de CHO zelf het woord om activiteiten van de CHO bekend te maken. Bij 'andere' werd er geantwoord dat de leidinggevende of de zaakvoerder van bedrijven deze communicatie op zich neemt. Dit geldt voor 20,45% van de respondenten.

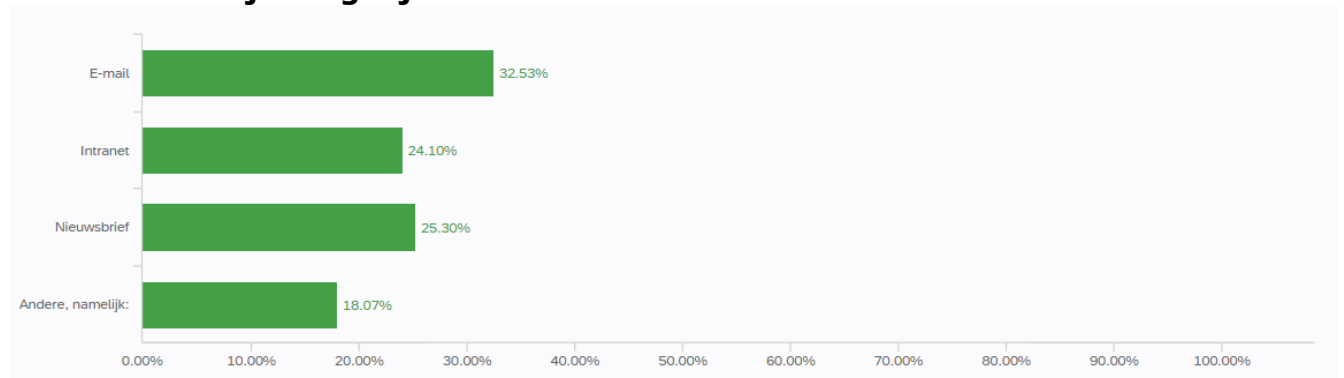
17. Via welke kanalen in het bedrijf worden de activiteiten van de Chief Happiness Officer bekend gemaakt? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



Staafdiagram - vraag 17

35,37% van de respondenten bevestigt dat de activiteiten van de CHO gecommuniceerd worden via e-mail. 25,61% koos voor de optie 'andere'. Hieronder vallen persoonlijke gesprekken (groepssessies, meetings), maar ook a.d.h.v. posters of een notitiebord.

18. Via welke kanalen in het bedrijf zouden de activiteiten van de Chief Happiness Officer bekend gemaakt moeten worden? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



Staafdiagram - vraag 18

32,5% geeft aan dat ze graag via e-mail willen blijven communiceren. E-mail was al reeds het medium dat het vaakst gebruikt werd om over de activiteiten van de CHO te communiceren. Daarnaast geeft 25,30% aan dat de activiteiten van de CHO meer via nieuwsbrief bekend gemaakt moeten worden. De nieuwsbrief is een medium dat nog niet populair is bij de respondenten, dat kunnen we uit bovenstaande staafdiagram afleiden.

19. Op welke manier zou u de communicatie over de activiteiten van de Chief Happiness Officer verbeteren?

Ik zou er een duidelijkere functie van maken. Medewerkers moeten weten waarvoor ze terecht kunnen bij de CHO.
Meer ondersteuning en communicatie vanuit het management zodat draagvlak wordt vergroot
Onze communicatie gaat goed dankzij onze happy@work app
Communicatieborden op elke afdeling
Meer inzetten om van digitale onrust naar digitaal comfort over te gaan
Intranet opzetten
Voldoende regelmaat in communicatie
Arbeiders wachten niet op nog een nieuwe app. Teveel kanalen om bij te houden.
Meer communiceren
Persoonlijker communiceren: wekelijks aanspreekpunt
CHO moet leuke content aanreiken
Meer gebruik van social media
Rode draad in communicatie door met HR-afdeling samen te werken

Tabel - vraag 19

Vraag 19 is een open vraag naar de respondenten toe. Hun antwoorden staan samengebundeld in de tabel hierboven. In het algemeen kunnen we concluderen dat er meer communicatie nodig is. Meer communicatie via het management, via communicatieborden en via sociale media. De respondenten gaven aan dat er de nood is om in regelmaat te communiceren en niet sporadisch.

20. Wat is volgens u de grootste meerwaarde van een Chief Happiness Officer in een bedrijf? Anders gezegd, wat is de Return On Investment van de Chief Happiness Officer?

Dat mensen met nog meer plezier hun werk kunnen doen
Happy medewerker = happy klant (binnen beginnen om buiten te winnen)
Mensen zijn 2x minder ziek, 6x minder afwezig, 9x productiever, 55% creatiever
Medewerkers voelen zich geapprecieerd, kunnen zichzelf zijn op het werk en optimaal hun talenten en energie inzetten zodat ze op lange termijn gezond zijn en voldoening krijgen uit wat ze doen op het werk en daarbuiten
Goed gevoel zorgt voor goede motivatie en goed werk
Als bedrijf ben je bewust dat je alle medewerkers moet waarderen en dat alle medewerkers weten en beseffen dat zonder hen het bedrijf geen bestaansrecht heeft
Meer veerkracht en weerbaarheid creëren (→ werkgeluk)
Voor mij is het heel simpel: wanneer je investeert in je medewerkers groei je als organisatie. Mensen die lekkerder in hun vel zitten en gelukkiger zijn op de werkvloer zijn fijner om mee samen te werken, denken meer oplossingsgericht, staan klanten beter te woord, zijn creatiever en productiever. Kortom, waarom zou je het niet doen?
Medewerkers zijn blij om te voelen dat ze belangrijk zijn en dat er aan hen gedacht wordt.
Hogere betrokkenheid en motivatie
Binding creëren met medewerkers en zo verzuim en verloop zo laag mogelijk houden
Gelukkiger = gemotiveerder = beter presteren
Gezonde en gelukkige medewerkers zijn productiever, creatiever en blijven langer trouw aan uw bedrijf. Het is ook een manier om talent aan te trekken.
Uitval door ziekte/stress/burn-out beperken
Lager absentieïsme, minder verloop
Betrokken medewerkers die ambassadeurs zijn van je bedrijf
De drempel tot een (persoonlijk) gesprek wordt verlaagd voor zowel werknemer als klant
Als CHO ben je vaak het aanspreekpunt voor de medewerkers, ze kunnen er terecht met hun mening en emoties. Weten dat er iemand luistert zorgt voor mentale rust.
Tevredenheid verhoogt loyaliteit en resultaat
Bevordering van de sfeer
Minder verloop, betere instroom, minder arbeidsongevallen, betere connectie onder collega's, verhoogd gevoel van welzijn en appreciatie
Dat mensen zich goed voelen op een werkplek is de belangrijkste reden om graag te werken. Iemand die graag werkt doet dat met plezier en dat merken alle betrokkenen.
Strategische visie en 360 graden lange termijn aanpak
Positieve ingesteldheid
Mensgerichte bedrijven en betekenisvolle jobs
Een CHO brengt rust en duidelijkheid in de organisatie
Blijve werknemers zijn gemotiveerder, blijven langer aan boord en presteren ook beter

Gelukkige werknemers presteren beter en gaan dat tikkeltje verder. Hiervoor zorgen is niet enkel aan de CHO, maar moet gedragen worden door de hele organisatie en top-down beginnen

De organisatie wordt hechter. Collega's gaan veel sterker samenwerken. De resultaten liegen er dan ook niet om.

Tabel - vraag 20

Ook vraag 20 is een open vraag waarbij de verschillende antwoorden in bovenstaande tabel terug te vinden zijn. De Return On Investment van een CHO in een bedrijf komt neer op de definitie die we besproken hebben in vraag 8. Investeren in werkgeluk betekent gelukkige werknemers die verbonden zijn met de organisatie en die automatisch betere prestaties leveren. Gelukkige medewerkers verkeren in betere gezondheid, blijven trouw aan de organisatie en stralen de positieve sfeer uit naar klanten.

21. Bent u het met onderstaande stellingen eens of oneens? Duid aan.

#	Veld	Eens	Oneens
1	Employer branding focust zich in onze organisatie vooral op de instroom van nieuw talent.	40,00% 16	60,00% 24
2	Het aantal afwezigen in de organisatie is groter vergeleken met vorig jaar.	17,50% 7	82,50% 33
3	Ik merk dat langdurig zieken moeite hebben met re-integratie in het werkveld.	32,50% 13	67,50% 27
4	De functietitel CHO had een andere benaming moeten krijgen. Deze is onduidelijk.	32,50% 13	67,50% 27
5	Ik bereken de kost van absenteïsme voor ons bedrijf en bespreek de resultaten met de werkgever.	47,50% 19	52,50% 21
6	Conflicten ontstaan vaak door een gebrek aan communicatie tussen werknemer en werkgever.	95,00% 38	5,00% 2
7	Ik maak zelf een communicatieplan op wanneer en door wie een boodschap gecommuniceerd moet worden (bv: in het kader van re-integratie).	55,00% 22	45,00% 18
8	In het algemeen is er nog onvoldoende aandacht voor de organisatie van verzuimgesprekken.	65,00% 26	35,00% 14
9	Onze werknemers zijn steeds op de hoogte van belangrijke informatie over het bedrijf zoals eventuele veranderingen. Bovendien kennen ze onze visie en alle afspraken rond welzijnsbeleid of re-integratie.	72,50% 29	27,50% 11
10	Ik vind dat leidinggevendens ons welzijnsbeleid voldoende ondersteunen.	65,00% 26	35,00% 14

Tabel - vraag 21

60% is het niet eens met de stelling 'employer branding focust zich in onze organisatie vooral op de instroom van nieuw talent.' Dat is positief want met employer branding moet je er in de eerste plaats voor zorgen dat je huidige medewerkers matchen met je organisatie. Zoals CHO Anouck Ponsard aanhaalde moet je eerst binnen beginnen om buiten te winnen. 82,50% geeft aan dat ze het oneens zijn met de stelling dat het aantal afwezigen in de organisatie groter is vergeleken met vorig jaar. Ook dit is een optimistisch resultaat voor de CHO, waaruit blijkt dat ze hun doel om absenteïsme te beperken ook kunnen verwezenlijken. De tabel vertelt ons dat 67,50% het oneens is dat langdurig zieken moeite hebben bij de re-integratie in het werkveld. Opnieuw kan 67,50% zich niet vinden in de stelling 'de functietitel CHO had een andere benaming moeten krijgen. Deze is onduidelijk.' 52,50% berekent de kost van absenteïsme niet en bespreekt de resultaten dan ook niet met de werkgever. Dit is nochtans een cruciaal gegeven om een inzicht te verkrijgen in de situaties rond absenteïsme en welke acties hiertegen opgezet kunnen worden. Opvallend is dat maar liefst 95% ervaart dat conflicten ontstaan door een gebrek aan communicatie tussen werkgever en werknemer. 55% van de CHO's maakt zelf een communicatieplan op. 45% doet dit dus niet, terwijl een communicatieplan orde in de chaos brengt met duidelijke communicatie als uitkomst. 65% is het

eens met de stelling dat er onvoldoende aandacht is voor de organisatie van verzuimgesprekken. De meerderheid van de respondenten gelooft dat medewerkers op de hoogte zijn van belangrijke informatie over het bedrijf en ze de visie en afspraken kennen rond het welzijnsbeleid en re-integratie. Dat zegt 72,50%. 65% van de respondenten ervaart voldoende ondersteuning van de leidinggevende. Dit is tegenstrijdig met vraag 19 waar we aanhalen dat er meer ondersteuning moet zijn van het management om draagvlak te creëren.

4.3 Discussie en conclusie

'Chief Happiness Officer: een hype of een blijvende troef voor bedrijven?' Dat is de vraag die we ons stellen in deze Bachelorproef. Dankzij de 119 respondenten van de enquête 'Een onderzoek naar de Chief Happiness Officer in Vlaanderen' werd het mogelijk een antwoord te vormen op onze probleemstelling en om de CHO beter in kaart te brengen. We creëren a.d.h.v. de bekomen onderzoeksresultaten een persona van de CHO in Vlaanderen. De persona schiept een beeld over de gemiddelde CHO in Vlaanderen volgens de enquête: wat is het profiel? Wat zijn de taken/behoefte? Welke struggles ervaren ze? Hoe communiceert de CHO? Wat is de toekomstvisie van de CHO over de functie? De persona vertelt in een oogopslag waar de CHO voor staat en helpt ons een besluit te formuleren over het onderzoek.



Joy

FUNCTIE
CHO

LEEFTIJD
36 - 45 jaar

SECTOR
Communicatie en media

 **ZAKELIJKE INTERESSES**
organiseert interne evenementen voor werknemers en netwerkevenementen voor een sterke employer brand. Geeft presentaties en workshops over werkgeluk aan medewerkers en externen.

 **PROFIEL**
De CHO stimuleert het werkgeluk en het welzijn van de medewerkers binnen een bedrijf of organisatie waardoor bedrijfsdoelstellingen makkelijker behaald worden.

 **IS EEN MEERWAARDE...**
omdat een tevreden medewerker gemotiveerder is en goed blijft presteren op lange termijn. Het worden je ambassadeurs.

 **TAKEN/BEHOEFTE**

- ✓ Aanspreekpunt voor medewerkers
- ✓ Prettige werkomgeving creëren
- ✓ Bedrijfswaarden dragen en bevorderen
- ✓ Werkbaar werk bevorderen
- ✓ Sterker teamgevoel en betere klantbeleving
- ✓ Stresspreventie

 **STRUGGLES**

- ✓ Functie wordt niet serieus genomen
- ✓ Nood aan ondersteuning van het management
- ✓ Conflicten door gebrek aan communicatie tussen WN en WG
- ✓ Onvoldoende aandacht voor verzuimgesprekken

 **COMMUNICATIE**

- ✓ Meet noden van de werknemers via maandelijkse gesprekken
- ✓ Communiceert persoonlijk en via E-mail
- ✓ Bekendmaking van haar activiteiten via E-mail
- ✓ Bekendmaking van haar activiteiten zou via nieuwsbrief moeten gebeuren

 **TOEKOMSTVISIE**
Bedrijven moeten zich aanpassen aan de werknemer die een werkgever zoekt. Niet omgekeerd. Jobs als CHO zullen stijgen door het groeiende belang voor geluk/talent op de werkvloer.

Persona CHO - Joy

4.3.1 Persona CHO – Joy

Graag presenteren wij Joy, een CHO actief in de sector 'Communicatie en media' waar de meeste CHO's werkzaam zijn volgens het onderzoek. Het onderzoek toont aan dat de functie meestal door een vrouw vervuld wordt, 80,43% van de CHO's die de enquête invulde is een vrouw. Net zoals Joy bevinden de meeste CHO's (44,44%) zich in de leeftijdsgroep van 36 – 45 jaar. Joy haar zakelijke interesses hebben allemaal betrekking op het informeren en inspireren over werkgeluk naar medewerkers en externen toe. Ook de zakelijke interesses zoals het organiseren van netwerkevenementen of het geven van workshops behoren tot het takenpakket van de CHO. 20,90% van de CHO's geeft aan dat hun belangrijkste taak eruit bestaat om een aanspreekpunt te zijn voor medewerkers. De andere twee voornaamste taken zijn een prettige werkomgeving creëren (20,90%) en de bedrijfswaarden dragen en bevorderen in de organisatie (14,18%). Dat de CHO het aanspreekpunt is voor medewerkers, is meteen een troef voor zowel de organisatie als de medewerkers. Medewerkers kunnen hun gevoel en mening uiten bij de CHO. In vraag 20 waar we vroegen naar de meerwaarde van een CHO kwam naar voren dat werknemers mentale rust vinden door ze een luisterend oor te bieden. De CHO kan met de input van de medewerkers aan de slag om pijnpunten van de organisatie weg te werken en vervolgens optimaal te kunnen functioneren. Iedereen heeft een andere visie op een prettige werkomgeving. Toch dragen enkele algemene elementen bij tot een aangename werkomgeving namelijk voldoende beweging, een gezonde leefstijl op het werk, een functionele inrichting en goede ergonomie. Medewerkers hebben niets aan loze beloftes van een bedrijf. Iedereen moet de bedrijfswaarden dragen, maar de CHO heeft de taak deze nog extra in de kijker te plaatsen door in de eerste plaats zelf stevast in de bedrijfswaarden te geloven. De waarden van de werknemers moeten gelijk lopen met de waarden van het bedrijf om betrokken en tevreden werknemers te bekomen. Naast deze drie belangrijke taken zet de CHO zich in om werkbaar werk te bevorderen, een sterk teamgevoel en betere klantbeleving te creëren maar ook om stress te voorkomen/beperken. De naam Joy voor onze persona is ook niet toevallig gekozen. De CHO brengt vreugde/werkplezier voor de organisatie en haar medewerkers door proactief geluk te managen.

Het profiel van Joy komt overeen met de definitie die 71,12% van de respondenten koos: *'De CHO stimuleert het werkgeluk en het welzijn van de medewerkers binnen een bedrijf of organisatie waardoor bedrijfsdoelstellingen makkelijker behaald worden.'* Naast dat de CHO een steeds populairdere functie wordt, zoals Joy aangeeft in haar toekomstvisie, kampen ze ook met enkele moeilijkheden. Meerdere CHO's gaven via een open antwoord aan dat de functie niet altijd serieus wordt genomen mede omdat 'Chief Happiness Officer' kan overkomen als een fluffy term. Hoewel 'CHO' goed bekt, kan welzijnsmanager een duidelijker beeld vormen van de functie. Toch geeft 67,50% aan dat de functietitel onveranderd moet blijven. Ondanks dat 65% bij de stellingen beweert dat leidinggevenden het welzijnsbeleid voldoende ondersteunen, zien we als werkpunt in de open vragen dat het management meer ondersteuning moet bieden. Wanneer we de vraag stelden waarom bedrijven geen CHO in dienst nemen, kwam het antwoord 'geen interesse bij het bestuur' regelmatig terug. Bovendien merken Joy en 95% van de respondenten op dat conflicten in de organisatie ontstaan door een gebrek aan communicatie tussen werknemer en werkgever. Ook heerst er volgens 65% van de respondenten onvoldoende aandacht voor de organisatie van verzuimgesprekken. We moeten beseffen dat

werkgeluk een individuele beleving is. Iedere werknemer heeft een andere, persoonlijke invulling bij het begrip 'werkplezier.' Om de individuele en gemeenschappelijke noden van de medewerkers te begrijpen hechten CHO's veel belang aan communicatie. 47,37% van de respondenten achterhaalt de behoeften en de mate van tevredenheid van de medewerkers via individuele gesprekken, meestal op maandelijkse basis (24,44%). Joy communiceert voornamelijk persoonlijk (18,63%) en via e-mail (14,71%) met huidige werknemers. Ze maakt haar activiteiten voornamelijk zelf bekend (59,09%) via e-mail (35,37%). Toch zou Joy volgens 20,73% haar activiteiten moeten communiceren via een nieuwsbrief.

4.3.2 *Coronavirus en CHO*

Joy representeert de CHO in Vlaanderen volgens de resultaten die we analyseerde in 4.2. Daarnaast leggen we nog enkele andere resultaten onder het vergrootglas. Met de enquête hebben we meer bedrijven zonder CHO bereikt dan bedrijven met een CHO. Slechts 4,17% maakt de overweging om een CHO in dienst te nemen. 59,72% van die bedrijven besluit om geen CHO aan te werven. Het was interessant om te weten of deze bedrijven nog achter hen besluit staan met de coronacrisis in hun achterhoofd. Dit roept eventueel op tot een verder onderzoek. Het nut van de CHO kan des te beter tot uiting komen. Het virus heeft een impact op de hele bevolking. Waar sommige mensen helaas een fysieke last ondervonden van het coronavirus heeft het voor andere mentale onrust veroorzaakt. Werknemers werkten in onzekerheid van thuis uit. Een heel nieuwe wending. Werknemers keren stilaan met een bang hart terug naar het werk, waar ze de draad weer moeten oppakken. Zoals we in de literatuurstudie zagen is ondersteuning in re-integratie broodnodig. Langs de andere kant hebben werknemers ondervonden dat sommige taken op een makkelijkere, minder tijdrovende manier opgelost kunnen worden. Denk maar aan het vergaderen via Teams of Zoom. Ook hier is de CHO een belangrijk klankbord voor werknemers om naar hun adviezen en meningen te luisteren en deze door te spelen naar het management om op die manier werkbaar werk te bevorderen.

4.3.3 *Ervaren CHO*

Een opvallend resultaat kwam opduiken bij de vraag naar de leeftijd van de Chief Happiness Officer. Geen enkele CHO die de enquête invulde was jonger dan 25 jaar. Hieruit kunnen we afleiden dat je niet zomaar in de functie CHO rolt. Een CHO hoort het bedrijf of de organisatie vanbinnen en vanbuiten te kennen. Ze dragen immers de bedrijfswaarden. Daarom is het nodig om al enige ervaring op te bouwen in het desbetreffende bedrijf. Zo kan een iemand uit de HR-afdeling doorstromen naar de functie van CHO. De meeste CHO's die deelnamen aan de enquête bevinden zich tussen 25 en 45 jaar oud (82,22%). We stellen vast dat een CHO over de nodige kennis en expertise moet beschikken, maar tegelijk ook vernieuwend moeten kunnen denken om een vooruitstrevende organisatie te bekomen.

4.3.4 Niveaus van het Huis van Werkvermogen

Het merendeel van de respondenten plaatst de niveaus van het Huis van Werkvermogen van professor Juhani Ilmarinen in de volgende volgorde.

1. Gezondheid 2. Normen en waarden 3. Werk 4. Competenties

Het is positief dat 53,55% gezondheid als belangrijkste niveau aanduidt. Zoals omschreven in 3.4 heeft dit niveau de meeste gevolgen op de andere niveaus. Tegelijk is 'gezondheid' het niveau waar de CHO het minste controle op kan uitoefenen. Het niveau dat je als CHO het meest kan beïnvloeden zetten de respondenten op de voorlaatste en laatste plaats met ieder 31,11% (zie 4.2 vraag 11) We bespreken hier over het niveau 'werk'. We kunnen besluiten dat een CHO de niveaus die eerder door persoonlijke levensstijlkenmerken of de omgeving gevormd worden hoger op de ladder plaatsen dan de niveaus die sneller door de CHO gestuurd kunnen worden zoals werk en competenties. Het is wel positief dat CHO's de ambitie hebben om veel aandacht te schenken aan gezondheid en competenties. Dit betekent dat ze werkgerelateerde stress aanpakken en zelf een voorbeeldfunctie innemen door de filosofie en waarden van het bedrijf over te brengen.

4.3.5 Conclusie: een blijvende troef

Met dit onderzoek slaagden we erin het profiel van de CHO in Vlaanderen weer te geven. We richtten ons zowel tot bedrijven met en zonder een CHO. Van de bedrijven met een CHO in dienst willen we weten of zij de meerwaarde ervan erkennen. Bij vraag 20 lezen we alleen maar positieve reacties op de vraag of een CHO een meerwaarde biedt voor organisaties. Daaruit kunnen we concluderen dat de bedrijven met een CHO gelukkig zijn dat ze een CHO in de organisatie hebben en hopen we de visie van bedrijven zonder CHO te verruimen om meer te investeren in werkgeluk a.d.h.v. de expertise van een CHO. Met de enquête hebben we vooral bedrijven bereikt zonder CHO, waardoor werkgeluk absoluut meer op de agenda geplaatst moet worden. Medewerkers die gewaardeerd worden voelen zich beter in hun vel met het gevolg dat hun productiviteit en creativiteit toeneemt. Uit onderzoek blijkt dat een gelukkige medewerker 50% minder vaak ziek is, zes keer minder afwezig en negen zo keer loyaal. (Van Den Tempel, 2017) Werkgeluk is een individueel gegeven, maar heeft wel een gemeenschappelijk belang. Iedere partij haalt er profijt uit. De medewerker haalt voldoening uit zijn werk en voert zijn werk beter uit, de onderlinge samenwerking verloopt soepel door een goede groepsdynamiek, het bedrijf behaalt betere resultaten en bouwt aan een sterk imago. Daarnaast worden klanten beter en vriendelijker te woord gestaan en efficiënter geholpen. Om tot de essentie te komen en een antwoord te geven op de vraag of de Chief Happiness Officer een hype of een blijvende troef is: de CHO is absoluut geen hype. CHO's bouwen mee aan een positief imago van de organisatie. Hierbij is het onderdeel 'employer branding' uit de literatuurstudie van toepassing. Een positief imago uitstralen naar de buitenwereld, naar je klanten en potentiële werknemers gaat niet van vandaag op morgen. Dit gebeurt volgens een lange termijn strategie. Het is onmogelijk om successen te boeken als de kern van je organisatie niet juist zit: je huidige werknemers. Proactief geluk managen is een fulltime job. Daarom kunnen we besluiten dat de Chief Happiness Officer een blijvende troef is voor bedrijven.

5 Aanbevelingen

In het laatste onderdeel van de Bachelorproef denken we na over gerichte oplossingen voor enkele werkpunten om uiteindelijk dichterbij werkgeluk te komen. Op basis van de bekomen onderzoeksresultaten raden we onderstaande aanbevelingen aan.

5.1 **Het welzijnsbeleid**

Hoewel zorgen voor welzijn op het werk een wettelijke verplichting is, zijn er nog altijd organisaties die geen welzijnsbeleid hanteren. Een opvallend resultaat uit de enquête was dat 22 en dus bijna de helft van de 46 CHO's geen welzijnsbeleid gebruiken. Met een welzijnsbeleid mikt een organisatie op ambitieuze en productieve medewerkers waardoor arbeidsongevallen en beroepsziekten vermeden kunnen worden én werknemers zich automatisch beter voelen op het werk. Het welzijnsbeleid mondt uit in een concreet actieplan wat de kwaliteit van de werkomgeving verbetert. Het actieplan moet in het bedrijfsplaatje passen en stroken met de bedrijfscultuur, de strategie en de waarden van het bedrijf. Het is een geïntegreerd verhaal waarbij zowel de werkgever, HR, CHO en werknemers bij betrokken zijn. Het welzijnsbeleid verbindt deze partijen met elkaar en toont aan op welke manier welzijn in het bedrijf geïntegreerd wordt. Nokia België bouwt een welzijnsbeleid op voor en door medewerkers. Een mooi voorbeeld van een geïntegreerd welzijnsbeleid waar welzijn de verbindende factor is tussen leidinggevende en werknemer. Nokia België deelt welzijn op in drie luiken: 'Stay well', 'Manage well' en 'Be well.' (ZigZagHR, 2020)

5.1.1 *Stay well*

Het eerste luik focust zich op preventie en stimuleert een gezonde leefstijl. Twee keer in de maand organiseren ze een Lunch & Learn waarbij een medewerker zijn specialisatie deelt met geïnteresseerden. Ook vindt er een tweemaandelijks 'blue bar' plaats om een positieve sfeer aan te wakkeren. Tijdens de maandelijkse 'healthy day' verdiepen ze zich in een gezondheidsthema zoals slaapkwaliteit of gezonde voeding. Ook ergonomie valt onder dit luik. Ze stellen een dokter en verpleegster ter beschikking die zorgen voor griepvaccins en een regelmatige check-up of waar de werknemer terecht kan voor een vertrouwelijk gesprek. Naast een preventiedirecteur zijn er de zogenaamde Nokia-coaches, ze helpen medewerkers met loopbaanbegeleiding, omgaan met werkdruk en werkgeluk. (ZigZagHR, 2020)

5.1.2 *Manage well*

Het tweede deel van het welzijnsbeleid richt zich op de rol van de leidinggevende. Naast de jaarlijkse formele evaluatiegesprekken wordt de manager aangespoord om minstens 4 keer per jaar te polsen naar het welzijn van de werknemers via een gesprek. Onderwerpen zoals work-life balance en werkstress komen aan bod waardoor er een beeld ontstaat van wat er goed en fout loopt in de organisatie. (ZigZagHR, 2020) Het is belangrijk dat aan deze gesprekken een vervolg gekoppeld wordt waarbij het management bespreekt hoe ze de pijnpunten die de medewerkers ervaren kunnen wegwerken.

5.1.3 *Be well*

In het derde luik verwerkt Nokia België het re-integratiebeleid uitgewerkt door de preventieadviseur om medewerkers zo vlot mogelijk weer aan de slag te helpen. Tijdens de periode dat ze recupereren kunnen ze steeds terecht bij de externe dienst 'personal people service' voor een vertrouwelijk gesprek. HR belt de medewerkers op na een maand afwezigheid om hulp te bieden op administratief vlak en om vragen te beantwoorden. Op die manier behouden we de band tussen werknemer en werkgever. Bij langdurige afwezigheid heeft Nokia een gegarandeerde-inkomensverzekering voor een bepaalde tijd om extra financiële zorgen te beperken. (ZigZagHR, 2020)

In plaats van externe personen in te schakelen kan een CHO vorm geven aan het welzijnsbeleid van de organisatie. Ze kunnen de activiteiten rond gezondheid organiseren en de taken van de zogenaamde Nokia-coaches op zich nemen. Ook de CHO fungeert als vertrouwenspersoon, kan het re-integratiebeleid uitstippelen en contact behouden met de afwezige werknemer. De CHO krijgt een duidelijk overzicht over het welbevinden van de medewerkers door verantwoordelijk te zijn voor het welzijnsbeleid. Hier dient de CHO de verkregen informatie door te spelen naar het management, tenzij het vertrouwelijk is. De drie luiken van het welzijnsbeleid van Nokia België zijn handige kapstokken om een geïntegreerd welzijnsbeleid te ontwikkelen.

5.2 **Van digitale onrust naar digitaal comfort**

Het onderzoek wijst uit dat e-mail naast persoonlijke gesprekken het meest gebruikte communicatiemiddel is om de activiteiten van de CHO bekend te maken. 32,53% wilt dit medium graag blijven gebruiken in de toekomst. 25,30% schakelt graag een nieuwsbrief in om over de activiteiten van de CHO te communiceren.

5.2.1 *No Talk Tuesdays*

Werknemers ervaren e-maildrukke. E-mail is een gemakkelijk medium, waardoor we het zo vaak mogelijk inschakelen. Dit mag niet de bedoeling zijn en neemt de efficiëntie van het medium weg. We moeten de vergadermail, pingpongmail, documentmail en sms-mail vermijden.

5.2.1.1 *Vergadermail*

Iemand start een e-mail thread met 5 collega's waardoor een tijdrovende mailconversatie ontstaat. Wie op een later moment een gegeven uit de 'meeting' wilt raadplegen moet doorheen de hele conversatie scrollen. Iedereen kent het fenomeen van een 'ontplofte' mailbox. Daarom kan je er best voor kiezen om fysiek samen te zitten als je iets moet bespreken met meerdere personen. Lukt het niet om fysiek samen te komen op hetzelfde moment? Plan dan een videoconferentie in. Op een efficiënte manier vergaderen kan dankzij tools zoals Microsoft Teams, Zoom of join.me. In coronatijd hebben nog meer mensen kennis gemaakt met deze tools en komt het besef dat ze thuiswerken faciliteren. (De Bisschop, 2017)

5.2.1.2 *Pingpongmail*

Als je meerdere keren moet mailen om tot een concrete afspraak te komen kan je beter naar de telefoon grijpen. Je kan na het telefoongesprek wel een mail

versturen met een opsomming van de gemaakte afspraken. Die ene mail bevat alle informatie, dient als een reminder en vervangt alle overbodige mails. (De Bisschop, 2017)

5.2.1.3 Documentmail

Documenten via mail versturen kan vervelend zijn omdat ze verdwijnen in de massa. Je zou eerder moeten opteren voor een collaboratietool zoals Trello of de app Slack waar je per project een kanaal kan creëren, samenwerken en ook gebruik kan maken van direct message. (De Bisschop, 2017)

5.2.1.4 Sms-mail

Het medium sms gebruiken we voor dringende boodschappen zoals het melden van een annulatie. Wanneer we ook urgente boodschappen via mail versturen creëren we de druk om voortdurend mails te checken wat ons afleidt van belangrijke taken. (De Bisschop, 2017)

We worden wel vaker afgeleid door kleine taken zoals e-mails en telefoontjes waardoor we de grote, belangrijke taken niet afkrijgen. Of anders gezegd: 'when you are hunting elephants, don't get distracted chasing rabbits.' (De Bisschop, 2017) Daarom experimenteren al enkele bedrijven met 'stille dinsdagen.' Driekwart van de werknemers heeft moeite om zich te concentreren op het werk en ervaren de vele prikkels op de werkvloer als vervelend. Tijdens een stille dinsdag wordt er de afspraak gemaakt om een voormiddag de telefoons uit te schakelen, geen mails te checken, vergaderingen te verplaatsen en collega's niet te storen zodat medewerkers hun taken ongestoord kunnen afwerken. Het personeel van Delta Lloyd Life omschreef het concept als een verademing. De medewerkers concentreerden zich beter, waren energiever en haalden bij gevolg meer werkvoltoening. Natuurlijk vraagt dit concept om de volledige goedkeuring van de werkgever en om duidelijke communicatie naar belanghebbenden. (De Standaard, 2017)

5.2.2 Nieuws-app

Respondenten van de enquête geven aan dat werknemers teveel kanalen moeten bijhouden om op de hoogte te blijven over het reilen en zeilen van de organisatie. Ze kunnen door de bomen het bos niet meer zien. Dit kan opgelost worden door een nieuws-app te gebruiken, een digitale nieuwsbrief gepersonaliseerd aan het bedrijf of de organisatie. Bovendien gaf 25,30% van de respondenten aan dat de CHO haar activiteiten via een nieuwsbrief zou moeten communiceren. Het grootste voordeel van deze nieuws-app is dat het een plek is waar al het nieuws samen komt: zowel bedrijfsnieuws als eigen afdelings- of teamnieuws en nieuws uit jouw regio of vestiging. Daarnaast beschikken de meeste nieuws-apps over een chat-functie waardoor collega's met elkaar in verbinding staan en druk mailverkeer inperkt. Je hebt de mogelijkheid om je eigen nieuwsoverzicht samen te stellen. Je duidt zelf onderwerpen aan die in jouw interessegebied liggen. De app is uitgerust met slimme technologie die weet wie je bent, wat je doet en waar je werkt. Ook geeft deze digitale nieuwsbrief suggesties op basis van jouw klikgedrag en dat van jouw collega's. Daarbovenop kan je interessante artikels opslaan om op een later moment te lezen. Een ander voordeel is dat nieuws-apps beschikbaar zijn op verschillende toestellen zoals je smartphone, tablet of PC. Je leest waar en wanneer je wilt. Dit

is een handigheid voor non desk medewerkers. Werknemers moeten niet vrezen dat ze een belangrijk bericht over het hoofd hebben gezien dankzij notificaties wanneer er een nieuw bericht verschijnt. Bovendien kan je de nieuws-app integreren met je eigen bedrijfsapplicatie of koppelen aan praktische apps zoals een werkplanner, reservaties van vergaderzalen en nog veel meer. Kinapolis maakt o.a. gebruik van de nieuws-app Speakap. Kinapolis beschrijft de app als een kanaal voor en door medewerkers om een boodschap zo ruim mogelijk te verspreiden binnen een organisatie. (Vonk - netwerk voor interne communicatie, 2019)

5.3 Absenteïsme en verzuimgesprekken

Om te weten waar het schoentje wringt in de organisatie moet de CHO zich bezig houden met het inventariseren van belangrijke gegevens en deze doorspelen naar het management om uiteindelijk werkgeluk te optimaliseren. Een hoog absenteïsme zorgt voor meer werk voor de collega's en voor meer stress. Fouten zijn dus sneller gemaakt, met het gevolg dat nog meer medewerkers kunnen uitvallen. Bovendien heeft absenteïsme een hoog prijskaartje voor een organisatie. Het absenteïsmepercentage verlagen door gerichte acties opgenomen in het verzuimbeleid leidt tot winst en meer veerkracht op de werkvloer. Daarom is het belangrijk om absenteïsme in kaart te brengen. 52,50% van de respondenten (CHO's) doet dit niet. Daarnaast vindt 65% dat er onvoldoende aandacht wordt geschonken aan verzuimgesprekken. Dit heeft een logisch verband. Wanneer deze cijfers niet bijgehouden worden is het moeilijk voor de leidinggevende om verzuimgesprekken in te plannen. Uit de enquête blijkt dat 95% van de respondenten akkoord is met de stelling '*conflicten ontstaan vaak door een gebrek aan communicatie tussen werknemer en werkgever.*' Wanneer de leidinggevende op de hoogte is van belangrijke cijfers heeft hij/zij een overzicht wanneer er nood is aan een gesprek. De leidinggevende is meer betrokken waardoor de relatie tussen werknemer en werkgever ook verbetert. Om gedrags symptomen van medewerkers snel op te sporen is het goed dat de leidinggevende leiderschapstrainingen volgt. De checklist⁹ in bijlage 8 dient als handvat om een stevig verzuimbeleid te ontwikkelen, gebaseerd op het verzuimkompas van Mensura.

5.4 Meer meten, meer communiceren

Het onderzoek toont aan dat 24,44% van de CHO's maandelijks het effect van zijn inspanningen meet. 20% meet dit meerdere keren in een jaar, een andere 20% doet dit nooit. Een bizar resultaat aangezien een CHO zicht moet krijgen op welke acties een positieve werking hebben en welke niet. In het algemeen moet het effect van de inspanningen van de CHO meer gemeten worden om snel in te grijpen want voorkomen is beter dan genezen. De tool Intuo helpt jouw prestatiebeoordelingen weer te geven.

Uit vraag 19 blijkt dat er nood is aan meer communicatie op regelmatige basis. Een communicatieplan zorgt voor een logische samenhang van alle ingeschakelde communicatiemiddelen. 55% van de CHO's stelt zelf een communicatieplan op, 45% niet. Een communicatieplan is sterk aan te raden.

⁹ Zie bijlage 8 – Checklist verzuimbeleid (Mensura, 2020)

Naast dat je precies weet welke boodschap je wanneer naar welke doelgroep communiceert, geeft het een overzicht of je voldoende communicatiemiddelen inschakelt. Een voorbeeld van een communicatieplan¹⁰ over re-integratie vind je terug in bijlage 6. In de enquête werd aangehaald dat er meer communicatie en ondersteuning van het management nodig is. Ook hier werpt een communicatieplan zijn vruchten af. In het communicatieplan staat opgesomd wie verantwoordelijk is voor een bepaalde boodschap en hoe hij/zij deze brengt. In het communicatieplan in bijlage 6 staat een voorbeeld hoe de leidinggevende in het communicatieplan opgenomen wordt en op die manier weet wat er van hem/haar verwacht wordt.

Naast enkele verplichte gesprekken zoals het evaluatiegesprek, verzuimgesprek, terugkeergesprek en exitgesprek is het goed dat de leidinggevende overlegmomenten organiseert met zijn medewerkers, best in kleinere groepen zodat er interactie ontstaat. Je kan dit vergelijken met een meeting waarbij enkele agendapunten besproken worden. Het is belangrijk dat de leidinggevende op het einde van het overlegmoment vraagt of iemand graag iets wilt toevoegen of als er vragen zijn. Daarnaast kunnen ze een overlegmoment afronden met een oefening die de betrokkenheid van beide partijen vergroot en waardoor je als leidinggevende dichterbij je team staat. Een voorbeeld hiervan is de *voilà*-oefening die problemen bespreekbaar maakt en medewerkers vraagt om oplossingsgericht te denken. Voor ieder probleem sommen alle medewerkers zoveel mogelijk oplossingen op. Daarna mag iedere werknemer zijn stem plaatsen bij de oplossing die iedereen altijd kan doen zonder extra inspanningen. De actie met de meeste stemmen wint en wordt meteen doorgevoerd. De CHO kan deze uitvoering implementeren. Na enkele maanden wordt de actie geëvalueerd in een overlegmoment en kan er besloten worden of deze actie al dan niet stand moet houden. (Van Hoof, 2017)

5.5 Samenvattend

De belangrijkste aanbeveling die we kunnen geven is: blij investeren in werkgeluk of start er vandaag nog mee. Daarnaast promoten we het gebruik van een welzijnsbeleid om de kwaliteit van de werkomgeving te verbeteren. Ook moet er meer aandacht zijn om van digitale onrust naar digitaal comfort te gaan. Dit door concepten zoals 'No Talk Tuesdays' in het welzijnsbeleid te implementeren en belangrijke boodschappen samen te brengen in één kanaal: de nieuws-app. De checklist in bijlage 8 helpt om een goed verzuimbeleid uit te stippelen waarbij het noodzakelijk is om de cijfers over absentisme vast te leggen en verzuimgesprekken te organiseren. Een andere gouden tip is om het effect van de inspanningen die de CHO levert vaker te meten om de vinger aan de pols te houden over het welbevinden van de medewerkers. Een communicatieplan bundelt doelen en afspraken die gecommuniceerd moeten worden zodat medewerkers steeds goed en duidelijk geïnformeerd zijn. De leidinggevende kan meer ondersteuning bieden door in conversatie te treden met zijn medewerkers tijdens overlegmomenten. De interactie stimuleert medewerkers tot oplossingsgericht denken. Betrokkenheid neemt tussen beide partijen toe. Er ontstaat niet alleen een betere relatie tussen werkgever en werknemer, maar ook tussen werknemer en organisatie.

¹⁰ Zie bijlage 6 – communicatieplan re-integratie (Van Hoof, 2017)

6 Literatuurlijst

- Aerts, L. (2019, april 8). *Burn-outcijfers blijven onrustwekkend stijgen: te veel stress en te weinig vertrouwen bij werknemers*. Opgeroepen op 14 april 2020, van vrt NWS: <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2019/04/04/iedereen-verliest-bij-burn-out-werknemer-gezin-organisatie-e/>
- Bacq, W. R. (2019, december 18). *Amper 1 op 10 werknemers is echt gemotiveerd, anderen haten hun job zo hard dat ze de bedrijfswerking saboteren*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Het Nieuwsblad: https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20191217_04771898
- Bernaerts, N. (2019, september 19). *"Niet de klant, maar de werknemer is koning": we worden alsmaar ongelukkiger op ons werk en wel hierom*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Het Nieuwsblad: https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20190919_04616722
- Bisschop, A. D. (2017). *Aftellen naar maandag - hoe slimmer werken je gelukkiger maakt*. Europa: Borgerhoff & Lamberigts.
- Bisschop, A. D. (2020). *Presentatie aftellen naar maandag met jullie als CHO?*
- Bugter, B. (2016, juli 21). *Employee journey: buiten winnen, begint binnen*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2016/07/21/employee-journey-verbeter-je-organisatie-van-binnenuit-met-deze-inzichten/>
- Christelijke Mutualiteit. (z.d.). *Burn-out*. Opgeroepen op 14 april 2020, van <https://www.cm.be/ziekte-en-behandeling/klachten-en-ziekten/burn-out>
- Christelijke Mutualiteit. (z.d.). *Depressie*. Opgeroepen op 14 april 2020, van <https://www.cm.be/ziekte-en-behandeling/klachten-en-ziekten/depressie>
- De Standaard. (2017, april 4). *Stille dinsdag op de werkvloer*. Opgeroepen op 7 juni 2020, van De Standaard: https://www.standaard.be/cnt/dmf20170403_02815941
- Deca, G. (2019, november 14). *Waarom voldoende investeren in werkgeluk zich altijd terugbetaalt*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Bloovi: <https://www.bloovi.be/artikels/persoonlijk-groeien/2019/waarom-voldoende-investeren-in-werkgeluk-zich-altijd-terugbetaalt>
- Decker, L. D. (2020, januari). *#ZigZagHR. Magazine: "wellbeing = winst", 4*. Gent: Lesley Arens.
- D'hondt, D. (z.d.). *Whitepaper employer branding - hoe de juiste kandidaten aantrekken?* Jobtoolz. Opgeroepen op 14 april 2020
- Gezondheid en wetenschap. (2019, februari 19). *Burn-out*. Opgeroepen op 14 april 2020, van <https://www.gezondheidenwetenschap.be/richtlijnen/burn-out>
- Het Laatste Nieuws. (2019, april 9). *Burn-outcijfers blijven stijgen, Maggie De Block wil fabeltjes erover stoppen met nieuwe website*. Opgeroepen op 14

- april 2020, van <https://www.hln.be/nina/psycho/burn-outcijfers-blijven-stijgen-maggie-de-block-wil-fabeltjes-erover-stoppen-met-nieuwe-website~a48e7144/>
- Hoof, E. V. (2017). *De Chief Happiness Officer - stappenplan voor een strategisch welzijnsbeleid op het werk*. Tielt: Lannoo Uitgeverij.
- Made in Limburg. (2019, oktober 31). *Zo trek je talent aan met employer branding*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Made in Limburg: <https://www.madeinlimburg.be/nieuws/zo-trek-je-talent-aan-met-employer-branding/>
- Mensura. (2020). *Het verzuimkompas Ontdek de zwakke plekken in uw verzuimbeleid*. Opgeroepen op 8 juni 2020, van Mensura: <https://www.mensura.be/nl/verzuim-vermijden/breng-verzuim-in-kaart/het-verzuimkompas-een-heldere-blik-op-het-ziekteverzuim-in-uw-organisatie/verzuimkompas>
- Randstad. (2019). *Employer brand research*. België. Opgeroepen op 14 april 2020
- Smeekes, P. (2016, maart 8). *Chief Happiness Officer; zin of onzin?* Opgeroepen op 1 mei 2020, van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/chief-happiness-officer-zin-onzin-paul-smeekes/>
- Smet, D. D. (2018, december 3). *Ziek van verveling op het werk*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Gopress academic: <http://academic.gopress.be/>
- Tempel, S. V. (2017, mei 10). *De Chief Happiness Officer: overdreven of keihard nodig?* Opgeroepen op 7 juni 2020, van Bureau Zuidema: <https://www.zuidema.nl/blog/chief-happiness-officer-overdreven-of-keihard-nodig/>
- Verweire, E. (2018, juni 18). *Bore-out: hype of ziekte?* Opgeroepen op 14 april 2020, van EOS Wetenschap: <https://www.eoswetenschap.eu/psycherein/bore-out-hype-ziekte>
- VONK - netwerk voor interne communicatie. (2019, september 5). *5 voordelen waarmee je medewerkers kan overtuigen een nieuws-app te gebruiken*. Opgeroepen op 7 juni 2020, van VONK: <https://www.vonknetwerk.be/5-voordelen-waarmee-je-medewerkers-kan-overtuigen-een-nieuws-app-te-gebruiken>
- WisKeys. (2020, maart 5). *Hoe belangrijk is een goede werksfeer?* Opgeroepen op 14 april 2020, van WisKeys: <https://www.wiskey.be/nl/hrm/1826/hoe-belangrijk-is-een-goede-werksfeer.html?ni=279-c2131-m4Tlx5W78DKqfG4Qlbat-404981>
- Zwemmer, L. (2018, juni 8). *Employer branding: tips voor een vliegende start*. Opgeroepen op 14 april 2020, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2018/06/08/employer-branding-tips-voor-een-vliegende-start/>

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1 – checklist stresssymptomen (De Bisschop, 2017)

CHECKLIST STRESSSYMPTOMEN

FYSIEK

- Hoofdpijn
- Versnelde ademhaling
- Hartkloppingen
- Vermoeidheid
- Vage pijn
- Huidirritatie
- Transpireren
- Vaak verkouden
- Rugpijn
- Spijsverteringsklachten
- Zweten
- Seksuele klachten
- Droge mond
- Trillen, beven
- Duizeligheid
- Hypertensie
- Zichzelf verwaarlozen
- ...

MENTAAL

- Besluiteloosheid
- Cynisme
- Concentratieverlies
- Fouten
- Piekeren
- Onhelder denken
- Afgestompt gevoel
- Ongepaste humor
- Vergeetachtigheid
- Onzekerheid
- Geestelijke vermoeidheid
- Piekeren
- Verlaagd zelfrespect
- Fixatie op details
- Blokkage van creativiteit
- Energieverlies
- Negatieve gedachten
- ...

EMOTIONEEL

- Prikkelbaar
- Neerslachtig
- Gejaagd
- Gespannen
- Uitgeput
- Geen enthousiasme
- Machteloosheid
- Zenuwachtigheid
- Angst
- Wantrouwen
- Ongemotiveerd
- Eenzaamheid
- Wrok
- Ontevredenheid
- Jaloersheid
- Schuldgevoel
- Schaamte
- ...

GEDRAG

- Weinig sociaal
- Rusteloos
- Impulsief
- Minder / meer eten
- Opvliegend
- Gestoorde slaap
- Meer alcoholverbruik
- Meer werk mee naar huis
- Te druk om te ontspannen
- Lage productiviteit
- Trillende stem
- Meer roken
- Huilbuien
- Afzonderen
- Knarsetanden
- Meer medicatie
- Slecht timemanagment
- ...

7.2 Bijlage 2 – interview Elke Picquet

Elke Picquet – Employer branding en campus recruitment coordinator @ Cegeka

'De manier hoe je je bedrijf presenteert moet je vernieuwen om steeds weer in de smaak te vallen.'



Elke Picquet

Op 27 februari 2020 verwelkomde Elke Picquet mij in Corda 3, waar IT-groep Cegeka zich gevestigd heeft. Elke Picquet werkt al 3 jaar als employer branding en campus recruitment coordinator voor Cegeka. Op het eerste zicht zegt deze functietitel weinig. Daarom nam Elke me mee in haar verhaal en maakte ze me wegwijs in wat employer branding betekent voor een groot bedrijf met 2500 werknemers. Bovendien is Cegeka gecertificeerd tot Top Employers, het wereldwijd gekende certificaat voor uitmuntende arbeidsomstandigheden.

Het takenpakket

Als employer branding en campus recruitment coordinator hou ik me bezig met hoe we het meest efficiënt kunnen werken. Zo zal ik nagaan of vergaderingen nodig zijn of als de boodschap evengoed telefonisch besproken kan worden. Daarnaast is het belangrijk dat ik Cegeka op een aantrekkelijke manier presenteer en onze 7 kernwaarden overbreng, zowel intern als extern. Dit kan door middel van communicatiecampagnes. Het is mij opgevallen dat doorgroeimogelijkheden aan belang toenemen. Daarom moet je deze duidelijk in kaart brengen. Soms verlaat iemand jouw bedrijf omdat de persoon in kwestie niet wist welke mogelijkheden er binnen het bedrijf bestaan. Het is heel jammer als je hierdoor een goede werknemer verliest. Het is de bedoeling dat ik help de bedrijfsdoelstellingen te halen door strategisch te werken. Daarbovenop zet ik employer branding ook op in andere landen.

Employer branding, een definitie?

Voor mij omvat employer branding alle activiteiten die je zowel intern als extern organiseert om je bedrijf voor te stellen als aantrekkelijke werkgever waarvoor je graag wilt werken. Maar waar je vooral voor wilt blijven werken. Ik denk dat je

employer branding moet kaderen binnen de algemene strategie van het bedrijf. Uiteindelijk moet je door jouw employer branding ervoor zorgen dat je enerzijds de juiste werknemers aantrekt en anderzijds nadenkt hoe die employer branding strategie een meerwaarde heeft voor je eigen medewerkers. Je zoekt mogelijke antwoorden op vragen zoals: 'Hoe ga je je eigen medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling?' en 'hoe zorg je ervoor dat ze zich gelukkig voelen op het werk?' Over geluk gesproken, ik denk dat een fitness niet voor gelukkige werknemers zal zorgen op lange termijn, wel de kleine dingen. Hier gaat het vooral om bewustzijn creëren, zoals bewust kiezen voor een gezonde levensstijl. Dit kunnen wij op de werkvloer stimuleren door gezond eten aan te bieden, standing desks te voorzien of door er een gewoonte van te maken om de trap te nemen. Ook hechten we veel belang aan collegialiteit door deel te nemen aan Dag van de Collega en een teamwork spel. Daarnaast bouwen we ook aan de teamspirit door ons in te schrijven voor evenementen zoals 'Dwars door Hasselt.' Ten slotte vind ik het zeer belangrijk dat je employer branding strategie strookt met je bedrijfswaarden. Als je acties onderneemt mogen deze niet losstaan van je waarden. In alles wat je doet, moet het bijzonder karakter van je bedrijf naar boven komen.

Talent aanwerven

Cegeka heeft een 8-tal eigen recruiters. Eerst doen we een telefonische screening op basis van de CV. Hier focussen we enerzijds op de ervaring en anderzijds op de match met het bedrijf en het team waarin de kandidaat terecht komt. Op gesprek verloopt de screening meer technisch door de Hiring Manager. Deze persoon let vooral op de ambities van de persoon in kwestie. Het is ook goed om in te spelen op de 'War for Talent', vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat andere bedrijven ook zoeken naar gelijkaardig talent is het noodzakelijk om een sterk werkgeversmerk naar buiten te brengen. Sommige vacatures zijn dan ook moeilijker om in te vullen, daarom willen we deze vacatures in de kijker zetten door gerichte campagnes. Als er dan bijvoorbeeld een vacature openstaat voor management assistente is de instroom van kandidaten niet meer bij te houden. Een populaire vacature zorgt voor veel instroom en dan merk je direct dat veel mensen Cegeka als een aantrekkelijk bedrijf zien.

In praktijk

Wij proberen regelmatig acties rond employer branding in ons beleid te integreren. Zo organiseren we een spelletjesavond, interne movie night en bedenken we een toffe activiteit voor complimentendag. Er vinden vaak events plaats zoals ons Digital Festival en de meet-up, waar kennis gedeeld wordt. Ook schrijven we ons in voor externe evenementen. Zo gaan onze eigen werknemers met hun kinderen naar CoderDojo in Leuven, hier leren tieners programmeren. Daarbovenop doen onze medewerkers mee aan de innogames in Hasselt en Leuven. Wij proberen onze werknemers zo goed mogelijk te informeren over activiteiten via verschillende kanalen en communiceren open en transparant over de resultaten van Cegeka. Als communicatiekanalen gebruiken wij televisieschermen, mail, intranet, een nieuwsbrief en Microsoft Teams. Dit is een samenwerkingsapp waar

je zelf kanalen kan aanmaken, in deze kanalen kan je bestanden delen, gesprekken voeren of vergaderen met je collega's. Ook organiseren we kwartaal meetings, hierin bespreken we de resultaten van ieder kwartaal, welke nieuwe mensen zijn toegekomen en welke ons bedrijf verlaten hebben. Ook 'Happy Hour' op Corda Campus zien wij als een communicatiemiddel, het is het ideale moment om te netwerken en om informeel kennis te maken met collega's.

Metten is weten

In het verleden deelden recruiters vacatures op sociale media, maar dit was niet hun core business. Daarom is employer branding een onderdeel geworden van onze HR-afdeling en niet van marketing. We zijn namelijk van mening dat kandidaten tot de HR-doelgroep behoren. Bovendien richt marketing zich meer tot de klant, wij richten ons eerder tot de kandidaat of werknemer. Natuurlijk wordt er wel nauw samengewerkt met de marketingafdeling om te overleggen welke campagnes we zullen doorvoeren. Door social media campagnes kan je meten wat het effect is van een campagne op je doelgroep. Ook als we aan kandidaten op gesprek vragen waar ze Cegeka van kennen krijgen we meestal 'social media' of 'via een collega' te horen. 30% van de nieuwe werknemers starten door het netwerk van onze eigen collega's, wat zeer positief is.

Strength and weakness

Ik vind employer branding bijzonder sterk als je het vanuit jezelf doet als bedrijf en het overeenkomt met je bedrijfsidentiteit en waarden. Deze moet je naar buiten brengen, maar hou steeds een realistisch beeld voor ogen. Zo weten huidige en potentiële werknemers wat ze van jou als bedrijf mogen verwachten. Ook als je een campagne lanceert moet je je doelgroep duidelijk afbakenen en de afweging maken tussen het geld dat je erin steekt en hetgeen wat je eruit haalt. Volgens mij kan je je budget beter verdelen over meerdere activiteiten dan één enkele campagne. Meerdere kanalen inzetten is de boodschap. De moeilijkheid van employer branding is toch het meten. Je kan nooit één op één meten. Vragen zoals 'Wat is nu het effect van employer branding op onze omzet?' en 'hebben we daar nu procentueel zoveel meer kandidaten uit gehaald?' blijven vaak onbeantwoord. Je zult deels de resultaten kunnen meten door campagnes, maar nooit voor de volle 100%. Dat is spijtig want uiteindelijk doe je al deze inspanningen voor een goed resultaat. Al hebben we de resultaten niet zwart op wit, gelukkig zien we het positief effect van employer branding. Dit leiden we af doordat steeds meer mensen ons bedrijf kennen en gezien hebben op internet en sociale media, maar ook de kandidaten op gesprek weten precies waar Cegeka voor staat.

Toekomstvisie

Ik denk dat we meer technologie moeten opnemen in onze employer branding strategieën. Ik denk bijvoorbeeld aan een VR-bril op een beurs. De manier hoe je je bedrijf presenteert moet je vernieuwen om steeds weer in de smaak te vallen. Wij maakten eerder veel testimonials, die zeer succesvol bleken te zijn. Maar nu merken we dat het tijd is voor iets anders. Mensen hebben de testimonials al gezien, dus verwachten nu iets nieuw. Het is de uitdaging om steeds creatief en innovatief te blijven.

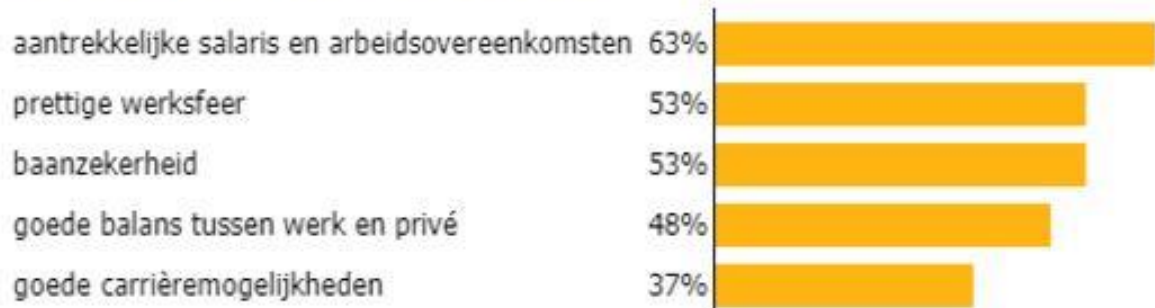
Ik dank Elke Picquet voor haar tijd en voor de interessante kijk op employer branding. De boodschap is aangekomen: zorg voor een employer branding strategie met een realistisch beeld die strookt met de eigen bedrijfsidentiteit en bedrijfswaarden. Mensen moeten een zo eerlijk en duidelijk mogelijk beeld krijgen van jouw bedrijf en waar het voor staat. Zo trek je kandidaten aan die ook belang hechten aan de bedrijfswaarden én behoud je medewerkers die trots zijn om te werken voor een bedrijf met waarden waar zij als werknemer ook achterstaan.



Bezoekersbadge voor mijn afspraak met Elke Picquet

7.3 Bijlage 3 – overzicht van de resultaten van het employer brand onderzoek van Randstad

top 5 belangrijkste drivers



top 5 belangrijkste redenen om te blijven



top 5 belangrijkste redenen om weg te gaan



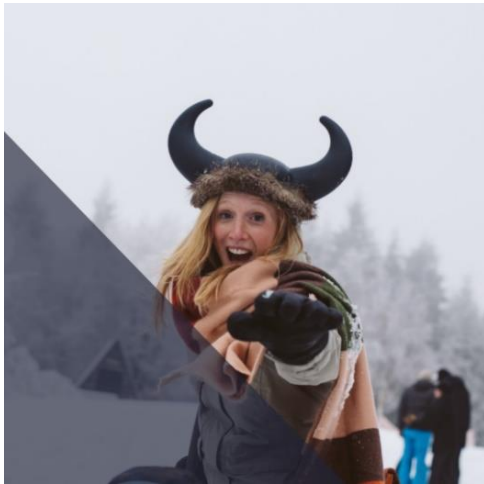
17-7-2019

(Randstad, 2019)

7.4 Bijlage 4 – interview Dempsey Giunta (CHO bij Mobile Vikings)

Interview Dempsey Giunta – Chief Happiness Officer @ Mobile Vikings

'Je hebt niet precies de functietitel Chief Happiness Officer nodig in je bedrijf, wel iemand die de taken van een CHO op zich neemt.'



CHO Dempsey Giunta als Viking

Dempsey Giunta streeft met haar 4-jarige ervaring als Chief Happiness Officer naar het creëren van een stimulerende werksfeer voor de 100 werknemers van Mobile Vikings op Corda Campus. De functie komt al vaker voor bij onze noorderburen, maar wint stilaan ook aan belang in België. Toch weten mensen nog niet wat ze exact mogen verwachten van een Chief Happiness Officer. 'Is het de bedrijfsclown die iedereen gelukkig maakt?' 'Zorgt hij/zij voor entertainment in het bedrijf zoals het organiseren van toffe activiteiten?' Het is natuurlijk véél meer dan dat. Dempsey en ik spraken op 28 februari 2020 af in de Corda Bar. Daar gaf ze me interessante inzichten en een duidelijk beeld waarom een Chief Happiness Officer in het leven is geroepen.

De evolutie van Chief Happiness Officer

Chief Happiness Officer is natuurlijk niet iets gloednieuw. Het is vooral bekend van de online schoenenwinkel Zappos, maar ik denk ook dat het vanuit Denemarken komt overwaaien. Hier ben ik al naar een happiness congres geweest. Ook merk ik dat de CHO nog niet zo bekend is in België als in Nederland. De functie is wel gegroeid door de stijging van werkgerelateerde stress en het aantal burn-outs. De term burn-out wordt ook steeds vaker gebruikt, vaak onterecht. Dit zou niet mogen. Ik vind het heel erg voor de mensen die effectief met de symptomen kampen.

De Chief Happiness Officer bestond al eerder, maar nu hebben ze er een specifieke term opgeplakt. Ik denk dat de taken van een CHO vroeger deels tot het Office Management behoorden. Ik maak bij Mobile Vikings uit van het 'People Team' dat bestaat uit 3 personen. Dit team valt onder Human Resources. Bij onze organisatie is het gedeelte Office Management verschoven naar iemand anders. Op die manier kan ik mij volledig concentreren op lange termijn geluk. Je merkt dat steeds meer mensen behoefte hebben aan een juiste basis binnen het bedrijf. Mensen vinden hun doel en het werk op zich belangrijke factoren om gelukkig te zijn. Ik wil dan ook dat werknemers betekenis vinden in wat ze doen.

Hoe deze functie ook verder zal evolueren, voor mij is het een vereiste dat je het mandaat krijgt van je CEO of de directie van het bedrijf om je rol fatsoenlijk te kunnen uitoefenen. Ik vind het belangrijk dat je de toestemming krijgt om zelf beslissingen te maken. Je krijgt het vertrouwen dat je deze rol op de juiste manier vervult, al moet je bepaalde zaken afspreken en afoetsen.

Meet the CHO

Een Chief Happiness Officer is iemand die de tools aanreikt binnen een bedrijf om er een goede werkplek van te maken zodat werknemers hun werk goed en graag kunnen doen. Daarbovenop moet een CHO graag met mensen omgaan, veel empathie hebben en met veel persoonlijkheden overweg kunnen. Dit maakt het heel interessant. Je moet je bedrijf willen laten evolueren. Hier horen heel wat taken bij.

Evenementen

Ik organiseer interne evenementen voor werknemers. Momenteel stippel ik een personeelsfeest uit. Ook staat Mobile Vikings bekend om zijn Valentijnsactie. Ik hang dan allemaal enveloppen op met iedere werknemer zijn naam. Gedurende een week kan iedereen briefjes en complimentjes in elkaars envelop steken. Het lijkt slechts een detail, maar het bevordert het groepsgevoel. Ook zetten we ons in voor goede doelen, bijvoorbeeld de pyjamadag van Bednet. Daarnaast geven we werknemers de mogelijkheid om een stukje van hun eindejaarsbudget in een goed doel te steken. De werknemers vinden het belangrijk dat er engagement is. Het voelt juist als een bedrijf niet enkel oog heeft voor winst maar ook belang hecht aan goede doelen én dat jij als werknemer hier aan kan bijdragen.

Vertrouwenspersoon

Ik ben ook een vertrouwenspersoon. Als werknemers iets vertrouwelijk willen zeggen kunnen ze bij mij terecht. Hier heb je wel een extra opleiding voor nodig. Het moeilijke als vertrouwenspersoon binnen HR is dat je geen oplossingen mag aanreiken. Ik mag enkel luisteren en eventueel wat raad geven maar ik kan niets oplossen zonder hun expliciete toestemming. Ik bied wel mijn hulp aan. Maar meestal is het zo dat mensen genoeg hebben aan een luisterend oor.

Employer branding

Employer branding betekent voor mij je bedrijf presenteren zoals het is. Een realistische blik geven over je bedrijf. Zo ga je zowel naar andere bedrijven, naar je eigen medewerkers als naar potentiële medewerkers een eerlijk beeld scheppen en dat gaat jezelf alleen maar voordelen opleveren. Mensen weten meteen in wat voor omgeving ze terecht komen. Het werkt rond het principe '*what you see is what you get.*' Voor onze employer branding strategie organiseer ik netwerkevenementen. Zo breng ik ons bedrijf naar buiten als bedrijf en niet als merk. Ik wil tonen dat het een toffe werkplaats is.

Presentaties en workshops

Zowel aan onze eigen medewerkers als voor externen geef ik presentaties en workshops rond werkgeluk maar ook over de Chief Happiness Officer.

Aanwerving

Soms valt de aanwerving onder de HR-leidinggevende en in sommige gevallen wordt dit uitgevoerd door de Chief Happiness Officer. Bij ons zit de teamlead met iemand uit het team samen met de kandidaat om te kijken of het klikt. Daarna gebeurt er een 'culture check.' Hier wordt afgetoetst of de persoon bij onze bedrijfscultuur past. Een belangrijke vraag is bijvoorbeeld: 'hoe pas je onze waarden toe in je eigen leven?'

Health and wellbeing

Ik zorg als CHO ook voor een goede ergonomie, bijvoorbeeld de juiste bureaustoel. Daarnaast schenk ik veel aandacht aan gezondheid. We maken met het team eens een wandeling op de campus, ik organiseer sportactiviteiten en ik voorzie fruit op het werk. Alles om een gezonde levensstijl te stimuleren.

Sociale media

Bij Mobile Vikings gebruiken we sociale media om als werkgever naar buiten te komen. We willen potentiële werknemers aantrekken door ze een blik te geven achter de schermen. We laten zien wat voor bedrijf we zijn en waar we voor staan, zo trekken we meteen de juiste personen aan. Maar ook werkt sociale media goed bij onze eigen medewerkers. Ze zijn fier op wat wij als bedrijf doen en delen dit graag met familie en vrienden. Daarnaast verspreid ik ook alle vacatures naar de juiste doelgroepen via sociale media.

Learning en development

Ik kijk welke cursussen voor wie handig kunnen zijn en informeer de persoon in kwestie hierover. Als ik hun noden ken, kan ik makkelijk de juiste opleidingen aanbieden.

Mijn overkoepelende taak is zorgen dat mensen zich goed voelen op het werk. Ik vind niet dat je precies de functietitel Chief Happiness Officer nodig hebt in je bedrijf, wel iemand die de taken van een CHO op zich neemt.' Ik was bijvoorbeeld zelf helemaal niet gelukkig bij mijn vorige job en merkte wat een impact dat op mij heeft gehad. Ik ben vervolgens loopbaanbegeleiding gaan volgen en daaruit bleek dat ik het belangrijker vond om een goede werkplek te hebben en niet zo zeer de juiste job. Uit de loopbaanbegeleiding bleek ook dat ik mensen graag wil helpen, daarom sprak een job als Chief Happiness Officer mij aan. Een belangrijke les die ik geleerd heb is dat je niet iedereen 'happy' kan maken. Het is een illusie die je best zo snel mogelijk achterwege laat. Je gaat jezelf er niet gelukkiger door maken en iemand anders dus ook niet. Je hebt altijd mensen die het 'flauwekul' vinden en zich er niet voor openstellen. Je zal dus niet iedereen kunnen bereiken en betrekken. Wat je wel kunt doen is verschillende acties opstellen om toch verschillende doelgroepen mee te krijgen in je verhaal. Ook krijg ik vaak de opmerking: 'ik ben niet happy.' Helaas kan ik niet zorgen voor iemand zijn happiness, maar zorg ik wel voor de tools zodat werknemers hun eigen happiness kunnen creëren.

Meetbaar geluk

Wij beloven onze medewerkers een aangename werkplek, maar daarvoor moeten we op de noden van onze werknemers inspelen. We achterhalen de noden van de medewerkers via een enquête met de tool 'Intuo'. Deze tool is een echte aanrader voor een bedrijf om makkelijk analyses te kunnen maken. Bovendien kregen we soms een klacht binnen en maakte we ons al snel zorgen. Maar dit blijkt dan de mening van slechts één persoon te zijn. Daarom vinden we het noodzakelijk om onze inspanningen meetbaar te maken en zo de meningen van iedere werknemer in kaart te brengen.

Iedere 2 weken sturen we een survey uit met 10 vragen. De enquêtes zijn anoniem zodat mensen eerlijk gaan antwoorden. We bevragen steeds verschillende topics zoals: ambassadorship, empowerment, company knowledge, happiness, personal growth, relationship with colleges/teamleads en appreciation. In het kader van personal growth stellen we vragen zoals *'heeft u voldoende opportuniteiten om te groeien in het bedrijf?'* en *'heeft u voldoende vrijheid of heeft u eerder het gevoel gecontroleerd te worden?'*

Door de resultaten van de enquêtes te analyseren weten we waar het goed loopt en waar aan gewerkt moet worden. Vorig jaar merkten we dat weinig medewerkers onze missie kende. Hier zijn we mee aan de slag gegaan. We maakten posters en lanceerden een awareness campagne. Ook maakten we gebruik van gamification. We zagen de resultaten meteen verbeteren.

Ik haal dus veel informatie uit deze enquêtes. Ik maak een werkpunt van opmerkingen die regelmatig terugkomen. Hier organiseer ik ook workshops rond. Ik breng dan mensen uit verschillende teams samen en vervolgens zet ik quotes op een scherm die ik uit de enquête heb gehaald. Deelnemers moeten pro of contra stemmen. Op die manier kan je goed een discussie op gang brengen en gaan ze ook zelf nadenken over mogelijke oplossingen. Een ander voordeel is dat ze dankzij deze workshops de andere teams beter leren kennen.

Om de 4 maanden zit ik samen met het leadership team om een overzicht te geven van de resultaten. Ik geef aan wat er goed gaat en wat niet. Soms vragen team leads ook aan mij of ik kan controleren hoe het de voorbije maanden met hun team ging of dat er bepaalde werkpunten zichtbaar zijn. Soms moet ik leidinggevend ook zelf een duwtje in de juiste richting geven. Ik geef tips om bij te sturen, bijvoorbeeld: *'het kan geen kwaad om je werknemers een compliment te geven.'*

We krijgen best veel respons op onze enquêtes. Bij de onboarding vermeld ik ook altijd hoe belangrijk het is om deze bevragingen in te vullen. Als er iets scheelt, kunnen we effectief ingrijpen. Als mensen 4 keer een enquête niet ingevuld hebben krijg ik een melding met hun naam. Ik kan vervolgens gaan polsen hoe dit komt. We willen graag onze medewerkers betrekken, daarom kunnen zij zelf altijd de cijfers van hun team raadplegen om te kijken hoe goed of slecht ze scoren.

Communicatie is een must

Communicatie is een heel belangrijk onderdeel voor een Chief Happiness Officer. Je moet je medewerkers tonen dat je om hen geeft. Het zijn meer dan gewoon werknemers. Bovendien is communicatie nodig om te begrijpen hoe ze zich voelen op het werk.

Zoals eerder vermeld krijgen we veel informatie via de enquêtes, maar ook persoonlijke gesprekken werken. Medewerkers komen snel tot bij mij als ze iets willen melden. Dit gebeurt via de tool Slack, via mail of bij het koffieapparaat. Zolang je je openstelt geraakt het nieuws tot bij jou.

Ik voer ook een gesprek met werknemers die 1 maand, 3 of 6 maanden of 1 jaar in dienst zijn. Hier overloop ik of de job aan hun verwachtingen voldoet. Bij langdurig zieken laten we van ons horen door een bloemetje of een beterschapskaart te versturen en via een telefoongesprek. We nemen regelmatig telefonisch contact met hen op en vragen hoe het met de persoon gaat. Hoe langer je geen contact hebt met langdurig zieken, hoe moeilijker de stap wordt om terug te keren. Het is dus belangrijk dat je contact blijft aanhouden.

Ik communiceer heel vaak naar het team via mail, Slack of de interne Facebookpagina. Maar je moet ook niet teveel communicatieplatformen inschakelen. Het is van groot belang dat je communicatie open en transparant gebeurt. Zoals ik al zei kan ieder team zijn eigen cijfers bekijken. Ik heb ook gemerkt dat mensen nog liever negatief nieuws te horen krijgen dan helemaal geen nieuws. Je kan beter zeggen waar het op slaat, zo weten ze waar ze zich aan kunnen verwachten. Bovendien geeft het ook een extra boost van vertrouwen.

Waarom een CHO?

Onze CEO heeft zich de vraag gesteld: *'hebben we echt een CHO nodig?'* Op zich vind ik het goed dat hij hierover nadenkt. Hij kwam tot de conclusie dat een CHO voor het nut van het bedrijf en de cijfers toch noodzakelijk is.

Ik ben het eens met deze visie. Een Chief Happiness Officer is een meerwaarde voor een bedrijf omdat gelukkige werknemers zich harder inzetten om een goed product te ontwikkelen. Ze gaan harder werken en zijn minder snel ziek. Bovendien zijn ze veel meer betrokken en begaan met het bedrijf waardoor ze harder hun best doen en bedrijfsdoelstellingen makkelijker halen. Ze krijgen meer voldoening uit hun werk en dat is ook de bedoeling. Er is dan ook sprake van meer retentie, dat kost je als bedrijf al veel minder. Ook ga je minder snel werknemers verliezen waardoor je minder geld in aanwervingen moet investeren.

Vanaf het moment dat mensen weten dat je bedrijf een CHO in dienst heeft, vragen ze je al snel voor interviews en zie je je bedrijf in de boekjes verschijnen. Dit omdat geluk op de werkvloer tegenwoordig een zeer hot topic is. Op deze manier kan je je bedrijf dus ook promoten en extra in de kijker zetten.

Als laatste is het fijn dat iemand de situatie en werking van je bedrijf opvolgt. Het is een goed controlemechanisme over je bedrijf. Iemand houdt steeds in de gaten wat er goed en niet goed loopt zodat er op de juiste manier en op het juiste moment bijgestuurd kan worden.

What's in a name

Persoonlijk heb ik moeite met de functietitel 'Chief Happiness Officer.' Het is een vrij 'fluffy' en wollige benaming die een verkeerde verwachting schept bij mensen. In het begin vond ik het een geweldige titel, maar op momenten dat het minder gaat krijg je snel het gevoel dat je faalt. Mensen verwachten dat ik alles goed kan maken doordat er letterlijk 'happiness' in mijn titel staat. Er wordt wel eens mee gespot dat ik enkel leuke evenementen organiseer voor mijn bedrijf. Dat hoort er inderdaad bij, maar het is vooral belangrijk dat je er effectief voor zorgt dat alles goed verloopt op je werkplaats en dat je samen aan de slag kan om je bedrijf te verbeteren. Ik denk dat de functie van bovenaf minder serieus wordt genomen omdat je je door deze benaming probeert te profileren als 'chief', terwijl dit niet de bedoeling is. Maar het is ook moeilijk om deze veelzijdige job onder één noemer te plaatsen.

CHO in opmars

Qua volume zullen de jobs als Chief Happiness Officer zeker stijgen. Ik denk dat het belang voor gelukkige werknemers steeds meer toeneemt. Op Corda Campus heb je veel start-ups, deze gaan nog groeien en zijn volgens mij sneller geneigd om een CHO in hun team op te nemen. Het zijn jonge bedrijven met een frisse blik op de toekomst en hebben op Corda Campus al kennis gemaakt met 2 CHO's, waaronder Anouck Ponsard en mezelf. De mentaliteit van vroeger en nu is ook enorm veranderd. Vroeger moest je gewoon je job doen, that's it. Toen gingen de werkgevers op zoek naar hun werknemers. Nu hebben de werknemers eerder zoiets van: *'en waarom zou ik de geschikte persoon zijn voor jouw bedrijf?'* Mensen gaan ook steeds vaker op zoek naar een plaats waar ze zich gelukkig voelen dus bedrijven gaan daar automatisch meer op moeten inzetten. Werkplekken gaan zich moeten aanpassen aan de mensen die opzoek gaan naar werk want er is veel nood aan goede medewerkers maar de poel is er niet altijd. Op Corda Campus zitten we allemaal in dezelfde poelen mensen te vissen. Wij zoeken bijvoorbeeld developers, maar een gigantisch bedrijf als Cegeka zoekt deze mensen ook. Die grote bedrijven kunnen misschien meer loon geven, maar wij moeten het dan wel hebben van onze cultuur. Om al deze redenen gaat de Chief Happiness Officer volgens mij in de positieve zin evolueren.

Dempsey heeft mij alvast overtuigd van de meerwaarde van een Chief Happiness Officer. Ik ben Dempsey zeer dankbaar voor dit interessant interview en de tijd die ze heeft vrijgemaakt. Bovendien zal dit één van de laatste interviews zijn die ze als Chief Happiness Officer gaf. Binnenkort start Dempsey een nieuwe job binnen social media management.

7.5 Bijlage 5 – interview Anouck Ponsard (CHO bij To The Point Events)

Anouck Ponsard – Chief Happiness Officer @ To The Point Events

'Om buiten te winnen, moet je binnen beginnen.'



Anouck Ponsard

Sinds 2016 werkt Anouck Ponsard als Chief Happiness Officer bij To The Point Events. Met haar dubbelzijdige job als zowel Office Manager als Chief Happiness Officer is ze een onmisbare schakel voor het evenementenbureau. Volgens zaakvoerder Bart Koninckx is de Chief Happiness Officer een job op haar lijf geschreven. Met haar vrolijkheid en enthousiasme zorgt Anouck voor de juiste vibe op het werk. Zelf noemt ze dit de job van haar leven. Anouck voelt zich het beste als iedereen 'happy' is of zich goed in zijn vel voelt.

Hoe zou jij een Chief Happiness Officer omschrijven naar iemand die nog nooit over de functie heeft gehoord?

Anouck Ponsard: "Algemeen zorg ik met grote en kleine projecten voor geluk op ons kantoor. Bij verjaardagen en speciale realisaties versier ik de computerschermen op zo'n manier dat het hen bijblijft. Daarbovenop zorg ik voor Sint-, Kerst- en andere attenties. Regelmatig zet ik een inspirerende quote op ons teambord of kom ik met een leuk deuntje waarmee je eens goed kan lachen. Mijn teamgenoten zeggen dat mijn spontaniteit en vrolijk karakter bijzonder aanstekelijk werken én dat is ook mijn bedoeling. Ik ben een luisterend oor voor het hele team. Samen met de projectmanagers duik ik graag in een brainstorm. Verder zorg ik voor het algehele Office Management en voorzie ik koffie, fruit, snoepgoed, (fris)drank en af en toe wat alcohol om te klinken op het succes. Ook ben ik verantwoordelijk voor de boekhouding van To The Point Events. Naast de creatie van events willen we ook bedrijven inspireren om arbeidsvreugde te verhogen. Niet met zware theorieën, wel met directe en concrete tips."

Wat is jouw definitie van employer branding?

Anouck Ponsard: "Voor mij betekent employer branding het aantrekken, betrekken en behouden van personeel."

Wat zijn de taken van een Chief Happiness Officer?

Anouck Ponsard: "Mijn hoofdjob is Office Manager gecombineerd met Chief Happiness Officer. Ik doe het voorbereidend werk voor de boekhouding. Ook hou ik me bezig op financieel vlak zoals de betalingen van leveranciers. Daarnaast

ben ik verantwoordelijk voor alle personeelszaken: de lonen, optimalisatie, verlof en het algemeen HR beleid. Bovendien bereid ik evaluatiegesprekken voor en beheer ik de agenda voor de zaakvoerder. Als Chief Happiness Officer waak ik over het welzijn van de collega's."

Wat is jouw hoofddoel als Chief Happiness Officer?

Anouck Ponsard: "Dat is simpel. Ik wil collega's met plezier en een glimlach naar het werk laten komen."

Wat zijn de vereisten om dit beroep te kunnen/mogen uitoefenen?

Anouck Ponsard: "Ik geloof er niet in dat je bepaalde studies moet hebben gevolgd om deze functie te mogen uitoefenen. Ik ben er zelfs van overtuigd dat je niet echt de titel Chief Happiness Officer moet hebben om deze persoon te kunnen zijn. Het kan ook gewoon een onderdeel zijn van jouw takenpakket. Ik geloof niet in het 'opleggen' van bepaalde dingen maar meer in het feit dat het oprecht van jezelf moet komen zodat het authentiek is en niet 'fake' overkomt als je eens iets voor het team zou doen zoals bv. een ontbijtje brengen na een zware werkdag de dag voordien."

Je vindt een specifieke opleiding niet nodig, welke studie heb jij gevolgd?

Anouck Ponsard: "(lacht), ik heb Lichamelijke Opvoeding gestudeerd. Maar ik ben hier nooit actief in geweest. Na mijn studies ben ik 3 jaar naar het buitenland getrokken om daar te werken in hotels. Dan ben ik terug naar België gekomen om mij te settelen. De competenties 'omgaan met verschillende persoonlijkheden, probleem-oplossend denken en altijd blijven relativiseren' heb ik in het buitenland geleerd en pas ik op de dag van vandaag nog altijd toe, zowel professioneel als privé."

Houdt een CHO zich ook bezig met personeel aanwerven?

Anouck Ponsard: "Absoluut, samen met een andere projectmanager sta ik in voor de rekrutering. Onze zaakvoerder vindt het belangrijk dat de CHO (vanuit de kennis over de persoonlijkheden van het team) en de projectmanager (ervaring on the field en jobinhoud) de eerste screening doen. Na deze selectie hebben de sollicitanten nog een laatste gesprek met de zaakvoerder die de uiteindelijke beslissing neemt."

Hoe zorg jij voor geluk op de werkvoer?

Anouck Ponsard: "Dit is een combinatie van grote en kleine dingen. Ik probeer van de dagelijkse orde iets leuks te maken. Dit kan door motiverende post-its te verspreiden, complimenten geven, een doel op te stellen zoals 1000 stappen per dag of een carwash organiseren voor het team om de bedrijfswagens weer te laten blinken. Daarnaast bied ik ook opleidingen aan. Zo volgden we een opleiding van het Rode Kruis. Ik zorg er ook voor dat doorgroeimogelijkheden in kaart worden gebracht en dat er een goede balans is tussen werk-privé. Ik hecht ook veel belang aan het belonen van de prestaties van mijn team. Dit kan simpelweg door een geschenk of een etentje met het team. Mijn collega's vinden het zelf heel motiverend dat hun werk gewaardeerd wordt. Daarbovenop vieren we ook de verjaardagen van alle teamleden en houden we samen een kerstfeestje, ik organiseer toffe teambuildings, happiness challenges en iedere

maand bedenk ik een nieuwe challenge om een gezamenlijk doel te halen. Ik merk de positieve impact van mijn inspanningen voor werkgeluk door mijn collega's te zien met een lach op hun gezicht."

Waaruit blijkt dat er volgens jou nood is aan werkgeluk?

Anouck Ponsard: "Wij werken als eventbureau met veel pieken, waar vervolgens de nodige stress bij komt kijken. Om deze stress te verlagen of gedachtes te verzetten is het nodig om naar een Chief Happiness Officer te luisteren die je bijstaat met de nodige tips. Ik stel bijvoorbeeld voor om samen een wandeling te maken, even zot te doen of ik haal koffie en ontbijtkoeken voor mijn collega's om ze daarna weer vol energie aan de slag te laten gaan."

Maakt communicatie een belangrijk deel uit van je job als CHO?

Anouck Ponsard: "Communicatie is de basis van alles. Het is belangrijk om je informatie te delen met medewerkers want zij worden steeds mondiger en hebben behoefte aan informatie. Mijn zaakvoerder zegt vaak dat ik *'als een spin op een web'* het doorgeefluik ben tussen de organisatie en de leidinggevende. Ik ben voorstander van zoveel mogelijk één-op-één gesprekken omdat er zo geen gevaar op miscommunicatie is. Dit komt vaker voor met geschreven communicatie omdat bijvoorbeeld een uitroepteken op de verkeerde plaats al snel tot onnodige ergernissen kan leiden. Ik ben ook van het principe om niets te lang op te houden en negatieve zaken op de man af uit te praten. Als dat niet lukt kan ik als tussenpersoon dienen. Ik tracht dus het aanspreekpunt te zijn en daardoor kan ik zoveel mogelijk informatie over het bedrijf en de mensen winnen en leer ik de noden van beide partijen kennen. Op die manier kan ik mee de sfeer binnen de organisatie bepalen door proactief in te spelen op bepaalde frustraties. Mijn motto blijft: *'er zijn geen problemen alleen maar oplossingen.'* Zo heb ik ook een nieuw motto ontdekt: *'om buiten te winnen, moet je binnen beginnen.'*"

Om welke reden had To The Point Events nood aan een CHO?

Anouck Ponsard: "Ik denk niet dat we er per se nood aan hadden, maar achteraf bekeken is het een meerwaarde. Hoe meer gelukkige medewerkers, hoe meer gelukkige klanten. Het werkt aanstekelijk en is besmettelijk in de positieve zin."

Valt er een verschil op toen het bedrijf zonder en nu met CHO werkt?

Anouck Ponsard: "Ik durf te zeggen van wel. We betrekken elkaar meer bij alle taken en zelfs buiten het werk blijven we geconnecteerd met elkaar en dat werpt zijn vruchten af op de werkvloer. Het vertrouwen groeit en de collega's zien elkaar meer als een 'familij' of 'tribe'."

Hoe zie jij je job als CHO in de toekomst?

Anouck Ponsard: "Ik zou nog meer 'happiness' willen delen zoals ik onlangs deed met een presentatie bij Voka. Bovendien wil ik graag opleidingen in 'psychologie', 'constructieve gesprekken' of 'hoe bemiddelen als moderator bij een moeilijk gesprek' geven."

Anouck juicht toe dat steeds meer bedrijven een kans wagen om in geluk te investeren. Ze voegt er nog aan toe dat ze mensen hoopt te inspireren met www.toffeteambuildings.be en www.inspireyourtribe.be. Ik dank Anouck om haar boeiende ervaringen als Chief Happiness Officer te delen.

7.6 Bijlage 6 – communicatieplan re-integratie (Van Hoof, 2017)

	UITVAL	< 1 MAAND	1-3 MAANDEN	> 3 MAAND
Werknemer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belt rechtstreeks en persoonlijk naar leidinggevende (back-up voorzien, check bedrijfsbeleid in geval van afwezigheid) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Houdt leidinggevende op de hoogte van werkhervatting of verlenging ▪ Lanceert onthaalbeleid/terugkomgesprek (werknemer krijgt ondertussen brief met informatie administratieve regelingen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blijft persoonlijke en rechtstreeks contact houden (geen sms, mail, whats app) ▪ Kan ondersteuning aanvragen bij werkhervatting 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanaf 4 maanden activeren van re-integratietraject: onthaalbeleid, progressieve werkhervatting, redelijke aanpassingen
Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luistert en toont begrip, gaat niet mee in de emoties. Eventueel boodschap laten terugbellen na doktersbezoek ▪ Hr inlichten ▪ Team inlichten en nodige maatregelen treffen omtrent werk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (N+2) vraagt hoe het gaat en of werknemer brief ontvangen heeft met administratieve regelingen, luistert en biedt indien nodig extra ondersteuning aan (hr, persoonlijk contact) ▪ Maakt afspraken over wanneer en hoe contact houden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Houdt telefonisch contact ter opvolging (toont minimum aan respect) ▪ Stuurt kaartje/ attentie vanuit het team 	

	UITVAL	< 1 MAAND	1-3 MAANDEN	> 3 MAAND
HRM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registreert attest ▪ Verzamelt info over context voor controlearts ▪ Volgt ziekte attest op 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roept externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EPDW) op ▪ Inschakelen van controle arts 		
Arbeidsgeneeskundige dienst		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naargelang context schakelt arbeidsgeneesheer controle arts in 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanaf Dag 90 re-activatie gesprek om te verhelderen van wat haalbaar is als aangepast werk (inschakelen van preventie adviseur, ergonomoom...) 	
Anderen: Collega's (naargelang aard relatie)				

7.7 Bijlage 7 – communicatiecampagne 'Laad me met rust' (Van Hoof, 2017)

HUIS VOOR VEERKRACHT
EXPERTISECENTRUM VOOR STRESS, BURN-OUT,
BORE-OUT & VEERKRACHT

LAAD ME MET RUST

Af en toe eens gewoon te werken aan de dingen die ik belangrijk én prioritair vind, geeft me het gevoel goed te zijn in mijn job.

Ik ben even geconcentreerd aan het werk. Gun me dit moment.

Ik word er een leukere collega van...

HUISVOORVEERKRACHT.BE 100% ELKEVANHOOF APPROVED INFO@HUISVOORVEERKRACHT.BE

7.8 Bijlage 8 – Checklist verzuimbeleid (Mensura, 2020)

Monitoring	
	Houdt u de cijfers over langdurig ziekteverzuim (= onafgebroken afwezigheden van meer dan één maand) bij in uw onderneming? Merkt u frequenties of patronen?
	Hebt u zicht op het kortdurende ziekteverzuim (= afwezigheden van minder dan één maand)? Merkt u frequenties of patronen?
	Kent u de verschillende verzuimpercentages binnen de afdelingen van uw bedrijf? Legt u verbanden tussen geslacht, loonschaal en leeftijdscategorie?
	Zijn de verzuimcijfers gekend bij de leidinggevenden in de organisatie?
	Hebt u zicht op de oorzaken van het korte en langdurige verzuim? Zijn de oorzaken werkgerelateerd?
Procedures	
	Is er een uitgeschreven (bv. infobrochure) en met elke medewerker gecommuniceerde procedure voor ziektemelding/melding van ziekteverlenging? Deze procedure moet minimaal vermelden bij wie de afwezigheid moet worden gemeld, binnen welke termijn en op welke manier.
	Is er een uitgeschreven (bv. infobrochure) en met elke medewerker gecommuniceerde procedure voor het indienen van het ziekteattest? Deze procedure moet minimaal vermelden bij wie het ziekteattest moet worden gemeld, binnen welke termijn en op welke manier.
	Is er een uitgeschreven (bv. infobrochure) en met elke medewerker gecommuniceerde procedure voor contact tijdens de ziekte? Deze procedure moet minimaal vermelden wie contact zal opnemen met de zieke werknemer, binnen welke termijn en op welke manier.
	Is er een uitgeschreven (bv. infobrochure) en met elke medewerker gecommuniceerde procedure voor het sturen van een controlegeneesheer?
	Is er een uitgeschreven (bv. infobrochure) en met elke medewerker gecommuniceerde procedure voor verzuimgesprekken, zoals een terugkeergesprek na langdurige ziekte of een gesprek naar aanleiding van frequent verzuim?
	Is er een uitgeschreven (bv. infobrochure) en met elke medewerker gecommuniceerde procedure voor re-integratie na langdurige ziekte?
Communicatie en begeleiding	
	Zijn alle procedures die hierboven vermeld staan opgenomen in het arbeidsreglement?
	Communiqueert u nog op andere manieren over de bovenstaande procedures met uw medewerkers? Bv. e-mail, posters, introductiedag, nieuwsbrief
	Hebben alle leidinggevenden – al dan niet via opleiding – voldoende kennis om signalen van dringend verzuim te herkennen?
	Hebben alle leidinggevenden – al dan niet via opleiding – voldoende kennis om gesprekken te voeren met hun medewerkers over ziektemelding, problematisch verzuim, het verloop en de timing van terugkeer, opvolging,...?
	Hebben alle leidinggevenden – al dan niet via opleiding – voldoende kennis om medewerkers te begeleiden bij werkhervatting na langdurige afwezigheid? Hier kan de organisatie ook steunen op de CHO.

	Hebben medewerkers makkelijk toegang tot de contactgegevens van een vertrouwenspersoon of psychosociale preventieadviseur? Ook hier heeft de CHO een belangrijke rol.
	Preventie en welzijn
	Is er een psychosociaal preventiebeleid opgesteld? Mogelijk verwerkt in een welzijnsbeleid en/of jaaractieplan.
	Is er een ergonomisch preventiebeleid opgesteld (met onder meer risicoanalyse en werkpostanalyse)? Mogelijk verwerkt in een welzijnsbeleid en/of jaaractieplan.
	Is er een preventief veiligheidsbeleid opgesteld (met onder meer werkpostanalyse en analyse van de arbeidsongevallen)? Mogelijk verwerkt in een welzijnsbeleid en/of jaaractieplan.
	Is er een preventief gezondheidsbeleid opgesteld (met onder meer consultaties en rondgang door arbeidsgeneesheer)? Mogelijk verwerkt in een welzijnsbeleid en/of jaaractieplan.
	Is er ruimte voor autonomie van werknemers onder de vorm van tijd- en plaatsafhankelijk werken of het invullen van de dagtaak?
	Praktische aanpak
	Organiseert de leidinggevende verzuimgesprekken?
	Worden er terugkeergesprekken georganiseerd voor de dag of op de dag van werkhervatting na langdurige ziekte?
	Wordt er een plan opgemaakt voor terugkeer naar het werk en zijn verschillende actoren (arbeidsgeneesheer, HR) op de hoogte van dit plan?
	Onderhoudt de organisatie contact met de afwezige medewerkers?
	Volgen leidinggevendenden medewerkers op en sturen ze indien nodig bij als de procedures niet zijn gevolgd?
	Wordt er wanneer nodig actief gezocht naar aangepast werk in het kader van re-integratie, bijvoorbeeld door een (tijdelijke) aanpassing van de werkuren of werkinhoud?
	Wordt in een gesprek met de medewerker besproken of het aangepast werk haalbaar is of dat er eventueel nog bijgestuurd moet worden?

(Mensura, 2020)

