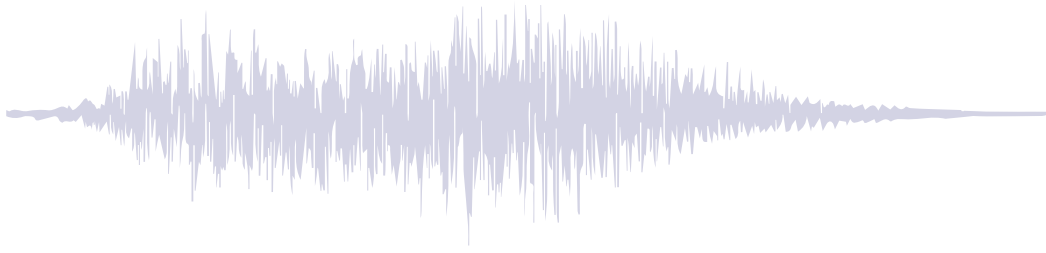




HappinessBureau

Alles voor meer werkgeluk!



Van een 6,3 naar werkgeluk als strategie — hoe het Rijksvastgoedbedrijf het roer omgooit

Het HappinessBureau verzorgt al bijna tien jaar de opleiding tot werkgelukdeskundige, zodat deelnemers daarna aan de slag kunnen in hun organisatie met werkgeluk. Hoe doe je dat als je in een organisatie werkt met duizenden medewerkers? En is het juist makkelijker of moeilijker in een overheidsorganisatie?

Daarover gaan we in gesprek met Astrid Tol (Organisatieadviseur) en Boudewijn Elmans (Clusterhoofd Projecten vastgoedbeheer), die werken bij het Rijksvastgoedbedrijf.

We gaan het hebben over jullie aanpak van werkgeluk binnen het Rijksvastgoedbedrijf. Maar laten we beginnen bij jullie zelf. Hebben jullie de afgelopen week iets meegemaakt waarvan je denkt: dit maakte mij echt gelukkig?

Boudewijn: “Ja, zeker. Werkgeluk zit een beetje in mijn systeem. Ik ben altijd op zoek naar mijn eigen geluk, maar ook naar werkgeluk. Ik kijk graag in de organisatie wat er speelt, spreek met mensen om te ontdekken wat we nodig hebben om werkgelukkiger te worden. En ik vertrouw erop dat werkgeluk veel moois brengt. Ik was gisteren bij een borrel na een mooie bijeenkomst. Ik ben altijd een beetje aan het peilen hoe ik gezien word in de organisatie. Als mensen dan zeggen: dit doe je goed, en ik word hier blij van omdat jij mij vrijheid en autonomie geeft, dan ben ik een heel blij mens. Dan denk ik: ja, dan doe ik het goed.”

Astrid: “Ik probeer eigenlijk iedere dag een moment te nemen om na te denken: wat heeft mij vandaag gelukkig gemaakt of waar ben ik dankbaar voor? Dat is sowieso een tip voor iedereen: doe dat, daar word je blij van. Gisteren mocht ik een mooie sessie faciliteren voor collega's die zich bezighouden met buitenruimte. Als ik hun passie zie en hun ogen zie stralen, word ik daar heel gelukkig van. En dat ik die sessie mag begeleiden, maakt mij ook weer gelukkig. Werkgeluk ligt eigenlijk iedere dag voor het oprapen.”



Kunnen jullie iets meer vertellen over het Rijksvastgoedbedrijf? Wat doen jullie precies en hoe zijn jullie georganiseerd?

Astrid: "Het Rijksvastgoedbedrijf is een organisatie binnen de Rijksoverheid, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Wij beheren alle gebouwen en terreinen van de Rijksoverheid. Dat zijn kantoren van rijksambtenaren, maar ook paleizen, gevangenissen, defensie terreinen en natuurgebieden. We doen dat in Nederland en deels ook in het Caribisch gebied. In totaal werken we met ongeveer drieduizend collega's. De komende jaren groeien we flink; we mogen uitbreiden met ongeveer duizend medewerkers. Er is dus veel beweging in de organisatie."

Wat voor soort mensen werken er bij jullie? Zijn het vooral ingenieurs of projectmanagers?

Boudewijn: "Het is vooral een grote groep technische mensen. Vastgoedbeheer draait om onderhoud en ervoor zorgen dat gebouwen goed functioneren. Daarnaast hebben we natuurlijk ook mensen in HR, finance en beleid, maar ook die hebben vaak een technische achtergrond."

Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met het thema werkgeluk?

Boudewijn: "Toen ik hier acht jaar geleden begon, zag ik het medewerkersonderzoek. Daarin stond werkgeluk op een 6,3. Daar schrok ik van. Ik vroeg me af: wat is hier aan de hand? Dat wekte mijn interesse. We gingen onderzoeken waar dat door kwam. We kregen veel goede inzichten, maar liepen ook vast: wat doen we ermee? Toen zijn we met een paar mensen de opleiding werkgelukdeskundige gaan doen. Dat was echt een eyeopener. We leerden wat werkgeluk is en hoe je ermee kunt werken. Vanaf dat moment zijn we ermee aan de slag gegaan."



De opleiding Werkgelukdeskundige was een echte eyeopener.

Astrid: "Voor mij begon het een paar jaar geleden tijdens corona. Ik werkte met een groep trainees en we waren bezig met hoe we hen goed konden begeleiden. Toen werd ik gebeld door een collega, Mark. Hij vertelde enthousiast over werkgeluk en wilde daar iets over komen vertellen. Zijn passie werkte aanstekelijk. Daarna ben ik me er verder in gaan verdiepen. Een andere opdracht van mij was dat ik meedacht over hoe het RVB een duurzaam aantrekkelijk werkgever kan zijn. Ik kwam onder andere uit bij jullie boek 'Word een woest aantrekkelijke werkgever met werkgeluk'. Ik heb de workshop gevolgd en zo viel voor mij alles samen. Via Mark kwam ik in contact met Boudewijn en nog een collega die er vanuit een andere invalshoek mee bezig was. Zo zijn we samen begonnen, met een soort start-upenergie, bottom-up."

Wat waren jullie eerste stappen?

Boudewijn: "We zijn begonnen met kennis verzamelen en mensen enthousiasmeren. We hebben binnen onze afdeling van 130 mensen gekeken wie interesse had. We hadden een groep van ongeveer tien mensen. Met hen hebben we een visie ontwikkeld op werkgeluk, zijn we gesprekken gaan voeren in de organisatie en hebben we een nulmeting uitgevoerd. Daaruit kwamen concrete verbeterpunten."

Hierna wordt gesproken over het HEART-model. Dat is een model dat ontwikkeld is door het HappinessBureau en de 5 elementen beschrijft hoe je vanuit de organisatie het werkgeluk van medewerkers kan faciliteren:

- Happy Cultuur
- Energiegeevende Werkomgeving
- Agile Leiderschap & Organiseren
- Reis van de medewerker
- Technologie die voor je werkt



Welke thema's kwamen er uit de nulmeting?

Boudewijn: "Vanuit het HEART-model raakten we alles aan. Er bleek een beetje een klaagcultuur te heersen. Agile leiderschap kwam ook als onderwerp bovendrijven. Ook uit het medewerkersonderzoek scoorde het leiderschap lager. We zagen ook dat er een kloof zit tussen generaties als het gaat om technologie. En een belangrijk punt was communicatie: hoe komt informatie van boven naar beneden en weer terug. Mensen begrijpen soms niet waarom veranderingen plaatsvinden. Er zit een kloof tussen beleid en uitvoering. Dat zijn belangrijke thema's waar we aan werken."

Hoe hebben jullie dat concreet aangepakt?

Astrid: "Vanuit mijn rol als organisatieadviseur heb ik gekeken wat nodig was. Waar Boudewijn over vertelt is een groot traject. We hebben ook kleinere interventies ontwikkeld. We hebben nu een aanbod in vier delen. Het eerste is dat wij presentaties kunnen geven over werkgeluk. Het overige aanbod hebben we ingedeeld in small, medium en large. Bij small gaan we op individueel niveau het gesprek aan tijdens een wandeling. Vooraf sturen we een vragenlijst op over werkgeluk, die we gaan bespreken. Medium is een roadmap van zes maanden voor teams. Daar hebben we een werkboekje voor gemaakt met kleine interventies. In zes maanden tijd meet je wat dat doet met het werkgeluk. Large is een volledig traject van bewustwording, verandering en verankering. Dan begin je met kennis vergaren en zoek je een groep enthousiastelingen. Daarna ontwikkel je samen een visie en betrek je het management. En uiteindelijk ga je een verandering doorvoeren en verankeren."

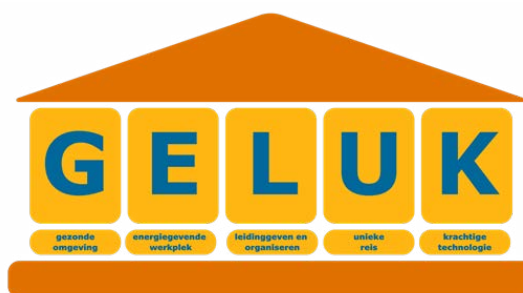
In het mediumtraject meten jullie vooraf en achteraf.

Wat zien jullie dan? Worden mensen gelukkiger?

Astrid: "We meten op individueel niveau zaken als zingeving, verbinding en voldoening. Daarnaast gebruiken we het medewerkersonderzoek, dat hebben we een keer per twee jaar. We maken een infographic over hoe die afdeling heeft gescoord. We zijn hier eind vorig jaar mee begonnen, dus we hebben nog geen eindresultaten.

In aanvulling op het meten hebben we het HEART-model

vertaald naar 'gelukstegels' met Nederlandse woorden die samen het woord 'GELUK' vormen: Gezonde omgeving, Energiegeevende werkplek, Leiderschap, Unieke medewerkersreis en Krachtige technologie. Die onderdelen kunnen we meten met de resultaten uit het medewerkersonderzoek. Dan heb je een wissel-



werking tussen individu en organisatie. Bijvoorbeeld: wat kan ik vanuit mijn behoefte aan zingeving doen om op het gebied van de gelukstegels te zorgen dat we in de breedte hoger gaan scoren. Dan is het niet van: leiderschap scoort slecht, en dat ligt aan de leiders. Nee, we hebben het er samen over.”



*Werkgeluk zorgt voor minder ziekteverzuim,
meer geluk en minder verloop.*

Mooi dat jullie kijken naar zowel de kant van de medewerker als de kant van de organisatie. Hoe zijn jullie als organisatie verdergegaan met werkgeluk?

Boudewijn: “We hebben goed gekeken naar ervaringen van andere organisaties. Ons doel is om bottom-up en top-down met elkaar te verbinden. Met onze werkgelukcommunity zoeken we ambassadeurs en sponsors binnen de organisatie. Vanuit afdeling Zuid zijn we begonnen en nu breidt het zich uit naar de andere vier regio's. Het enthousiasme is er, maar de uitdaging is hoe we het kunnen inpassen in de tijd. Het moet uiteindelijk in het DNA van de organisatie komen.”

Hoe is werkgeluk nu georganiseerd binnen de organisatie?

Astrid: “Onze organisatie wordt betaald door de Rijksoverheid en daarmee door de belastingbetaler. We moeten verantwoorden waarom we tijd besteden aan bepaalde onderwerpen. Onze productie moet de komende jaren flink omhoog. De druk op ons primaire proces is hoog. Werkgeluk zorgt voor minder ziekteverzuim, meer geluk en minder verloop. Maar dat zijn beloftes voor de toekomst. En als je nog geen intrinsiek vertrouwen hebt in wat werkgeluk oplevert, sta je daar wat sceptischer tegenover wil je misschien liever de productiecijfers meten. Maar het een sluit het ander niet uit. Dat is het gesprek dat ik voer in de organisatie en dat begint zijn vruchten af te werpen. Het aanjagen van werkgeluk kun je in een functie organiseren. Maar werkgelukkig zijn, daarvoor is iedereen zelf verantwoordelijk.”

Boudewijn: “We willen dat het een functie wordt binnen het bedrijf, zodat we werkgeluk kunnen borgen in de organisatie. En als mensen trotsheid uitstralen, ben je een aantrekkelijke werkgever.”

Hoe kijken jullie naar de rol van leidinggevenden?

Boudewijn: “In het begin was er soms scepsis, maar juist die mensen zijn nu vaak de grootste ambassadeurs van werkgeluk. Mensen begrijpen beter wat werkgeluk kan betekenen en zien de waarde ervan. Dus leiderschap is heel belangrijk. Dan gaat bottom-up meer richting het middenmanagement. We hebben nu ook ambassadeurs in het MT, en alle MT-leden hebben nu een onderwerp binnen werkgeluk waar ze verantwoordelijk voor zijn.”

Hoe veranker je werkgeluk binnen de organisatie, zodat het niet afhankelijk is van individuele medewerkers?

Astrid: “Daar moeten we nog mee beginnen. We staan nog in de startfase. Laat eerst de energie maar eens bruisen.”



Andere organisaties maken bijvoorbeeld een verbinding met HR of learning & development. Hoe zien jullie dat?

Astrid: "Daar zijn we mee bezig. We hebben een talentenprogramma, waarin wij ook het onderwerp werkgeluk gaan inbedden. Ons stagebureau vroeg ons ook: hoe laten we mensen die tussen de vier en negen maanden bij ons werken, zien dat we aan werkgeluk doen? Daar gaan we mee aan de slag, zodat de olievlek zich uitbreidt binnen de organisatie."

Boudewijn: "Bezig zijn met iets nieuws geeft nieuwe energie. In Zuid en Oost kijken we naar passende interventies die grote veranderingen teweeg kunnen brengen. Als je die weet te vangen, dan ben je dichtbij verankering."

Astrid: "In onze werkgelukcommunity maken we een draaiboek om te kijken hoe we successen kunnen verankeren. Dat staat er stapsgewijs in, zodat iedereen die ermee gaat werken weet welke interventies werken. Dan hoeven ze het wiel niet opnieuw uit te vinden."

Wat zijn jullie plannen voor de komende periode?

Astrid: "Het zou fijn zijn als we dit jaar iemand in de top van de organisatie die ons enthousiasme voelt en er ook voor gaat. De directeur die dat deed, gaat de organisatie verlaten."

Boudewijn: "In Zuid en Oost zitten 130 en 80 mensen. De schaa sprong die we kunnen maken is naar 600 medewerkers. Die sprong wordt omarmd door het MT. Dat het op de agenda staat, betekent het dat het belangrijk is."

Wat zijn jullie grootste uitdagingen?

Astrid: "Capaciteit. Het zou mooi zijn als we als werkgelukcommunity een bredere basis hebben. Het zou helpen als er meer mensen structureel tijd voor krijgen. Dat is lastig, want er is druk op de productie. We hopen ook dat meer mensen een werkgeluktraining willen volgen, zodat de kennis en capaciteit wat breder in de organisatie aanwezig is."

Boudewijn: "Ik geloof dat er een moment komt dat meer mensen er tijd voor gaan krijgen en dat werkgeluk echt hun job wordt. Anders blijf je het als organisatie erbij doen."

Waar zijn jullie trots op?

Boudewijn: "Dat werkgeluk op de agenda staat bij het management en dat we kunnen opschalen naar grotere groepen. En dat collega's ons herkennen en actief opzoeken om over werkgeluk te praten."

Astrid: "Voor mij is het ook mooi dat collega's het gesprek aangaan over werkgeluk. Ik loop graag rond met mijn button met een klavertje vijf, en dan leg ik graag uit waarom er vijf blaadjes aan zitten."

Boudewijn: "Maar ook: als mensen juist even hun werkgeluk missen, dat ze dan ook bij ons aankloppen, met de vraag of we ze kunnen helpen of kunnen meekijken. Ik merk dat we collega's daadwerkelijk kunnen helpen."

Wil jij werken, stage lopen of trainee worden bij het Rijksvastgoedbedrijf? Kijk op de [website](#) voor de mogelijkheden of ga direct naar het [vacature-overzicht](#).

*Dit artikel is een weergave van het interview uit de podcast-aflevering
Happy People Better Business van het HappinessBureau*



HappinessBureau
Alles voor meer werkgeluk!