

**BART DE BONDT**

# 5 P P Y

**VIJF  
PIJLERS VOOR  
WERKNEMERS-  
GELUK**

**@WORK?**

**D/2016/45/559 – ISBN 978 94 014 4098 1 – NUR 808**

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Bart De Bondt & Uitgeverij Lannoo nv, Tielit, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**Uitgeverij LannooCampus**

Erasmie Ruelensvest 179 bus 101

3001 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

## **OVER DIT BOEK**

‘Een helder en aan te raden boek dat teruggrijpt naar de essentie: hoe gelukkige medewerkers bijdragen tot het succes van je onderneming. Het is een handige leidraad voor iedereen die de geluksgraad in een organisatie wil verhogen. Onderbouwd met eenvoudige principes en regels die te vaak vergeten worden in ons druk bedrijfsleven.’

*Dominique Leroy*

CEO Proximus

**HAPPY**

**@WORK?**

## **INHOUDSTAFEL**

<b>1</b>	<b>WAAROM ZOU JIJ DIT BOEKJE LEZEN?</b>	9
<b>2</b>	<b>WAT IS GELUK?</b>	14
<b>3</b>	<b>GELUK DOOR EEN ANDERE BRIL BEKEKEN</b>	17
<b>4</b>	<b>WAAROM ZIJN MENSEN NIET GELUKKIG OP HUN WERK?</b>	20
<b>5</b>	<b>WELKE BEDRIJVEN DRAGEN BIJ TOT HET GELUK VAN HUN WERKNEMERS?</b>	26
<b>6</b>	<b>VERTROUWEN ALS SLEUTEL</b>	31
<b>7</b>	<b>HUNKEREN NAAR AANZIEN EN MACHT</b>	35
<b>8</b>	<b>DE PARADOX VAN HET GELD</b>	40
<b>9</b>	<b>WAAROM ZIJN GELUKKIGE WERKNEMERS BELANGRIJK VOOR JE BEDRIJF?</b>	46
<b>10</b>	<b>DE RERAMP-METHODE</b>	51
<b>11</b>	<b>RELATION</b>	57
<b>12</b>	<b>RECOGNITION</b>	67
<b>13</b>	<b>AUTONOMY</b>	85
<b>14</b>	<b>MASTERY</b>	95
<b>15</b>	<b>PURPOSE</b>	103
<b>16</b>	<b>HOE DIT BOEKJE JOU KAN HELPEN</b>	108
<b>17</b>	<b>QUOTES</b>	113

**MET  
PRAKTISCH  
MODEL**

**P. 53**



# 1

## WAAROM ZOU JIJ DIT BOEKJE LEZEN?

Met de  
ReRAMP-methode  
maak je jezelf, je  
medewerkers,  
alle peers en  
stakeholders  
gelukkig

Als ik je zou vragen wat er allemaal noodzakelijk is om een bedrijf succesvol te maken en te houden, wat zou je dan zeggen? Weinigen zullen antwoorden met één zin. Alsof succes complex moet zijn. Alsof succes – en vooral blijvend succes – alleen maar behaald kan worden door een ingewikkeld samenspel van talrijke factoren, door honderden ballen die gelijktijdig in de lucht worden gehouden. Het lijkt onmogelijk dat succes ook eenvoudig kan zijn. Waarom zouden er anders tienduizenden boeken over dit onderwerp bestaan? En waarom zou je an-

ders jaren moeten studeren en een pak bedrijfservaring moeten opdoen alvorens je een ruime leidinggevende verantwoordelijkheid wordt aangeboden?

Het lijkt inderdaad ongeloofwaardig om te beweren dat succes behalen met je bedrijf eenvoudig is. Toen ik nog CEO was van de verzekeringsmaatschappij ING in België, had niemand me moeten vertellen dat succes behalen eenvoudig is. Ik zou het aangevoeld hebben als klinkklare nonsens en als een aanslag op mijn kennis, kunde, inzet en jarenlange ervaring. Pas nu die job al een tijdje achter me ligt en ik geen enkele druk meer ervaar van 'de markt' om telkens met mooie cijfers naar buiten te komen, weet ik wel beter. Ik had het beter kunnen doen, veel beter. Ik had moeten focussen op één ding: het geluk van mijn medewerkers. Vanuit het eenvoudige gegeven dat gelukkige medewerkers nu eenmaal beter presteren. Zo simpel is het.

Maar hoe komt het dan toch dat, behalve enkele zeer succesvolle zakenmensen zoals Ricardo Semler, bijna niemand het bedrijfsmodel ent op deze eenvoudige waarheid? Hoe komt het dat weinigen focussen op het geluk van hun werknemers? Dat slechts hier en daar iemand initiatieven ontwikkelt om mensen tevreden te



maken of te houden – vaak dan nog met weliswaar goede bedoelingen, maar totaal onsamenhangend en soms met een stevig prijskaartje?

Allicht omdat er geen zichtbaar, direct verband bestaat tussen het vlotter behalen van de te realiseren doelen en de omvang van het geluk van medewerkers. Sturen op parameters die je onmiddellijk kunt beïnvloeden of denkt te kunnen beïnvloeden, creëert uiteraard meer zekerheid op korte termijn. Zulke parameters kunnen nadien – bij een onverhoopte mislukking – ook makkelijker worden aangewend als de ideale verdediging ten opzichte van je criticasters. Want je kunt in zo'n geval bewijzen dat je alles gedaan hebt wat in je mogelijkheden lag, niet?

Onzekerheid is de facto iets waar ik als manager vaak moeilijk mee omkon, en samen met mij veel anderen. Dat merk ik niet alleen in mijn praktijk als executive coach, maar ondervond ik ook vroeger, binnen mijn netwerk van leidinggevendenden.

De extreme resultaatgerichtheid en daadkracht die ik tentoonspreidde binnen ING en die de indruk gaf dat ik erg zelfverzekerd was, werden gevoed door een angst en

onbehagen die ontstonden wanneer ik dacht de dingen niet meer onder controle te hebben. Alsof ik de waarde die ik aan mezelf toekende totaal afhankelijk maakte van het externe oordeel over mijn prestaties. Want dat oordeel bepaalde tenslotte of ik het nog waard was op mijn positie te zitten en daar zoveel geld voor te ontvangen.


Het is het gewicht dat ik gaf aan dat oordeel, dat mij erg onvrij maakte in mijn handelen en dat er ook toe leidde dat ik moeilijk geduld kon opbrengen. Alles moest zo snel mogelijk geregeld zijn. Want stilstand impliceerde achteruitgang en bood risico op falen. En in diezelfde stilstand ontstond ook de ruimte voor negatieve oordelen van mijn omgeving op het traject dat ik had uitgestippeld. En dat was voor mij een bedreiging, een rem op de slaagkans van het gembieerde doel.

Het is onmogelijk om van zo iemand als ik was, te vragen alle bestaande veiligheden los te laten en te vertrouwen op de impact van de factor 'geluk' bij de medewerkers. Niet dat ik toen niet geloofd had dat geluk belangrijk was en zou bijdragen tot betere resultaten. Maar er mijn werking geheel op afstemmen zou een brug te ver geweest zijn, omdat dit zou impliceren dat ik mijn oude, bekende zekerheden moest loslaten.

Het zou me in mijn tijd als CEO erg geholpen hebben als ik een consultant had gehad die me in dit traject van streven naar maximaal werknemersgeluk had kunnen begeleiden, zonder dat ik daarbij mijn klassieke ‘ankers’ hoefde op te geven. Een beetje *the best of both worlds*, zeg maar. En dat is nu net de rechtstreekse aanleiding waarom ik dit pocketboek geschreven heb. Het ReRAMP-model in dit boek beschrijft alle noodzakelijke componenten die een organisatie moet implementeren om de geluksgraad van haar medewerkers te maximaliseren – en bijgevolg ook de productiviteitsratio en retentiegraad.

Ik hoop dat dit pocketboek je kan overtuigen van de waarde van de ReRAMP-methode en misschien zelfs de start mag betekenen van een heel nieuwe aanpak in je bedrijf. Een aanpak die je zelf in je bedrijf kunt introduceren en waarmee je jezelf, je medewerkers, peers en alle stakeholders erg gelukkig zult maken.

Ik wens je veel succes – en je bedrijf veel geluk!

2**WAT IS GELUK?**

Je bent pas  
gelukkig als je  
vrij bent van  
verlangen

Dit is, hoe vreemd het ook mag lijken, het kortste hoofdstuk in dit boek. Omdat deze vraag, van alle vragen die in dit boek binnen elk hoofdstuk worden gesteld, het makkelijkst te beantwoorden is.

Geluk is makkelijker te beschrijven dan te bereiken. Als je wat zoekt op Wikipedia, in woordenboeken en encyclopedieën, kun je stellen dat dit een goede definitie is van geluk:

## Geluk is een toestand van algehele tevredenheid.

---

Maar wanneer is iemand ‘algeheel tevreden’? Wat moet daarvoor allemaal aanwezig zijn en is dat niet voor elke mens verschillend? Is het überhaupt mogelijk een uniforme cocktail van ingrediënten te ontwikkelen die samen dé ultieme geluksdrank vormen?

Hoewel dit een retorische vraag lijkt, is ze dat niet. We gaan er in onze visie namelijk steeds van uit dat niets onmogelijk is en dat ook dit vraagstuk naar ieders goeddenken en tevredenheid kan worden opgelost.

Wanneer is een mens tevreden? Wanneer hij een toestand heeft bereikt waarop hij alles heeft wat hij verlangt. Vanuit deze definitie mogen we stellen dat wanneer we alles hebben wat we verlangen, we niets meer verlangen. Bijgevolg zijn we dus pas gelukkig wanneer we vrij zijn van verlangen.

Sommige mensen zullen een enorme weerstand voelen tegenover deze uitspraak. Zonder verlangen zijn, lijkt

voor hen misschien synoniem te zijn met gebrek aan levenslust, met het ontbreken van doelen in hun leven. Een begrijpelijke reactie, en toch klopt ze niet helemaal. Want als iemands behoefte om steeds maar weer andere uitdagingen te hebben in zijn leven constant wordt ingewilligd, dan hoeft hij niet langer te verlangen, enkel te ontvangen – omdat de uitdagingen zich als vanzelf aandienen of omdat hij ze als vanzelf creëert. In die schijnbaar constante beweging en onrust zit precies door het loslaten van het verlangen voor die persoon een enorme rust besloten. Een rust die voortkomt uit het feit dat hij alles heeft wat hij verlangt, inclusief de nieuwe uitdagingen. Hij is dus vrij van enig verlangen, want hij heeft wat hij verlangt. Hij is gelukkig in het nu.

---

## Geluk is het ontbreken van verlangen.

---

Elk verlangen houdt namelijk in dat je het nu-moment niet als ideaal beschouwt. Geluk heb je dus wanneer je geen verlangens meer hebt. Of: je hebt dus ‘geluk’ wanneer je helemaal gelukkig bent met wat er ‘nu’ is.

# 3

## GELUK DOOR EEN ANDERE BRIL BEKEKEN

Geluk is een  
mindset van  
genoeg en niet  
van te weinig

Voor een leidinggevende binnen een organisatie is het erg moeilijk om te vertrekken vanuit een geluksconcept zoals dat in hoofdstuk 2 werd geschetst. Het lijkt dwars te staan op ambitie, op het stellen van doelen, op vooruitgang, op het realiseren van verbetering. Nochtans lijkt dat alleen maar zo. Het omgekeerde is waar. Als de doelen, de ambities, de visie, de strategie en de uitdagingen van je bedrijf geheel overeenstemmen met die van de werknemer, dan is diens verlangen op dat domein compleet ingewilligd, waardoor hij vrij is van verlangen, tevredenheid ervaart en dus gelukkig is. Deze medewerker zal, in tegenstelling tot de onrustige en on-

tevreden medewerker, in het (werk)moment veel beter gefocust zijn op en gemotiveerd zijn voor het bereiken van de doelen.

Vaak steken wij onze energie in het aanwakkeren van de ontevredenheid van medewerkers, juist om hen aan te zetten zich maximaal te engageren om bepaalde situaties te veranderen. We doen dit vanuit ons geloof dat ontevredenheid een kracht in beweging zet om iets te realiseren, precies omdat een mens steeds weer streeft naar een toestand van tevredenheid en geluk.

Maar wat als we nu eens net het tegengestelde zouden doen: een gevoel van tevredenheid creëren? Een tevredenheid over de omgeving waar iemand zich in bevindt. Een omgeving die hem met alle mogelijke middelen in staat stelt uitdagingen aan te gaan die voor hem belangrijk zijn.

In deze benadering vertrekken we dus veeleer van wat er wel is in plaats van wat er niet is. En dat maakt een groot verschil. Net zoals je een heel ander gevoel krijgt als je een halfvol glas gepresenteerd krijgt, tegenover een halfleeg glas.



Geluk heeft te maken met welke bril je opzet, of je naar de wereld kijkt vanuit het gevoel dat er 'genoeg' is, in plaats van 'te weinig'. Er is een groot verschil tussen vertellen dat er een tekort is en wij dat moeten en zullen opvangen, en zeggen dat we over alles beschikken om alle uitdagingen aan te gaan. Geluk heeft dus ook te maken met een manier van kijken naar en communiceren over wat er is. Het heeft te maken met de kunst het paradigma 'eerst hebben en dan zijn' te vervangen door 'als je bent, dan heb je'.

## 4

**WAAROM ZIJN MENSEN NIET  
GELUKKIG OP HUN WERK?**

Al te vaak is  
wantrouwen onze  
voedingsbron

Wat maakt dat mensen vaak niet gelukkig zijn op het werk?

Daar zijn tientallen, misschien wel honderden redenen voor te verzinnen. Bijvoorbeeld door het geroddel in het bedrijf, het manipuleren, het politieke gehakketak, het gebrek aan visie, het lijden aan ‘vergaderitis’, blinde besparingen, de interne competitie, het gebrek aan waardering, het ontbreken van focus, onbetrouwbare of incompetenten collega's ... en zo kunnen we nog even doorgaan.

Al dat soort zaken leidt tot een gevoel van ongenoegen bij iedereen die het ondergaat. Het resultaat is dat veel mensen geruisloos in overlevingsmodus gaan. Dat kan zich uiten op twee manieren: ofwel gaan ze ‘meedoen’ en spelen ze het spel van roddelen, manipuleren ... actief mee, ofwel verdwijnen ze en doen ze gewoon hun werk – niet meer, niet minder – en proberen ze vooral niet boven het maaiveld uit te steken. Want daarboven loop je immers het gevaar gezien te worden en dus onderwerp te worden van gesprek en beoordeling. Beide reacties houden, hoewel ze erg menselijk zijn, de ongewenste toestand in leven en zorgen ervoor dat niemand ooit tot wezenlijke geluksbeleving komt en dus nooit tot maximale prestatie.

### **HÉT PROBLEEM: EEN GEBREK AAN VERTROUWEN**

Al de hierboven opgenoemde dingen zijn niet de echte oorzaak van ons ‘ongeluk’ op het werk, maar veeleer het gevolg van een veel fundamenteeler probleem in de organisatie: het gebrek aan vertrouwen. Wantrouwen van de medewerkers in de leiding, wantrouwen van de leiding in de medewerkers, wantrouwen van de leiding onderling en wantrouwen van de medewerkers in elkaar.

Wantrouwen is de schijnbaar onuitputtelijke voedingsbron van ons handelen. De sputterende motor van onze activiteit. Dat wat ervoor zorgt dat veel van wat we doen en zeggen een laag vernis krijgt, zodat onze persoon zo maximaal mogelijk beschermd wordt tegen bedreigende invloeden van buitenaf.

We handelen vaak als bange wezentjes die zich proberen te beschermen tegen de boze buitenwereld. Die bescherming kan zich manifesteren als een 'sterke persoonlijkheid', maar dat is dan niet meer of minder dan schijn. Vanbinnen voelt die persoon zich vaak helemaal niet comfortabel, maar toch zal hij de onzekerheden waarmee hij zit nooit delen met een omgeving die invloed kan uitoefenen op de bereikte positie. (Soms staat iemand zo veraf van zichzelf dat hij of zij zijn eigen onzekerheden niet eens meer kent.) Anderen verstoppen hun onzekerheid door een zo foutloos mogelijk parcours te rijden. Geen risico's nemen, dus. Want als je geen risico's neemt, maak je ook minder makkelijk fouten. En als je geen fouten maakt, ben je misschien wel niet de beste medewerker, maar zul je alvast nooit tot de slechtste gedegradeerd worden.