

ANN DE BISSCHOP SCHRIJFT BOEK
OVER WELZIJN OP HET WERK

‘Welzijn is winst’

De coronacrisis zal de werkdruk alleen maar doen toenemen. Daarom wijst Ann De Bisschop bedrijven er dezer dagen nog meer op dat ze moeten inzetten op het welzijn van hun medewerkers. En dat zal volgens haar ook van de balans af te lezen zijn. SJOUKJE SMEDTS, FOTOGRAFIE JONAS LAMPENS

Nee, Ann De Bisschop werkt niet rond sauna's, bubbelbaden of hamams. Ja, het gebeurt wel eens dat ze dat moet uitleggen, omdat mensen wellbeing nog altijd verwarren met wellness. En zelfs als haar gesprekspartners precies weten waar welzijn voor staat, heeft De Bisschop geleerd dat ze dat begrip het best toch nog even kadt. "Bij veel CEO's en managers doet het woord alleen al de tenen krullen. Ze denken dat het weer iets soft is, iets fluffy."


De Bisschop heeft een vermoeden waar dat vandaan komt. "In mijn sector vertellen veel mensen vanuit hun standpunt als ervaringsdeskundige, nadat ze een burn-out hebben gehad. Door mijn ervaring in het directiecomité van Media-*laan* (nu DPG Media, *nvd*) weet ik

dat het finaal om één ding draait: winst maken. Dat lukt alleen als je medewerkers zich goed voelen bij je bedrijf, als ze gezond en gelukkig zijn en hun stress onder controle hebben."

Als het daarover gaat, zijn we in België aan een inhaalmanoeuvre bezig, merkt De Bisschop. "De coronacrisis zal dat alleen maar versnellen. Er zullen de komende maanden ontslagen vallen. Dat betekent dat je als bedrijf extra goed moet zorgen voor de medewerkers die aan de slag blijven. Zij moeten supergemotiveerd zijn om hetzelfde werk met minder mensen te verzetten."

Betekent 'goed zorgen voor' dat je de werkdruk voor die werknemers net niet te hoog laat worden?

ANN DE BISSCHOP. "Als iemand een burn-out krijgt, wordt nog vaak beslist die persoon wat min-



der werk te geven. Terwijl een burn-out om zoveel meer draait dan een te hoge werkdruk. Mensen willen vooral uitdagingen. Door de werkdruk te verminderen, maar geen extra uitdaging in de plaats te geven, los je een burn-out niet op. Bedrijven zetten op die manier alleen in op het aanpakken van absentisme, maar er is ook veel presentisme: medewerkers die nog wel aanwezig zijn, maar het verschil niet meer maken. Dat kost ondernemingen meer dan absente-



↑ ANN DE BISSCHOP
 “Het woord ‘welzijn’
 doet bij veel managers
 de tenen krullen.”

isme. Met goed leiderschap kun je die ongemotiveerde mensen opnieuw enthousiast krijgen.”

Er is allicht ook een serieus budget voor nodig, dat er sinds de coronacrisis misschien niet meer is?

DE BISSCHOP. “Het gevaar is inderdaad dat welzijn het eerste is waar bedrijven op besparen. Dat zou een grote fout zijn. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) berekende

dat je elke euro die je investeert in welzijn twee tot veertien keer terugverdiend. Welzijn is dus geen kostenpost, het is winst. Welzijn hoeft bovendien niet altijd veel te kosten. Sommigen denken nog altijd dat ze meteen een fitnesszaal aan hun kantoren moeten bouwen, maar met het geld dat je daarin investeert, kun je zoveel andere dingen doen. Ik plaats bijvoorbeeld pauzeboxen bij be-

drijven. Daarin zitten een frisbee, een hoepel, een springtouw en badmintonrackets. Dat kost nog geen 100 euro en je geeft je medewerkers daarmee het signaal dat het oké is om pauze te nemen.

“Ons brein kan zich tenslotte maar een uur goed concentreren. Na een pauze ben je veel productiever, maar in veel ondernemingen zijn het nog altijd alleen rokers die pauzeren. Zeker nu er bij de jonge generatie een enorme shift



‘Je gaat er niet komen met een pingpongtafel, een yogasessie en een beetje gratis fruit’

aan de gang is, is het belangrijk op dat soort zaken in te zetten. Jonge medewerkers willen ergens werken waar de work-lifebalans goed zit.”

Is het gevaar niet dat bedrijven welzijn daarom alleen gebruiken als employer branding en dat het daarvoor op greenwashing gaat lijken?

DE BISSCHOP. “Dan ben je niet goed bezig. Veel CEO’s hebben tijdens de coronacrisis waarschijnlijk de bal misgeslagen. Het was nochtans hét moment om te tonen dat ze een goede leider zijn, bijvoorbeeld door elke maandagochtend een kwartiertje met hun medewerkers te praten. Meer hoeft dat niet te zijn, maar hoeveel CEO’s hebben er tijdens de lockdown niet voor gekozen helemaal



niets van zich te laten horen? Misschien stuurden ze wel een mail via de personeelsdienst, maar dat is toch iets anders. Toen ik een CEO daarnaar vroeg, zei hij me dat hij zelf ook niet wist wanneer het bedrijf opnieuw zou opstarten. Communiceer dat toch ook naar je medewerkers, vertel hen ook wat je niet weet. Mensen worden graag optimaal geïnformeerd, ook over wat je nog niet weet.

“De coronacrisis kan gelukkig ook een positieve invloed hebben. Bedrijfsleiders die het moeilijk hadden om los te laten, konden nu niet anders. Ze hebben nu ook ervaren dat het positief uitdraaide, zelfs in moeilijke omstandigheden. Waarom zou het hun medewerkers dan ook niet lukken op een andere manier dan voorheen productief te blijven, als de omstandigheden in de toekomst wel optimaal zijn? Ik hoop dus dat we het loslaten nu met z'n allen kunnen vasthouden. Je moet er als leider tenslotte op vertrouwen dat anderen iets minstens even goed kunnen als jij. Toch zijn er nog altijd bazen die denken: wat ik zelf doe, doe ik beter. Terwijl je niet het beste uit je mensen haalt als je hen blijft controleren.”

Waarom komen managers daar nog altijd zo moeilijk van los?

DE BISSCHOP. “Het probleem zit onder andere bij de manier waarop promoties worden uitgedeeld. Mensen die uitblinken in hun baan, krijgen nog vaak een leidinggevende functie als beloning. Maar het is niet omdat je specialist bent in je vakgebied dat je ook een goede leider bent en een team kunt aansturen. Leidinggeven is een vak op zich, niet iedereen doet het graag en goed. EQ is de belangrijkste basis om iemand als leider te benoemen. IQ kun je nog altijd inhuren. Je hoeft als baas niet de slimste te zijn.

“Omring je met slimmere mensen dan jezelf. Als baas moet je vooral kunnen luisteren en empathisch, open, eerlijk en voorspelbaar zijn. Een baas die niet voorspelbaar is, zorgt voor stress. Dat voorkom je bijvoorbeeld door regelmatig feedback te geven, maar er zijn nog altijd mensen die op het einde van het jaar plots te horen krijgen dat de baas niet tevreden is over hun prestatie. Als ze dat niet zagen aankomen, scheelt er iets aan het leiderschap. Ik geloof daarom niet meer in jaarlijkse evaluatiemo-

menten, wel in continue feedback en in feedforward: wat verwacht ik in de toekomst van jou?”

De baas hoeft niet de slimste te zijn, maar mensen hebben toch pas respect voor iemand als ze merken dat hij ook inhoudelijk het verschil maakt?



“Vroeger kon je scoren door altijd te werken, vandaag is het passé”

DE BISSCHOP. "Je moet kunnen opkijken naar je baas, dat klopt, maar je kunt ook opkijken naar andere zaken dan puur IQ. Je baas moet natuurlijk weten waarover hij spreekt, maar hij zal veel sneller respect afdwingen door een menselijke, warme leider te zijn dan door heel slim over te komen zonder respect te tonen voor zijn medewerkers. Het is niet omdat je een kwetsbare en open leider bent, dat je een softie bent. Ik heb nooit het gevoel gehad dat ik soft was. De mensen in mijn team zeiden me bijvoorbeeld dat ze heel goed wisten dat ik de baas was, al had ik me nog nooit zo gedragen. Je hoeft je dus niet autoritair op te stellen. Je wordt net een autoriteit als je mensen met respect behandelt." **U voelde zich in het directiecomité toch vaak alleen met uw aanpak, schrijft u.**

DE BISSCHOP. "Ik was de enige vrouw in het directiecomité en bij Medialaan heerste een behoorlijke machocultuur. Daardoor moest ik echt op bepaalde zaken hameren. Voor mij is het bijvoorbeeld cruciaal om je directiecomité te openen met de vraag hoe het met je medewerkers gaat. De vergaderingen met mijn team begon ik met een verkeerslicht. Ik vroeg de collega's of ze zich groen, oranje of rood voelden. Was het oranje, hadden ze dan zin om er iets over te vertellen? Was het rood, wilden ze dan na de vergadering even samenzitten om te bekijken wat er scheelde en hoe ik hen kon helpen? Uit die korte oefening haal je een schat aan informatie, maar er zijn amper leiders die ze gebruiken. Managers hebben het liever meteen over hun business en gaan ervan uit dat hun medewerkers het hen wel zullen melden als ze het moeilijk hebben. Hoewel ik niet in clichés wil praten, denk ik daarom soms dat een vrouwelijke leider misschien toch

meer empathisch is. Bij Medialaan noemden ze me de moederkloek van het bedrijf. Dat zegt genoeg."

Hoe zorgt u ervoor dat het toch niet te Amerikaans aanvoelt voor de nuchtere Belg die plots met zijn collega's over gevoelens moet praten?

DE BISSCHOP. "Het moet in gesprekken met medewerkers niet per se over gevoelens gaan. Er zijn nog altijd mensen die hun gevoelens liever niet op kantoor bespreken, en dat is prima. Er moet wel openheid zijn, waardoor je het gevoel krijgt dat je met je collega's en met je baas over alles kunt praten, als je dat wilt. Dat bereik je door oprecht geïnteresseerd te zijn in het leven van je medewerkers. Maar wat doen veel CEO's? Ze vragen iemand of 'alles goed' is en wachten niet eens op het antwoord. Natuurlijk kan niet alles goed gaan, met wie gaat ooit alles goed? Zeker vandaag is dat een domme vraag. Pols liever eens naar het communiefeest van iemands zoon of dochter. Dat is iets heel anders dan gewoon ergens een pingpongtafel neerpoten. Ik heb ook pingpongtafels laten plaatsen, maar daarmee alleen ga je er niet komen. Sinds het bij wet verplicht is om aan te tonen dat je inzet op stress- en burnoutpreventie geven veel bedrijven bijvoorbeeld één keer per week een yogasessie en een beetje gratis fruit. Ook dat is een goed begin, maar niet meer dan dat."

Helpt die wetgeving ook? Of zorgt ze er vooral voor dat bedrijven zoeken naar dat soort snelle, goedkope oplossingen?

DE BISSCHOP. "Als je je tot het wettelijke minimum beperkt, ga je geen brokken maken, maar een wet verplicht bedrijven wel om stil te staan bij het welzijn van hun medewerkers. De wet zorgt er ook voor dat de acties die bedrijven ne-

men rond welzijn kunnen worden gecontroleerd. Ik ben dus wel een voorstander, ook al omdat langdurige afwezigheden de overheid op een bepaald moment meer geld begonnen te kosten dan de werkloosheid."

Moeten we dan nog een stap verder gaan en bijvoorbeeld zoals in Frankrijk het versturen van e-mails na de werkuren verbieden?

DE BISSCHOP. "Ik houd niet van verbieden. In dit geval werkt het beter om medewerkers te motiveren en te inspireren dan hen te controleren. Sommige bedrijven denken er bijvoorbeeld aan om aan



'Hoeveel CEO's hebben er tijdens de lockdown niet voor gekozen helemaal niets van zich te laten horen?'

mails die na zes uur 's avonds worden verstuurd, automatisch toe te voegen dat je niet meteen hoeft te antwoorden. Het is dus een kwestie van opvoeden, want veel mensen zijn nog altijd geneigd wel opnieuw aan het werk te gaan als de baas hen mailt. Zo willen ze tonen dat ze geëngageerd zijn, maar dat kan ook anders. Vroeger kon je misschien scoren als je altijd aan het werk was, vandaag is dat passé. Ofwel ben je dan een streber, ofwel denken mensen dat je zo slecht gestructureerd bent dat je altijd maar moet bijwerken. Wie maar blijft zeggen dat hij het druk-druk-druk heeft, kan daar dus maar beter mee stoppen. Je maakt je er een beetje belachelijk mee. Tegenwoordig geldt: focus is het nieuwe IQ." **t**