

'Met **gelukkige** medewerkers volgen de resultaten vanzelf'

Laurence Vanhée, HR-manager van het Jaar in 2012, heeft een verfrissende visie op het personeelsbeleid. "Medewerkers moet je gelukkig maken om hun productiviteit te verhogen", luidt haar credo. Waarden als vertrouwen en werkplezier zijn geen theoretische begrippen: het is voor deze straffe madam een dagelijkse praktijk in de Federale Overheidsdienst (FOD) Sociale Zekerheid.

U houdt niet van de titel 'human resources verantwoordelijke'. Waarom niet?

Laurence Vanhée: "Omdat de term 'resources' haaks staat op de waarden van geluk en responsabilisering waar ik naar streef. Het gaat om mensen en mensen zijn geen nummers: iedereen heeft recht op individuele erkenning, anders werkt dat demotiverend. In die titel ontbreken zaken als waarden, houding, verandering. Ik zocht een aanduiding die mijn managementstijl beter weergaf. Ik probeer teams te helpen om vooruitgang te boeken, om gelukkiger te zijn. Toen ik op de titel van Chief Happiness Officer botste, wist ik het: 'Dat ben ik!'"

Waaruit bestaat de rol van een Chief Happiness Officer?

LV: "Ik creëer een kader waarin de medewerkers gelukkiger kunnen zijn op het werk. Ik gebruik de formule 'freedom + responsibility = happiness + performance'. Wanneer een medewerker tevreden is, zal dat meteen een impact hebben op de hele organisatie. Wie zich goed voelt, zal automatisch een betere dienstverlening leveren aan zijn klant. De tevreden klant wordt op zijn beurt een ambassadeur van het merk en de mond-tot-mondreclame zal uiteindelijk leiden tot een betere verkoop. En ook de aandeelhouders halen daar profijt van. De resultaten op de FOD Sociale Zekerheid mogen dan ook gezien worden: 88% van het personeel toont zich tevreden!"

Onderneemt u specifieke acties voor individuele medewerkers of gaat het om een geïntegreerd plan voor de hele FOD Sociale Zekerheid?

LV: "We beschouwen de werkomgeving als een samenhangend geheel en richten ons

op individuele medewerkers, op de teams en op de hele organisatie. We verwachten van onze medewerkers dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun keuzes. Telewerken is mogelijk en 69% maakt er dan ook gebruik van, tot drie dagen per week. We bieden ook de mogelijkheid om niet langer in te prikken, slechts 13% maakt nog gebruik van de prikklok. Iedereen kiest zijn plaats zelf, niemand heeft nog een vast bureau, zelfs de algemeen directeur niet. Het gebruik van so-

Wanneer een medewerker tevreden is, zal dat meteen een impact hebben op de hele organisatie.

Laurence Vanhée

ciale media is toegestaan, we hebben daarover geen policy. We hanteren het principe van 'trust & train': onze medewerkers kregen een opleiding en we behandelen hen als volwassenen. We hebben hen aangenomen voor hun kennis en hun ingesteldheid, dus we vertrouwen hen. De directie legt geen doelstellingen op, maar geeft wel een bepaalde richting aan. Het is aan onze teams om resultaten neer te zetten. Dat gaat om cijfers, maar ook om kwaliteitsverbetering en verandering. En wat stellen we vast? We scoorden een productiviteitsverbetering van 20%!"

Wat zijn de belangrijkste waarden in uw HR-beleid?

LV: "We hebben een rondvraag georganiseerd

bij onze medewerkers om te weten wat voor hen de vijf belangrijkste waarden zijn op het werk. Vertrouwen, solidariteit, respect, persoonlijke ontwikkeling en resultaatgerichtheid werden het vaakst geciteerd. Die waarden gebruiken we als basis en we hebben ze tijdens workshops opgedeeld in 500 componenten die we hanteren bij evaluaties. Ze kunnen ook als leidraad dienen bij bepaalde sessies. Elkaar goeiemorgen wensen bij een ontbijtsessie bijvoorbeeld. We zijn geëvolueerd van een gecompartmenteerde kantooromgeving naar een 'dynamic office': in een open kantorenlandschap is het belangrijk dat je goed leert omgaan met het groepsgevoel."

U werkte eerst in de privésector en nu bij de overheid. Wat zijn de belangrijkste verschillen op het vlak van HR?

LV: "Er zijn geen grote verschillen, medewerkers willen hun job goed doen en gelukkig zijn op het werk. Alleen de omgeving is anders: in de openbare sector moet je rekening houden met de vele regels en de wat loggere structuur. Bij een beursgenoteerd bedrijf speelt de voortdurende druk van de kwartaalresultaten. Ander voorbeeld: de machocultuur in de staalindustrie. (*Laurence Vanhée werkte nog voor het Luikse bedrijf Segal, dat staalplaten voor de automobielenindustrie verzinkt, nvdr*). De verschillen zijn in de eerste plaats afhankelijk van de bedrijfscultuur, het soort sector en de managementstijl van de CEO."

Hoe staat u tegenover het langer werken van oudere werknemers? Neemt u specifieke maatregelen voor die doelgroep?

LV: "Het heeft geen zin om in algemene termen te praten over oudere werknemers, voor mij gaat het om competenties. Daarom



Laurence Vanhée,
Chief Happiness Officer bij
FOD Sociale Zekerheid:
"We hanteren het principe
van 'trust & train'."

PEOPLE

LAURENCE VANHÉE, CHIEF HAPPINESS OFFICER



Laurence Vanhée: "De resultaten op de FOD Sociale Zekerheid mogen gezien worden: 88% van het personeel toont zich tevreden."

deel ik onze diensten op in high potentials, experts, trouwe medewerkers, mensen die goed meedraaien en een laatste groep, de minder goede krachten. Als ik kijk naar de vijftigers, dan zitten we in de doelgroep met de loyaalste medewerkers tegenover de FOD. Binnen de groep van de 55-plussers hebben we de specialisten met een welbepaalde knowhow in duo gekoppeld met jongere medewerkers. Onder begeleiding van een interne coach kunnen de ouderen op die manier hun kennis overdragen aan de volgende generatie."

Met de aanwezigheid van boegbeeld Frank Van Massenhove aan het hoofd van de FOD Sociale Zekerheid en mede dankzij uw komst geniet deze overheidsdienst al enkele jaren een goede reputatie. Wat zijn de belangrijkste resultaten van uw inspanningen op het vlak van Employer Branding?

LV: "We hebben vijf keer zoveel spontane sollicitaties. Het is ondertussen bekend dat je bij ons kunt telewerken en dat onze be-

drijfcultuur gebaseerd is op vertrouwen en werkplezier. Frank Van Massenhove geeft regelmatig voordrachten in België en in het buitenland. Onze eigen medewerkers zijn onze beste ambassadeurs en we scoren ook goed in de pers dankzij onze uitgesproken visie. Onze FOD geniet een grote bekendheid in de universiteiten en we krijgen dan ook zeer veel stageaanvragen. En we rusten niet op onze lauweren. Zo nemen we deel aan 'Talent Avenue', een nieuw platform voor overheidsinstellingen. De deelnemende instellingen geven aan hun medewerkers de mogelijkheid om gedurende 6 tot 18 maanden een tijdelijke opdracht uit te voeren in een andere overheidsdienst. Zo kunnen ambtenaren hun competenties verder ontwikkelen in een nieuwe omgeving, zonder de rompslomp van een klassieke sollicitatie en dergelijke meer. De medewerker krijgt op die manier een nieuwe uitdaging zonder van werkgever te moeten veranderen. Hij behoudt zijn statuut en ontvangt zijn loon van zijn oorspronkelijke adminis-

tratie. Na de opdracht keert de ambtenaar terug naar zijn dienst."


Hoe ziet u uw job over vijf jaar?

LV: "Mijn mandaat eindigt in 2015, maar ik ben van plan om pas op te stappen als de opvolging verzekerd is. Ik ben nu al vaak in het buitenland als prediker van geluk op het werk en ik begeleid bedrijven met plannen op dat vlak. In de toekomst zal ik me op een bepaald moment volledig richten op die consultancy. Ik wil een structuur ontwikkelen waarbinnen organisaties dat aspect van werkplezier kunnen integreren. Daarvoor moeten we een nieuwe generatie managers opleiden en de bestaande managers helpen zich om te scholen. Ook de HR-directeurs staan voor nieuwe uitdagingen: zij moeten zorgen voor

Ik creëer een kader waarin de medewerkers gelukkiger kunnen zijn op het werk met de formule 'freedom + responsibility = happiness + performance'

Laurence Vanhée

een stimulerende werkomgeving, de juiste diensten aan de juiste doelgroepen bieden, extern en intern netwerken en een context bieden waarin de medewerkers hun potentieel en competenties verder kunnen ont-

wikkelen ten dienste van de organisatie." 



*Laurence Vanhée
Happy HR,
Geluk op het werk,
langdurig lonend
(Die Keure, april
2013)*

www.business-economics.be