



Van Geluk naar Welzijn:

Verbeteren van intern functioneren als sleutel naar welzijn

Paul ter Wal, CSP LLM



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

p.w.



Van Geluk naar Welzijn

Verbeteren van intern functioneren als sleutel naar welzijn



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Mens & Organisatie en PROFIJTABILITEIT

- Geluk of Zingeving
- Oxford, Prof. William Fleming: collectief of individueel
- Amplitie: 5 pijlers
- Energiegevers & energievreters
- Sociale veiligheid

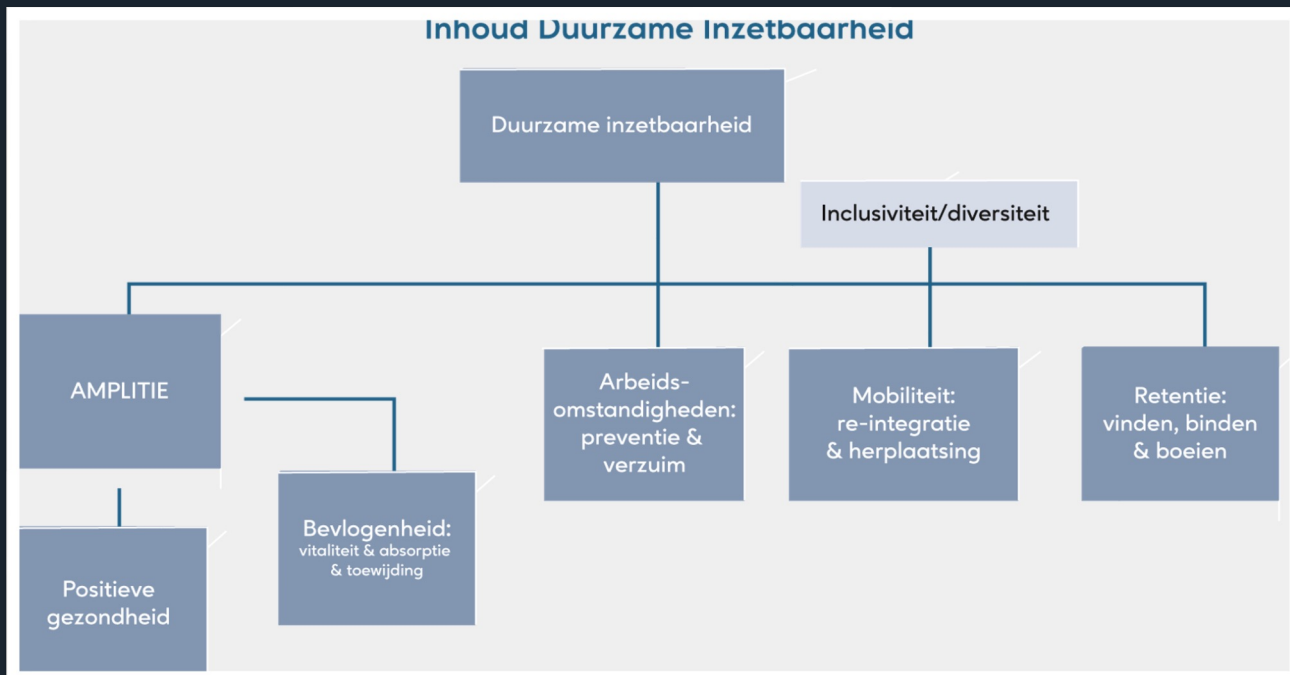


MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Duurzame Inzetbaarheid



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Kapstok-model



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

En dan Oxford

➤ Prof. William Fleming:

- ❖ Effect van Individuele interventies
- ❖ 46.336 medewerkers in 233 bedrijven
- ❖ Employee Assistance Programs, Coaching, Resilience training, stressmanagement, leefstijladvies, vrijwilligerswerk.
- ❖ Meting op: life satisfaction, work engagement, job satisfaction, mental health.
- ❖ Effect: NUL, behalve?

HBR; 18.10.2024



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"



Waarom gaat het mis?

- Steeds meer geld er in; steeds meer mentaal verzuim; resultaten dalen
- Redenen:
 - ❖ Geen systeem-aanpak
 - ❖ Werkeisen en werkstructuur worden als reden gezien, niet gebrek aan zelfzorg
 - ❖ Beperkte inzet binnen teams: eigen keuze
 - ❖ Gebrek aan effectiviteit
 - ❖ Gebrek aan betrokkenheid door de leiders



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Wat dan?

- Organisatie-aanpassing: werk-/privebalans & flexibiliteit
 - Organisatie-ontwikkeling met duidelijke doelen & data
 - Opzetten ambassadeurs-netwerken
 - Ontwikkel leiderschap gericht op welzijn
 - Accountabiliteit vanuit kernwaarden
 - Ontwikkel meetbare doelen vanuit ISO-45003
-
- Wij noemen dat: Amplitie

HBR, oktober 2024



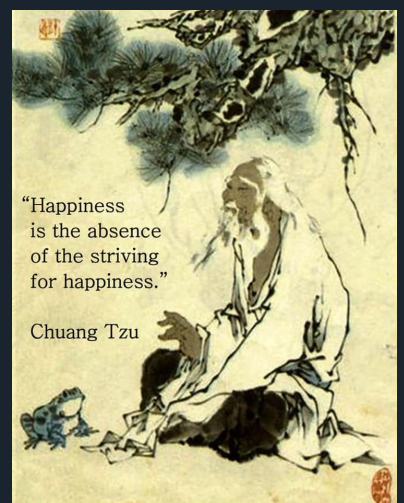
MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

AMPLITIE

Amplitie richt zich op het versterken, vergroten en vermeerderen van positieve toestanden bij werknemers, zoals bevlogenheid.

ABCD'tje

- Autonomie & regelruimte
- Behoeftte aan verbondenheid
- Competenties & ontwikkeling
- Doelstelling: van waarde zijn en waarde toevoegen



"Happiness is the absence of the striving for happiness."

Chuang Tzu



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

AMPLITIE versus Preventie & Curatie



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Pijlers van AMPLITIE



1

Kernwaarden: organisatie & individu

2

Bevlogenheids-/zingeving-bevordering

3

Gezondheids-/welzijnsbevordering

4

Talentontwikkeling

5

Organisatieontwikkeling



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Pijler 1: wat zijn jullie kernwaarden?



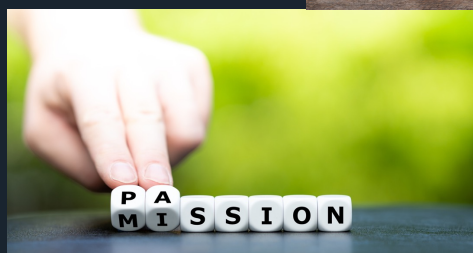
MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Bron: Sociaalonderneme

Kernwaarden

Een balans tussen die van jou en jouw organisatie

- Leefregels
- Non-negotiables
- Accountability
- Evenwicht
- Passie, missie, visie



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

De opbouw van een organisatiecultuur



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Mijn Kernwaarden



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Pijler 2: Bevlogenheid of beter Zingeving

Een positieve toestand bestaande uit drie kenmerken:

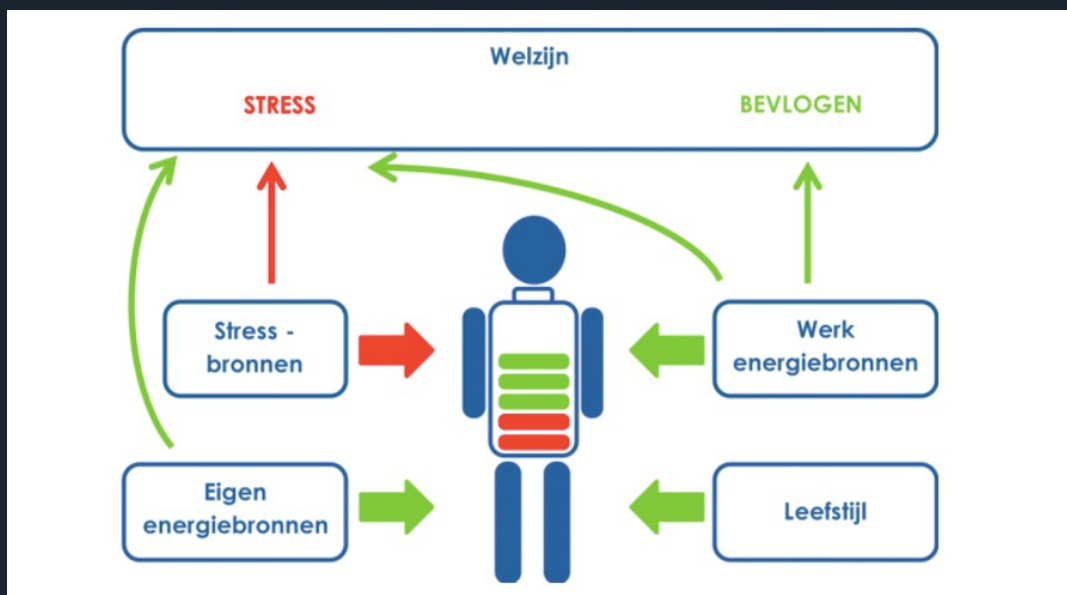
- Vitaliteit: de energie en veerkracht waarmee werknemers hun werk doen.
- Toewijding: de betrokkenheid, het enthousiasme en de voldoening ten aanzien van het werk en de organisatie.
- Absorptie: de focus en gedrevenheid waarmee werknemers opgaan in hun werk.

➤ Bron: Bakker, Schaufeli & Demerouti



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Web-/JDR-model



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Energiegevers

-



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

21

Energiegevers

- Betekenisvol en zinvol werk
- Betrokken worden
- Gelijkwaardigheid
- Persoonlijke benadering
- Ruimte voor eigen inbreng
- Waardering
- Directe feedback en ondersteuning
- Persoonlijke ontwikkeling
- Evenwicht werk-privé



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

22

Persoonlijke energiebronnen

•

Prof Dr Wilmar Schaufeli



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Persoonlijke energiebronnen

- Emotionele stabiliteit: gevoeligheid voor prikkels
- Extraversie: behoefte aan sociale prikkels
- Zorgvuldigheid: nauwgezetheid
- Vriendelijkheid/meegaandheid
- Openheid: originaliteit & intellectualiteit

Prof Dr Wilmar Schaufeli



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Energievreters

.....



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Energievreters

- Top down aansturing
- Eenzijdige besluitvorming
- Formele, afstandelijke onderlinge omgang
- Bureaucratie
- Rem op vernieuwing & creativiteit
- Beperkte vrijheid
- Weinig uitdaging en ontwikkelkansen



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Werkstressoren

• ...

Wat we denken
dat werkdruk
veroorzaakt

Hoeveelheid
werk

Wat werkdruk
veroorzaakt

Eigen
overtuigingen

Verantwoordelijk-
heidsgevoel

Grenzen
aangeven

Kwaliteit van
leidinggevende

Sociale
veiligheid

Privé situatie

Hoeveelheid
werk

AANPAKKERS
HET BESTE UIT WERKENDE MENSEN HALEN



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

Werkstressoren

- Werkdruk
- Emotionele belasting
- Tegenstrijdige emoties
- Rolconflict
- Conflicten
- Werk-thuis-balans
- Veranderingen

Wat we denken
dat werkdruk
veroorzaakt

Hoeveelheid
werk

Wat werkdruk
veroorzaakt

Eigen
overtuigingen

Verantwoordelijk-
heidsgevoel

Grenzen
aangeven

Kwaliteit van
leidinggevende

Sociale
veiligheid

Privé situatie

Hoeveelheid
werk

AANPAKKERS
HET BESTE UIT WERKENDE MENSEN HALEN



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

Privé-stressoren

-

Privé-
stressoren



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Privé-stressoren

- Weerbaarheid
- Leefstijl
- Gezondheid
- Mantelzorg
- Rouwverwerking
- Financiële issues
-

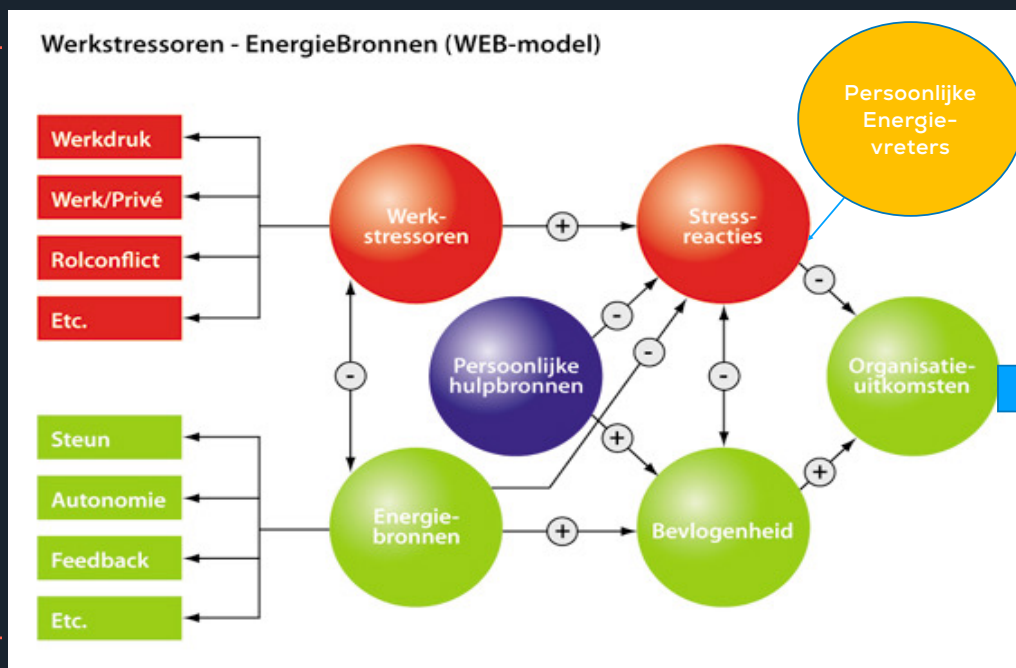
Privé-
stressoren



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Model Profijtabiliteit

Kern
waarden



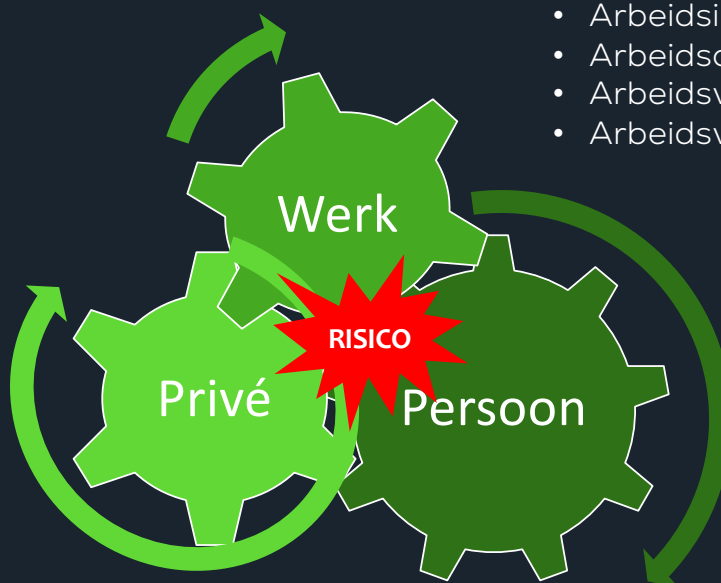
MAKE YOUR CHOICE

"HAPPINESS MAKES MONEY"!

Uitdagingen

Privéomstandigheden

- Scheiding
- Verhuizing
- Overlijden
- Ziekte familie
- Conflicten
- Mantelzorg
- Financiën
- Life events
- Veranderingen



Vier A's

- Arbeidsinhoud
- Arbeidsomstandigheid
- Arbeidsverhoudingen
- Arbeidsvoorwaarden

Persoonkenmerken

- Perfectionisme
- Verantwoordelijkheid
- Zelfbeeld
- Assertiviteit
- Mentale flexibiliteit
- Sociabiliteit
- Veerkracht
- Oplossingsgerichtheid
- Timemanagement



MAKE YOUR CHOICE

"HAPPINESS MAKES MONEY"!

Zet het glas neer

**THE GREATEST LESSON
YOU WILL WATCH TODAY**



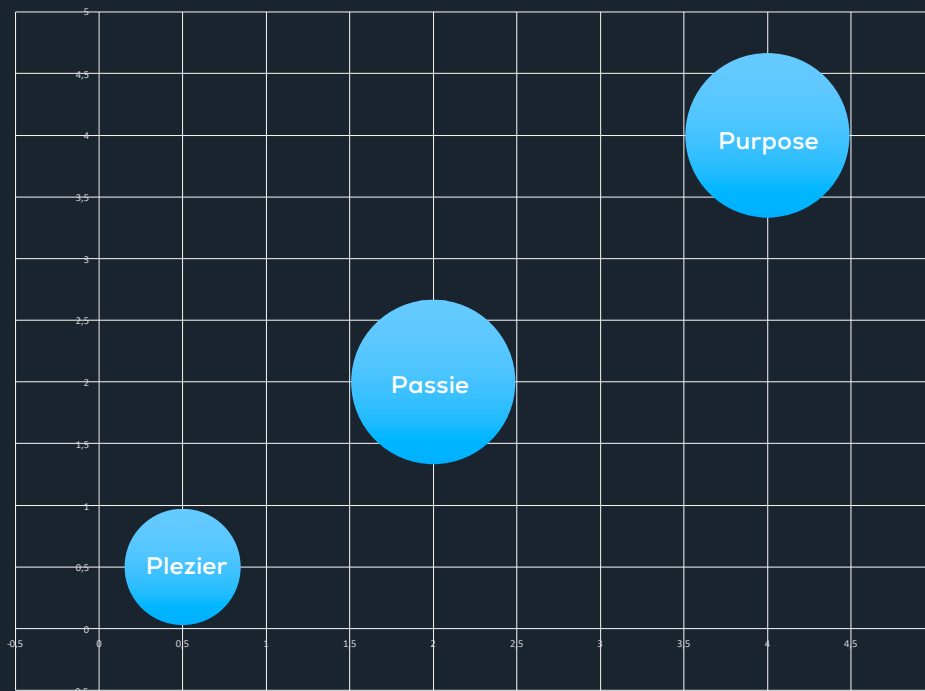
BUSINESSGUIDELINE



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

3 P's

Happiness

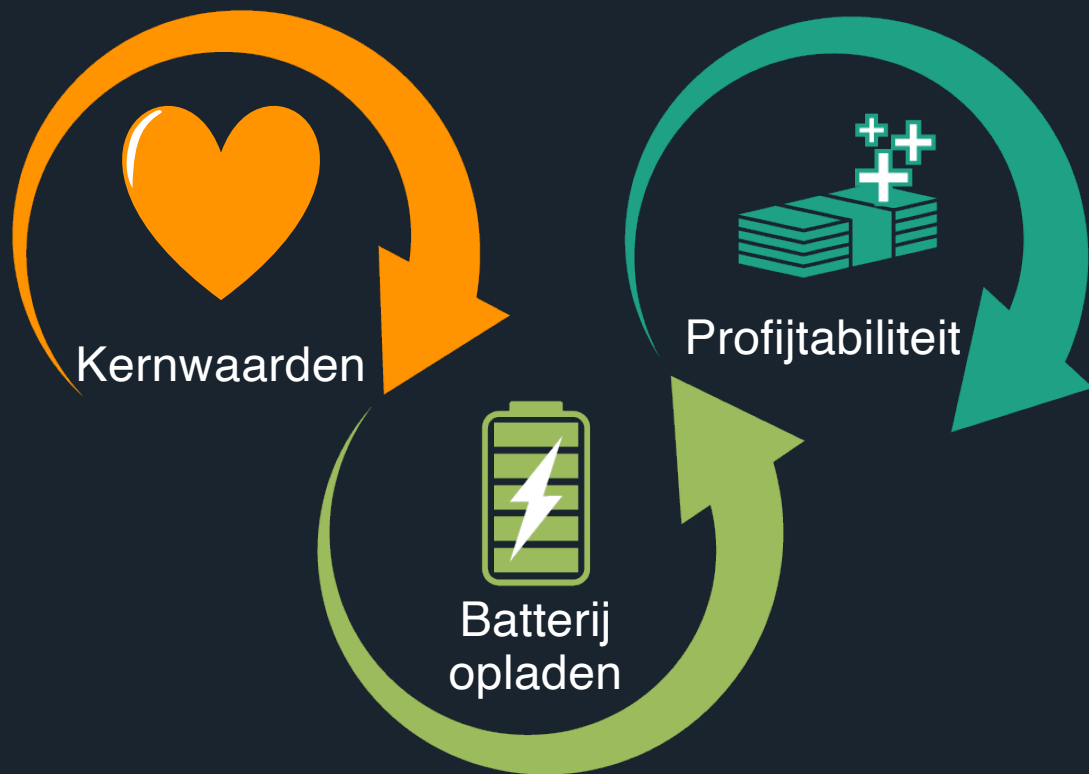


Tijdskuur

Bron: Beyond Happiness; Jen L

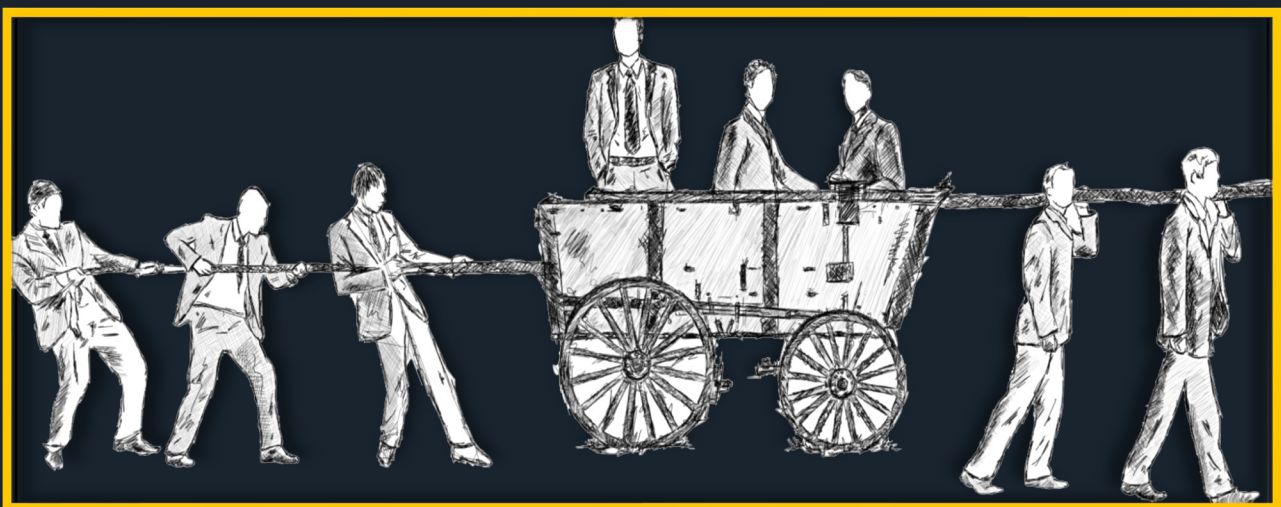


MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

| Bevlogenheid gemeten



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Source: Gallup 2016

Pijler 3: Positieve Gezondheid

“Gezondheid is het vermogen om

- je aan te passen en
- je eigenregie te voeren
- in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven”,

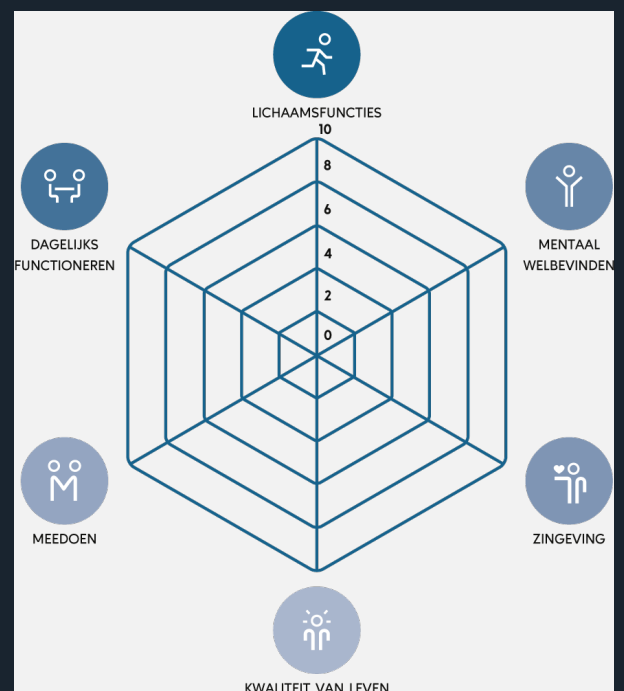
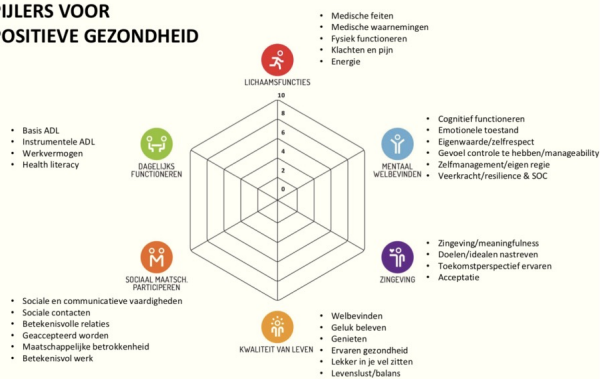
Machteld Huber 2011



MAKE YOUR CHOICE
“HAPPINESS MAKES MONEY”!

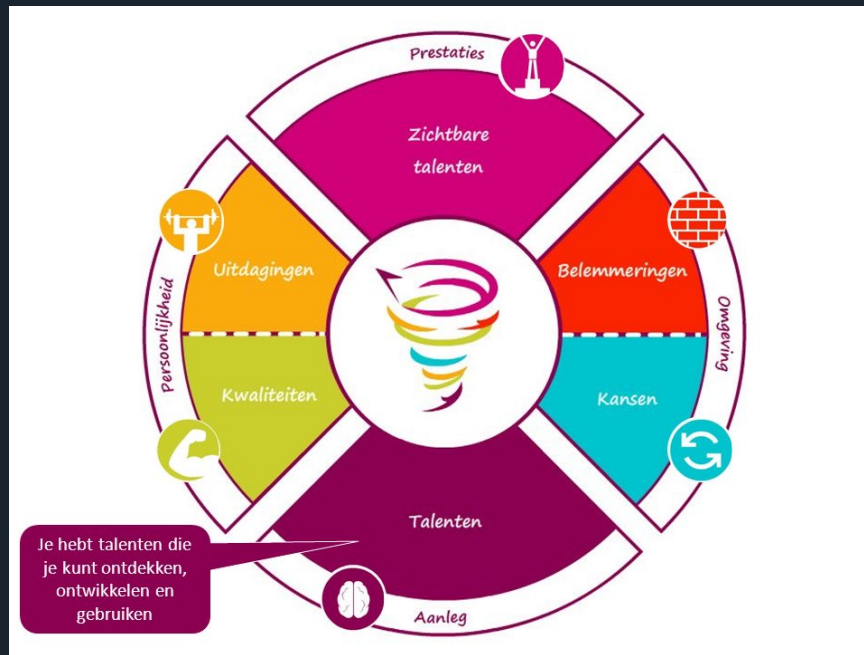
Spinnenweb

PIJLERS VOOR POSITIEVE GEZONDHEID



MAKE YOUR CHOICE
“HAPPINESS MAKES MONEY”!

Pijler 4: Talentontwikkeling 34 thema's



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/strengthsfinder.aspx>

Pijler 5: Organisatiemodellen

Angelsaksisch model

Rijnlands model

Scandinavisch model

Holacratie

❖ Top – down	❖ Vakmensen: voorste linie	❖ Samenwerkers	❖ Zelfstandige teams
❖ Shareholder	❖ Stakeholders: ook samenleving	❖ Stakeholders/gemengde markteconomie	❖ Stakeholders
❖ Dynamisch: winst of exit	❖ Overlegstructuur	❖ Menselijke maat	❖ Mengvorm
❖ Neo-liberaal	❖ Familie/coöperatie	❖ Sociaal / moreel	❖ Liberaal
❖ USA, GB, Singapore	❖ Rijn: Zwitserland, Duitsland, België & Nederland	❖ Noorwegen, Finland, Zweden, Denemarken, Faeröer	❖ Overall; maar nog erg pril
❖ McDonalds ❖ Google ❖ Banken	❖ Starbucks ❖ Buurtzorg	❖ Scania ❖ Ikea	❖ Springest ❖ Zappos ❖ NL Mental Care



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

Organisatie-ontwikkeling

De organisatie is het gereedschap van de voorste linie!
(geen managementlagen, geen silostructuur)

Rijnlandse mindset
(de wereld van een Rijnlander)

Wendbaarheid

Lean



Van voor naar achter, van links naar rechts →



MAKE YOUR CHOICE

"HAPPINESS MAKES MONEY"!

Sociale veiligheid

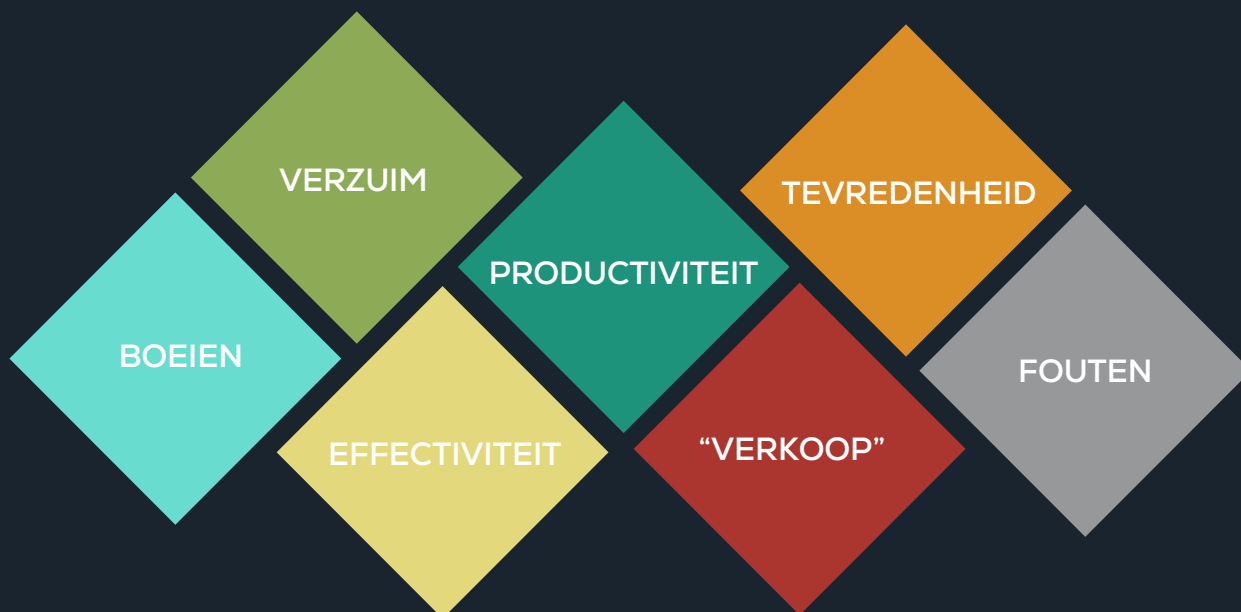
- STECR Werkwijzer Sociale veiligheid, Mei 2025
- Omvat: Cultuur, Structuur, Besturing & Transformatie
- Sociale veiligheid betekent dat medewerkers zich gerespecteerd voelen, zich vrij voelen om zichzelf te zijn, en dat er een cultuur is van openheid, vertrouwen en eerlijkheid.



MAKE YOUR CHOICE

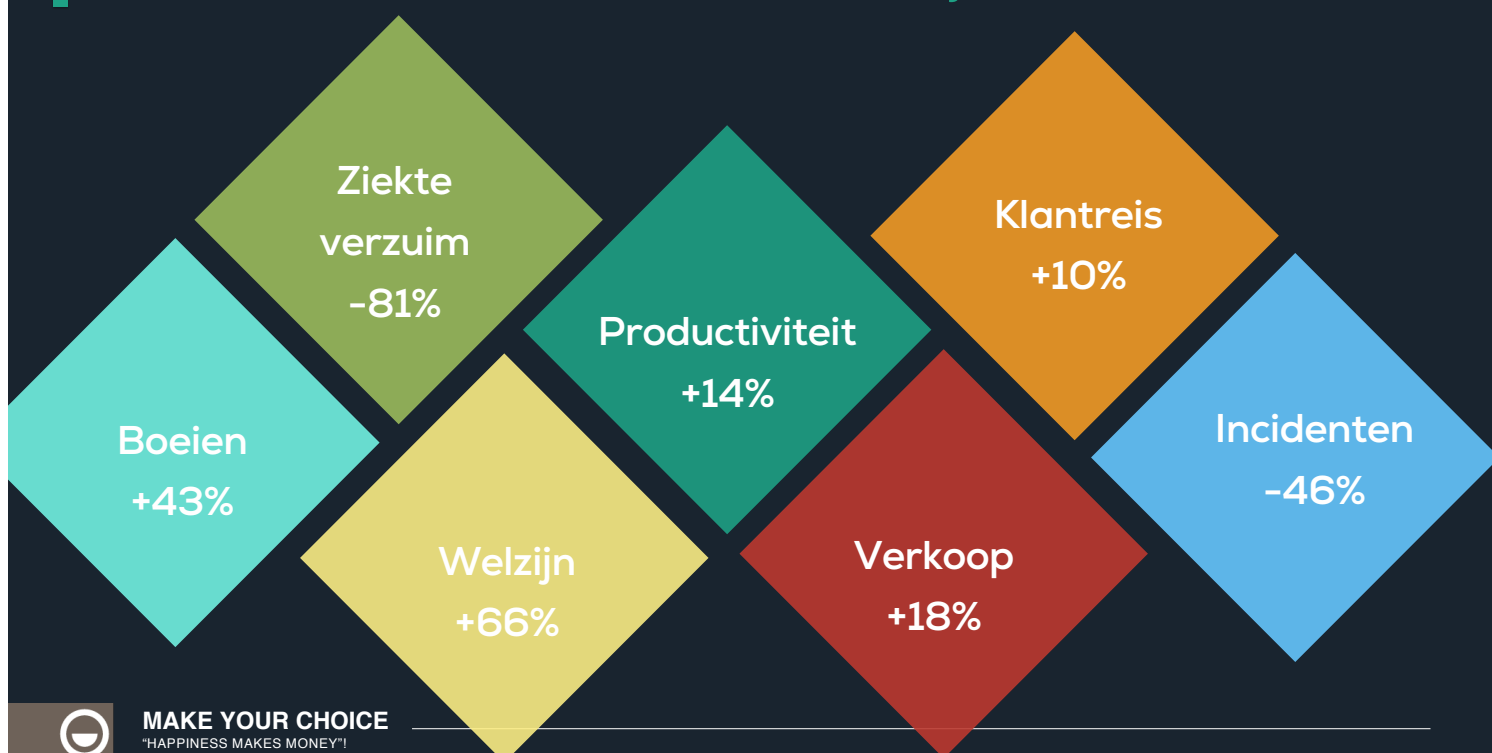
"HAPPINESS MAKES MONEY"!

7 Sleutels van Welbevinden/welzijn



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

7 Sleutels van Welbevinden/welzijn



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

ROI: Rimpelingseffect



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Profijtabiliteit[®]
Hoe amplitie vanuit
kernwaarden profijt
oplevert voor
iedereen



 **vmn**
media

Paul ter Wal



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

Definitie Profijtabiliteit

Profijtabiliteit staat voor het creëren van nut, voordeel en winst uit een organisatie, als zijnde een groep van mensen met een gezamenlijk doel, voor zichzelf als organisatie en een brede directe kring om hen heen”.



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

En wat kan uw eerste stap zijn in dit kader?



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

**Zolang je iets doet wat je
leuk vindt, ben je nooit
tijd aan het verspillen.**

**OM
DENKEN**



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"



**MAKE
YOUR
CHOICE**



Vragen?



MAKE YOUR CHOICE
"HAPPINESS MAKES MONEY!"

pw.

