

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?

Hoofdstuk 1 **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27
Arie Pieter Veldhoen

Hoofdstuk 2 **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

Hoofdstuk 3 **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68
Onno Hamburger, Erwin Klappe

Hoofdstuk 4 **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

Hoofdstuk 5 **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104

Jaap Peters

Hoofdstuk 6 **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116

Heleen Mes, Gea Peper

Hoofdstuk 7 **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130

Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

Hoofdstuk 8 **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145

Raymon Geurts, Ad Bergsma

DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

Hoofdstuk 9 **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163

Aukje Nauta

Hoofdstuk 10 **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179

Coert Visser

Hoofdstuk 11 **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196

Jef van den Hout

Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen 210
Herman Steensma

Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk 223
Jessica van Wingerden

DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?

Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten? 237
Cristel van de Ven

Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten 253
Matthijs Steeneveld

Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan 266
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

Hoofdstuk 17 Werkvuur 285
Hans van der Loo, Patrick Davidson

Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk 299
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk 317
Ad Bergsma

Dankwoord 329

Literatuur 333

HOOFDSTUK 14

DROMEN – DENKEN – DOEN

Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten?

Cristel van de Ven

Toen Carolien na haar studie bedrijfskunde ging werken, solliciteerde ze op een traineefunctie bij een bank – met nog vijfhonderd anderen. Zes sollicitatierondes verder werd Carolien aangenomen. Vol trots belde ze haar ouders: ‘Pap, mam, ik heb een goede baan gevonden!’ Haar blijdschap was echter van korte duur. Op dag 2 van haar nieuwe baan kreeg Carolien in de gaten dat een traineefunctie bij een bank niet goed bij haar paste. Ze kon er haar talenten niet in kwijt en het werkveld interesseerde haar niet. Drie maanden en vele tranen later nam ze ontslag. Haar lieve collega’s begrepen er niets van. Hoe kon ze vertrekken uit zo’n eervolle baan met een goed carrièreperspectief? Carolien snapte het zelf ook niet goed. Even later vond ze een nieuwe baan bij een klein organisatieadviesbureau. Die baan verdiende minder, maar paste beter bij Carolien. Ze werd er gelukkig van. Zo gelukkig dat ze haar hele ziel en zaligheid in haar werk stopte, met een burn-out op haar 27e tot gevolg. Het kostte Carolien drie jaar om daar helemaal bovenop te komen. Ze moest opnieuw leren slapen en haar brein opnieuw bedraden met nieuwe waarden, zoals ‘fouten maken mag’ en ‘een taak voor 90 procent goed afronden is goed genoeg’. Het lukte Carolien om duurzaam werkgeluk te realiseren. Tot op de dag van vandaag doet ze nog steeds min of meer hetzelfde werk. En dat bevalt haar uitstekend.

Werken aan je eigen werkgeluk

‘Leer omgaan met stress. Het zou een schoolvak moeten zijn’, zei oud-voetbalinternational Clarence Seedorf, tijdens zijn optreden in het NTR-programma *College Tour* (uitzending 2 juni 2019). Clarence heeft gelijk. Maar hoewel het nog geen

” **Leer omgaan met stress. Het zou een schoolvak moeten zijn.**

schoolvak is, bestaat het vak wel degelijk. Het heet ‘The Science of Wellbeing’ en wordt gegeven door Laurie Santos, hoogleraar psychologie aan de universiteit van Yale. Ze merkte dat veel van haar studenten ongelukkig zijn, ondanks hun bevoorrechte positie: ze zijn jong en slim, studeren aan een van de meest prestigieuze universiteiten ter wereld en hebben rooskleurige toekomstperspectieven. Santos besloot haar ongelukkige studenten te helpen. Ze ontwikkelde een collegereeks waarin ze wetenschappelijke inzichten over (werk)geluk en welbevinden combineert met praktische oefeningen om een gelukkiger leven te leiden. De succesvolle cursus is inmiddels ook online beschikbaar (Santos, 2018). Santos’ colleges bevatten inzichten en tips die niet alleen nuttig zijn voor Yalestudenten. Iedereen die wil werken aan zijn eigen (werk)geluk heeft er baat bij.

In dit hoofdstuk leg ik, gebaseerd op Santos’ gedachtengoed, uit wat je als individu kunt doen om je eigen werkgeluksgevoel te vergroten. Het is fijn als je steun krijgt van je leidinggevende en als je werkt in een organisatie die werkgeluk hoog in het vaandel heeft staan. Maar zelfs zonder een stimulerende omgeving kun je vanaf vandaag aan de slag met het stellen van doelen waar je (wel) gelukkig van wordt en je eigen geluksgewoonten ontwikkelen.

Een goede baan, een hoog salaris en goede resultaten zijn niet zaligmakend

In ons werkende leven richten we ons vaak op drie doelen waarvan we denken dat die ons gelukkig maken: een goede baan, een hoog salaris en goede resultaten. Het bereiken van deze doelen maakt ons helaas minder gelukkig dan verwacht. Dat zit zo.

Een goede baan

Dat Carolien zich destijds focuste op het vinden van een goede baan in de klassieke zin van het woord – bij een gerenommeerd bedrijf en met riant arbeidsvoorwaarden – is niet verwonderlijk. Veel mensen doen dit. We vrezen namelijk dat we ongelukkig worden als we zo’n baan niet krijgen. Maar is dat ook zo? Harvardhoogleraar

Dan Gilbert ontdekte dat we weliswaar balen van een afwijzing voor een droombaan, maar dat we veel minder ver terugzakken op onze interne geluksladder dan verwacht. Wanneer we de beslissing tot afwijzing als oneerlijk ervaren, zakt ons geluksgevoel zelfs in het geheel niet. Een goede baan is niet zaligmakend. Carolien beseftte dat en vertrok. Veel mensen overwegen een soortgelijke stap, maar doen dit niet. Angst voor verlies van inkomen is een belangrijke drijfveer om te blijven zitten waar je zit, ook als je in je huidige werk weinig werkgeluk ervaart. Maakt inkomen ons dan gelukkig?

Een hoog inkomen

Inkomen en geluk hangen inderdaad met elkaar samen. Het verband tussen die twee is echter zwak. De samenhang is sterker in arme dan in rijke landen. In armere gebieden geeft meer inkomen je de mogelijkheid om basisbehoeften te vervullen zoals schoon water, toegang tot gezondheidszorg en dagelijks brood op de plank (Diener & Oishi, 2000). In rijkere landen maakt meer inkomen het verschil tussen veel en nog meer luxe. Geluksindicatoren, zoals een opgewekt gevoel en weinig stressklachten, stijgen naarmate je inkomen stijgt. Dit effect treedt op tot een jaarlijks bruto inkomen van circa 75.000 dollar. Omgerekend is dat ongeveer 65.000 euro bruto; bijna twee keer modaal anno 2019. Na dit inkomensniveau vlakkt het gelukseffect van geld af (Kahneman & Deaton, 2010). Geld maakt gelukkig, maar slechts tot op zeker hoogte.

Tegelijkertijd maakt geld ongelukkig. Het is een bron van onvrede en afgunst. Veel mensen vinden hun salaris nooit hoog genoeg, ongeacht wat ze verdienen. Mensen die 30.000 dollar verdienen, denken met 50.000 dollar gelukkig te zijn. En mensen met een jaarinkomen van 100.000 dollar verwachten pas gelukkig te zijn bij een inkomen van 250.000 dollar op jaarbasis (Lyubomirsky, 2007). Dit zijn cijfers uit de Verenigde Staten, maar in Nederland ontdekte Killian Wawoe iets soortgelijks. Wawoe, inmiddels werkzaam als onderzoeker aan de Vrije Universiteit Amsterdam, was jarenlang hr-businesspartner bij ABN AMRO. In die functie overhandigde hij ooit een bonus van 2,1 miljoen euro aan een Blaricumse bankier. Toch was de bankier niet blij met dit bedrag. Reden: een collega, in de villa naast de zijne, kreeg 2,3 miljoen. Wawoe noemt dit fenomeen het ‘Blaricumssyndroom’. ‘Zodra de beloning fors is, heeft geld vooral een relatieve waarde. Als ik maar meer heb dan de buurman’, aldus Wawoe (2013).

Goede resultaten

Naast een goede baan met dito inkomen willen we graag goed presteren. Daar is niks mis mee, mits je het niet overdrijft zoals Carolien deed. Van presteren worden we blij, maar wederom minder blij dan gedacht. Uit onderzoek onder studenten blijkt geen verschil in hun geluksgevoel na het krijgen van een hoger respectievelijk lager cijfer dan verwacht (Levine et al., 2012). Bij beoordelingen werkt het net zo. Een goede beoordeling geeft je enkele dagen een extra werkgeluksgevoel. Daarna zakt je werkgeluk terug naar het niveau van voor de jaarlijkse beoordelingsronde. Een slechte beoordeling zakt qua (rot)gevoel even snel weer weg, behalve wanneer die leidt tot drastischere maatregelen zoals een verbetertraject of ontslag.

Niet alleen individuen denken dat goede resultaten hen gelukkig maken. Ook bedrijven doen dit. Zij tuigen prestatiegerelateerde beloningssystemen op, in de hoop op betere resultaten. Paul Boselie (2018), hoogleraar strategisch hrm aan de Universiteit Utrecht, pleit voor afschaffing van dergelijke systematieken. De focus op presteren leidt volgens hem af van waar het gesprek tussen een werkgever en werknemer daadwerkelijk over moet gaan: ontwikkeling. Inmiddels zijn de eerste schapen over de dam: onder andere Achmea en Eneco stapten af van prestatiegericht belonen. Ik ben benieuwd wat dit doet met het werkgeluk van hun medewerkers.

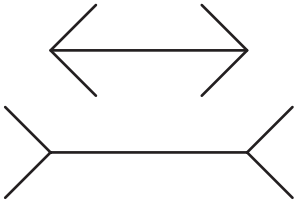
Denkfouten die werkgeluk in de weg staan

Waarom maakten een goede baan met een goed salaris en goede prestaties Carolien uiteindelijk niet zo gelukkig als ze hoopte? Hier liggen vier denkfouten aan ten grondslag.

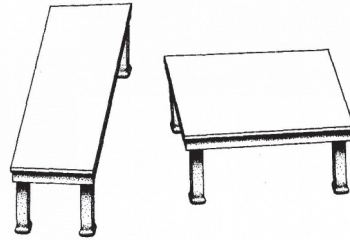
Denkfout 1 We vertrouwen te veel op onze intuïtie

‘Vertrouw op je intuïtie.’ Hoe vaak hebben we deze raad niet gegeven of gekregen? Bijvoorbeeld bij de keuze uit twee banen of twee kandidaten voor één vacature. Mensen adviseren elkaar veelvuldig om het gevoel te laten spreken. We denken dat onze intuïtie beter werkt dan onze ratio. Dat is niet zo. Intuïtie komt voort uit gestolde ervaringen – daarom kiezen we intuïtief voor de bekende maar niet per se de beste weg (Kahneman, 2011). Onze intuïtie zit er regelmatig naast. Kijk maar eens naar de pijlen in figuur 14.1. Welke lijn is langer?

Of kijk naar beide tafelbladen in figuur 14.2. Hebben ze dezelfde vorm?



FIGUUR 14.1 Müller-Lyerillusie



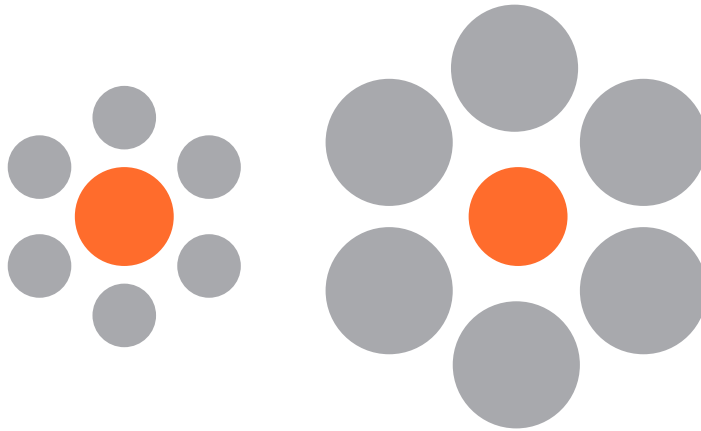
FIGUUR 14.2 Shepard's Table-illusie

Onze intuïtie zegt waarschijnlijk dat de onderste lijn langer is, en het rechtertafelblad korter en breder. Toch zijn beide aannames onjuist. De lijnen uit figuur 14.1 zijn precies even lang en de tafelbladen uit figuur 14.2 precies gelijk. Echt waar? Echt waar!

Denkfout 2 We kiezen willekeurige referentiepunten en doen aan opwaartse vergelijking

Als ik een 'goed' krijg tijdens mijn beoordelingsgesprek, als ik promotie maak naar salarisschaal 70, als ik word aangenomen bij bedrijf XYZ ... dan ben ik gelukkig. Deze voorbeelden laten zien dat we onze geluksdoelen meestal in concrete maatstaven formuleren. Onze hersenen denken echter niet in absolute getallen, maar in vergelijkingen en referenties. Wat we definiëren als geslaagd of succesvol, is afhankelijk van wat we om ons heen zien. Onze werkomgeving bepaalt hoe hoog we de lat leggen. Ook dit illustreer ik met een optische illusie: de Ebbinghausillusie.

In figuur 14.3 zien we twee rode stippen van gelijke grootte, te midden van grijze stippen van verschillende grootte. Links lijkt de rode stip groot, rechts klein. Stel je voor dat de rode stip ons salaris voorstelt. Dan ervaren we dat in de rechtersituatie (tussen louter meer verdienende collega's) als laag, terwijl we links (tussen minder verdienende collega's) niets te klagen hebben over ons loon. Onderlinge vergelijking leidt ertoe dat meer mensen kiezen voor de optie 'ik 50 euro erbij en de rest 25', dan voor de optie 'ik 100 euro erbij en de rest 150', terwijl we bij optie 2 meer loonsverhoging krijgen dan bij optie 1 (Clark & Oswald, 1996). Met andere woorden: sociale vergelijking saboteert ons rationele oordeelsvermogen en draagt niet bij aan het vinden van werkgeeluk.

FIGUUR 14.3 *Ebbinghausillusie*

Denkfout 3 Alles went (snel)

Als je een donkere kamer ingaat, zie je de eerste minuten niets. Daarna worden contouren zichtbaar en kun je toch enigszins manoeuvreren in de donkere ruimte. Je ogen passen zich aan deze situatie aan. Als we dit mechanisme toepassen op het thema werkgeluk, komen we uit bij ons talent voor hedonistische adaptatie. Dit betekent dat ons brein gewend raakt aan positieve of negatieve stimuli. De emoties die hierbij vrijkomen, zwakken na verloop van tijd af. Zo zorgt hedonistische adaptatie er voor dat we mooie/coole/goede/nastrevenswaardige dingen na verloop van tijd niet meer zo mooi/cool/goed/nastrevenswaardig vinden (Santos, 2018).

We raken gewend aan spullen, diensten en prestaties. Een nieuw niveau wordt al snel het nieuwe normaal. Bijvoorbeeld: daar waar de eerste professionele koffiebar in de lobby van een bedrijf me blij maakte, kijk ik nu niet meer op van een huisbarista. Of: daar waar de eerste presentatie voor een MT je een kick geeft, voelt de vierde als *business as usual*. Hedonistische adaptatie leidt tot het rusteloze gevoel dat velen van ons kennen: dat genoeg nooit genoeg is en we altijd op zoek blijven naar nog betere prestaties, en misschien ook naar steeds meer werkgeluk.

” **Sociale vergelijking saboteert ons rationele oordeelsvermogen en draagt niet bij aan het vinden van werkgeluk.**

Denkfout 4 We hebben niet in de gaten dat we denkfouten maken

De vierde en meest verraderlijke denkfout is dat wij ons niet bewust zijn van deze denkfouten. Omdat we ons talent voor hedonistische adaptatie niet kennen, blijven we denken dat een nieuwe iPhone ons gelukkiger gaat maken en dat een baan bij een gerenommeerd bedrijf ons leven enorm zal verrijken. Dit mechanisme noemt Santos de *impact bias*: de neiging om de emotionele impact van een toekomstige gebeurtenis te overschatten, zowel qua intensiteit als duur.

We zijn gevoeliger voor impact bias bij slechte dan bij goede gebeurtenissen. Van slechte ervaringen verwachten we een nog sterker en langer effect op ons geluksgevoel dan van goede ervaringen. Dat komt omdat we geneigd zijn te kijken naar slechts één aspect van ons leven. Daniel Gilbert noemt dit focalisme (Wilson et al., 2000). We vergeten dat er meer om ons heen gebeurt dat ons gelukkig maakt. Als je bijvoorbeeld verdrietig bent vanwege een mislukt project, helpt een collega je tijdens de lunch over je slechte bui heen.

De tweede oorzaak voor een sterke impact bias bij negatieve gebeurtenissen is onderschatting van ons fenomenale aanpassingsvermogen. We kunnen veel beter omgaan met ellende dan we vermoeden. We zijn veerkrachtiger dan we denken. Maar – dat vergeten we. Helaas.

Vier strategieën om meer werkgeluk te ervaren

Tijdens haar burn-out leerde Carolien om haar brein opnieuw te bedraden. Dat kunnen wij allemaal, met behulp van vier strategieën. Het sleutelwoord bij deze strategieën is bewustzijn. Onbewust doen we immers iets anders. Onbewust vallen we, net als Carolien, keer op keer ten prooi aan onze eigen denkfouten. Bewust doelen stellen en het ontwikkelen van geluक्सgewoonten helpen ons om over onze mentale valkuilen heen te stappen.

Strategie 1 Dwarsbomen van hedonistische adaptatie

De eerste strategie betreft het dwarsbomen van hedonistische adaptatie. Dat kun je doen door gewoonweg niet meer te willen wat je wenst. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar bewust stilstaan bij goede momenten helpt al. Als je stilstaat bij een prettig werkmoment, bijvoorbeeld het afronden van een complexe klus of het bijwonen van een leuk teamuitje, stap je minder snel over die mooie prestatie of prettige situatie heen, iets wat we helaas best vaak doen (denk aan de populaire uit-

spraak “en door!” van Matthijs van Nieuwkerk in DWDD). Een alternatieve manier om te beseffen hoe goed je het hebt, is door te verbeelden hoe het zou voelen als het omgekeerde het geval was. Dit noemt Santos negatieve visualisatie. Dus, als je gelukkig bent in je werk maar het wordt een beetje saai, bedenk dan hoe het zou zijn als je dit werk verliest. Of stel je voor dat dit de laatste dag is van je huidige werk. Dan vallen die uitdagende taken, de prettige werkomgeving, je aardige collega’s je meer op. Dagelijks noteren waarvoor je dankbaar bent in je werk, maakt je eveneens meer tevreden. Als je dat doet, kijk je positiever naar de aankomende week en voel je je beter (Emmons & McCullough, 2003).

Een projectmanager bij een overheidsinstantie weet dit uit ervaring. Zij vertelde me dat ze uitdaging in haar werk mist maar nog niet toe is aan een loopbaanstap. ‘Door dagelijks op te schrijven waar ik blij van word, houd ik het werk draaglijk’, zei ze. Toegegeven, dit is geen schoolvoorbeeld van werkgeluk. Om dat te ervaren zal deze projectmanager meer actie moeten ondernemen. Maar dankzij deze eenvoudige techniek voorkomt ze wel een bore-out.

Strategie 2 Andere referentiepunten kiezen

Meer werkgeluk ervaar je ook door het *resetten* van je referentiepunten. Dit kan op drie manieren: door je vorige standaard te herbeleven of juist op ‘bezoek’ te gaan in je gewenste situatie; door afwisseling en pauzes; en door het vermijden van sociale vergelijking. Stel: je krijgt een salarisverhoging of promotie. Dan stijgt je referentiepunt. Je kunt gelukkig blijven met je nieuwe niveau door je in te beelden hoe je leven was met dat lagere inkomen of in die vorige baan. Nog beter werkt het wanneer je de oude situatie letterlijk herbeleeft. Ga bijvoorbeeld een dag terug naar je oude werkplek. Of probeer een week te leven van je budget van tien jaar geleden. Je zult zien dat je daarna je huidige werk en inkomen met frisse ogen bekijkt.

Het omgekeerde kan ook: een kijkje nemen in jouw droombaan. Probeer bijvoorbeeld een stageplek te organiseren op een afdeling die jou trekt. Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Rabobank had hier tien jaar geleden een programma voor; de Rabobank Job Swap. Via dit programma konden medewerkers een week van baan ruilen. Het programma was prachtig; het aantal aanmeldingen minimaal. Zo stierf het initiatief in schoonheid.

Misschien zijn er in jouw werkomgeving ook dergelijke mogelijkheden. Grijp ze aan. Na een snuffelstage weet je bijvoorbeeld dat er op die andere afdeling ook strubbelingen zijn en dat ook die baan corveetaken kent. Dat maakt het gemakkelijker om ongemakken in je huidige werk te accepteren. Of je voelt je juist gesterkt

om de stoute schoenen aan te houden en definitief de overstap te maken. Hoe dan ook: je referentiepunt is niet meer louter gebaseerd op aannames, maar op feiten en ervaringen. Het is een stuk realistischer geworden.

Afwisseling en pauzes wapenen je eveneens tegen omhoog kruipende referentiepunten. Door onderbrekingen in te lassen tussen verschillende taken denk je elke keer dat je aan een uitdagende klus begint: ‘Fijn!’ En elke keer dat je een vervelende taak moet doen, denk je: ‘Even doorbijten, straks komt er weer wat leuks op mijn pad.’ Dit bevordert je werkgeluk (Nelson & Meyvis, 2008; Oerlemans & Bakker, 2018).

Tot slot: vermijd sociale vergelijking. Stop bijvoorbeeld met sociale media. Gooi LinkedIn, Twitter en Instagram een week van je smartphone en kijk hoe deze digitale detox je bevalt. Is dit je te gortig? Probeer dan je *news feeds* te beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt dat we minder zelfvertrouwen krijgen van het kijken naar – in onze ogen – succesvollere anderen op sociale media (Vogel, 2014). Word je onzeker van alle succesverhalen op LinkedIn? Lees ze niet, en gebruik het medium alleen wanneer je met een specifieke reden in contact wilt komen met mensen. Overigens werken de eerder genoemde dankbaarheidslijstjes ook in de strijd tegen sociale vergelijking. Want ‘dankbaarheid vermoordt afgunst’, aldus Laurie Santos (2018).

Strategie 3 Andere dingen wensen

De derde strategie voor meer werkgeluk is om andere dingen te wensen. Je kunt je bijvoorbeeld richten op specifieke onderdelen van de drie ‘traditionele’ doelen (een goede baan, dito prestaties en een hoog salaris), te weten: focus op het inzetten van je sterke punten, het ervaren van flow in je werk en op leren in plaats van presteren. Daar word je namelijk wel gelukkiger van. In dit handboek gaan diverse hoofdstukken hier dieper op in. Santos introduceert daarnaast drie geheel nieuwe doelen met bewezen effecten op werk- en levensgeluk: contacten leggen, vriendelijk zijn en tijdsovervloed creëren.

Sociale contacten – zelfs vluchtige, zoals een kort praatje met medereizigers in bus of trein – geven ons geluksgevoel een boost (Epley & Schroeder, 2014). Contact maakt het bovendien mogelijk om aardig te zijn voor anderen. Ook daar worden we gelukkiger van (Otake et al., 2006; Dunn et al., 2008). Het werkgelukseffect van vriendelijkheid treedt echter pas op als je het in ruime mate toont. Je kunt vriendelijk zijn dus niet aan het toeval overlaten; je moet het vaker doen dan je gewend bent (Lyubomirsky, 2005). Overigens is vriendelijkheid niet alleen goed voor werkgeluk. Complimenten leidden bijvoorbeeld in een callcenter tot hogere productiviteit (Grant & Gino, 2010).

Een te sterke focus op productiviteitsverbetering werkt echter contraproductief voor werkgeluk. Echt gelukkig worden we namelijk van een overvloed in tijd; een werksituatie waarin je voor jouw gevoel genoeg tijd hebt voor de dingen die je wilt doen. Ook hierbij snijdt het mes aan twee kanten. Tijdsovervloed maakt medewerkers niet alleen gelukkiger, maar ook creatiever (Hershfield et al., 2016; Molignier, 2010). Bij Philips weten ze dat. Vroeger had je bij hun Natlab de proefjesmiddag op vrijdag. Dan mochten researchmedewerkers ‘vrij spelen’. Vele ontdekkingen zijn hieruit voortgekomen. Misschien tijd om dit te herintroduceren?

In gesprekken met organisaties over het welbevinden van medewerkers merk ik dat hr-professionals vaak worstelen met deze geluksdoelen. Deze voelen tegenstrijdig met de focus van veel directies op efficiency. ‘Lummeltijd inlassen? Dat krijg ik er hier nooit doorheen’, verzuchtte een hr-adviseur tijdens een workshop. Zijn bedrijf is bezig met een grootscheepse uitrol van de lean-methodiek, waarbij alle speling (‘slack’) uit het werkproces wordt gehaald ten faveure van productiviteit. Deze personeelsman vermoedt dat zijn MT niet openstaat voor ideeën over tijdsovervloed en vriendelijkheid. ‘Vinden ze allemaal veel te soft klinken’, bromde hij. Er zijn ook bedrijven die juist dappere pogingen doen om contact tussen mensen te stimuleren, in deze tijd van smartphones en stiltecoupés. De Jumbosupermarkt in Vlijmen heeft bijvoorbeeld een klets-kassa waar mensen iets kwijt kunnen aan de kassière (Pauw, 2019). En bij ASML leidden wij hr-professionals en leidinggevenden op tot dialoog-coaches. Zij faciliteren gesprekken tussen managers en medewerkers. ASML wil zo de sociale (arbeids)relatie verbeteren, omdat zij goed contact met collega’s zien als een belangrijke pijler van werkgeluk.

Strategie 4 Gezond gedrag ontwikkelen

De vierde en laatste strategie om je werkgeluk te vergroten, is door je ‘gezond’ te gedragen. Wetenschappelijk bewijs stapelt zich op voor de heilzame werking van mediteren, bewegen en slapen op ons fysieke en mentale welbevinden (Kober, 2017; Chekroud et al., 2018; Walker, 2002). Organisaties erkennen steeds vaker het belang van gezond gedrag als brandstof voor werkgeluk. Uit mijn eigen werkpraktijk weet ik dat Ziekenhuis Bernhoven investeerde in een hightech ligstoel voor ‘powernaps’ tijdens de nachtdienst. Bij woningcorporatie Mitros planken collega’s dagelijks met elkaar, wat leidt tot hilarische taferelen in de gang en kantine. Een leidinggevende bij Philips verbood haar teamgenoten om elkaar voor 7 uur ’s ochtends en na 19 uur ’s avonds te bellen. Deze initiatieven ondersteunen mensen bij hun keuze voor gezond gedrag.

” Werken aan werkgeluk begint in bed.

Uiteindelijk moeten we het wel zelf doen: op tijd rust nemen, regelmatig bewegen, onze mobiele telefoon weggelaten en momenten van reflectie inbouwen. Santos (2018) roept mensen op tot meer meditatie en beweging, en hamert op minimaal zeven uur slaap per nacht. Want hoeveel beweging, tijdsovervloed en sociale contacten we ook hebben en hoe vaak we vriendelijk zijn voor anderen, als we niet genoeg slapen verdwijnt ons geluksgevoel als sneeuw voor de zon (Krause et al., 2017). Werken aan werkgeluk begint in bed.

Geluksdoelen stellen en geluksgewoonten ontwikkelen

Wil jij, net als Carolien, je werkgeluk vergroten? Bepaal dan welke strategie bij jou past. Waar wil jij mee aan de slag? Zoek naar doelen die jou intrinsiek motiveren. Intrinsieke motivatie betekent dat je bezig wilt zijn met iets, omdat je de activiteit zelf plezierig vindt om te doen (Deci, 1971). Deze activiteiten houd je langer vol. Dat is belangrijk, want het duurt ongeveer tien weken om van nieuw gedrag een gewoonte te maken.

Gewoonten zijn cruciaal voor duurzaam werkgeluk. Sommige mensen denken dat werkgeluk iets is als lengte. Als je eenmaal 1,70 m bent, dan blijf je dat. Zo werkt het niet. Werkgeluk is een gemoedstoestand. En gemoedstoestanden veranderen. Zie werkgeluk als een luchtbed: je moet er lucht in blijven blazen, anders zakt het in. Werkgeluk heeft elke dag aandacht nodig en dat gaat het makkelijkst via geluksgewoonten – lees: automatisen. Deze gewoonten (zie kader) leid je af van je geluksdoelen. In deze laatste paragraaf geef ik tips hoe je geluksdoelen kunt formuleren en realiseren.

Voorbeelden van geluksgewoonten ('happy habits')

- Fijne werkmomenten opschrijven, er foto's van maken en/of met anderen delen.
- Dagelijks vijf aardige dingen doen voor collega's.
- Elke avond drie dingen noteren waar je dankbaar voor bent/blij van werd.
- Oogcontact maken met iedereen die je binnen een straal van 3 meter op de werkvloer tegenkomt.
- Gebruikmaken van je sterke punten in je werk.
- Vragen om taken waarbij je flow ervaart.
- Iedere week met minimaal twee nieuwe mensen op het werk een praatje maken. (Als je bij een klein bedrijf werkt, probeer dan praatjes te maken met klanten of mensen op straat.)
- Drie keer per week lunchwandelen.
- Eén keer per werkdag koffie halen (ook voor collega's) op een andere verdieping of afdeling.
- Elke dag tien minuten mediteren: thuis, op je kantoorstoel of in de stilte- of gebedsruimte.
- Twee keer per dag je mails lezen en beantwoorden, maximaal één uur 's ochtends en één uur 's middags.
- Na het avondeten niet meer mailen, whatsappen, enzovoort.
- Saaie en uitdagende taken afwisselen.

Stel niet alleen goede doelen; stel je doelen ook goed

Voor geluksdoelen geldt de stelregel: 'Hoe specifieker, hoe beter.' Mensen met gespecificeerde doelen hebben een betere taakstrategie (hoe ga ik het aanpakken?) en die betere taakstrategie leidt tot betere prestaties (Locke & Latham, 1990; Klein et al., 1990). Stel, je wilt vaker mediteren. Bedenk dan: hoe vaak, op welke momenten van de dag en waar precies? Hoe specifieker je het maakt, hoe groter de kans dat je je doel bereikt. Beeld je vervolgens in wat er gebeurt als je je doel *niet* haalt en waarom. Deze techniek heet 'mentaal contrasteren'. Zo ontdek je welke barrières je moet overwinnen om je doel te bereiken. Mentaal contrasteren is lastig. We knallen liever vol energie uit de startblokken van onze goede voornemens, dan dat we stilstaan bij alles wat onderweg mis kan gaan. Maar het werkt wel.

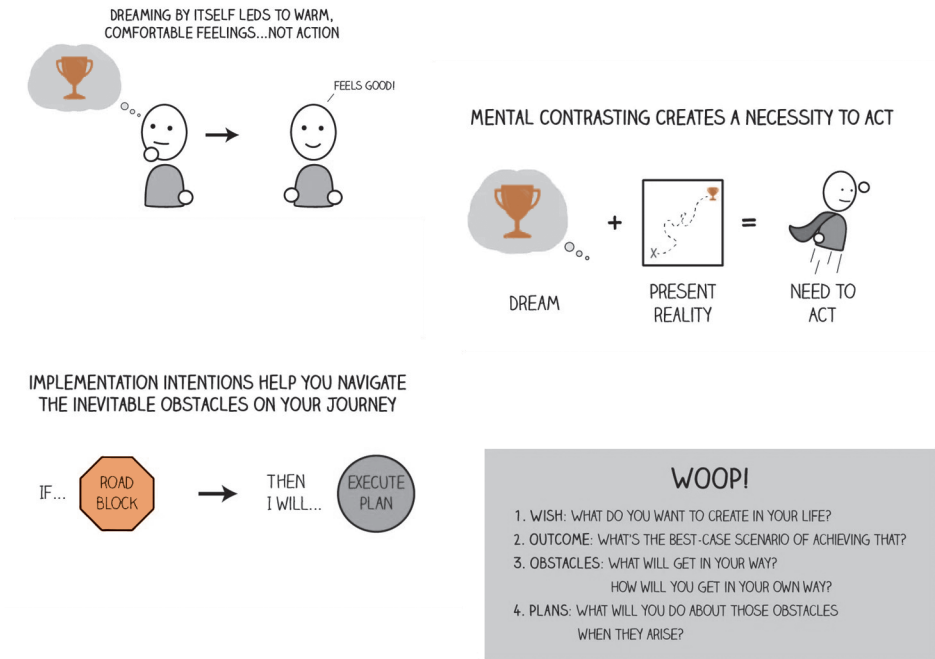
Om van dromen naar doen te komen, is – naast durf – denkkraft nodig. Je kunt bijvoorbeeld dromen over hoe cool – letterlijk en figuurlijk – het is om een berg te beklimmen en op de top (van de Mount Everest) te staan. Maar als je niet nadenkt over wat je daarvoor moet doen (trainen, sparen en in een klimmersfile staan bij -20°C), dan red je het niet. De denkkraft die je nodig hebt om mentaal te contrasteren, komt ook goed van pas bij het maken van een implementatieplan. Mensen met makkelijke doelen hebben bijna nooit een implementatieplan. Mensen met moeilijke doelen meestal wel. Moeilijke doelen worden daarom – paradoxaal maar waar – vaker behaald dan makkelijke doelen (Gollwitzer & Brandstatter, 1997; Oettingen, 2012).

Een implementatieplan maak je door je specifieke praktijksituaties in te beelden waarin jij je verleid voelt om te vervallen in je oude, minder gelukkige (werk)gedrag. Per situatie ontwikkel je een ‘als-dan’-plan. Bijvoorbeeld: misschien dacht je erover om je leidinggevende te vragen om een uitdagende taak. Maar toen zij die klus ‘weggaf’ aan een collega, besloot je (onbewust) om het erbij te laten zitten. Herkenbaar? Als je weet dat dit jou kan overkomen, vraag dan in de toekomst een gesprek aan met je leidinggevende op het moment dat je de wens om een uitdagende taak voelt opborrelen. Geef aan waarom je dit gesprek wilt. Zo creëer je een situatie waarin jij niet meer kunt terugkrabbelen. En *en passant* is je leidinggevende al op de hoogte van jouw wens. Twee vliegen in één klap. De kans dat je die uitdagende klus krijgt, heb je zo aanzienlijk vergroot.

WOOP jezelf naar werkgeluk

Een techniek die deze drie doeltechnieken (specificeren, mentaal contrasteren en implementatieplannen formuleren) samenvoegt, is WOOP (zie figuur 14.4). WOOP staat voor: *Wish* (bedenk wat je wenst), *Outcome* (bedenk wat de beste uitkomst voor je is), *Obstacles* (bedenk welke obstakels je tegen gaat komen) en *Plan* (bedenk welk gedrag je nodig hebt om deze obstakels te overkomen). Een Nederlandse vertaling zou WESP kunnen zijn: Wens, Eindresultaat, Struikelblok, Plan. Scholieren die de WOOP-techniek toepasten, kregen na verloop van tijd betere cijfers, betere beoordelingen en waren minder vaak afwezig. Vrouwen die meer wilden bewegen, sportten twee keer zo vaak wanneer ze ‘WOOP-ten’ dan ‘niet-WOOP-ende’ vrouwen met hetzelfde voornemen (Duckworth et al., 2013; Stadler et al., 2009).

De WOOP-techniek zet drie onderbewuste processen in werking: een cognitief proces, een motivatieproces en een feedbackproces. Het cognitieve proces komt op



FIGUUR 14.4 Doeltechnieken

gang doordat WOOP een associatieve link legt tussen een obstakel en de gewenste toekomst. Zo verandert de betekenis van het obstakel. Een avond overwerken is niet meer alleen een avond overwerken, maar wordt ook een barrière voor voldoende nachtrust. Het obstakel is het belangrijkste en meest onderscheidende element van de WOOP-techniek. WOOP legt ook een verband tussen obstakels en gedrag. Via WOOP ontdekken mensen wat hen tegenhoudt en wat ze hieraan kunnen doen.

Velen ervaren dit inzicht als een *eyeopener* en *no-brainer* tegelijkertijd. Dit besef blijkt een voorwaarde voor het realiseren van doelen. WOOP activeert niet alleen; het motiveert ook. Mensen ervaren na WOOP meer rust. Hun bloeddruk daalt. Tot slot is WOOP een geraffineerde manier om jezelf negatieve feedback te geven. De meeste mensen vinden kritiek krijgen vervelend en vertonen weerstand tegen de geboden oplossingen. Maar omdat je het bij WOOP zelf doet en omdat je zelf alle informatie verwerkt, is het gemakkelijker om deze feedback te verteren. Feedback die je jezelf geeft, is geen bedreiging maar een inzicht (Oettingen, 2016).

WOOP is in Nederland nog relatief onbekend. In mijn werkomgeving begeven de eerste organisaties zich voorzichtig op het WOOP-pad. Rijkswaterstaat trainde bij-

” Feedback die je jezelf geeft, is geen bedreiging maar een inzicht.

voorbeeld, vorig jaar tijdens hun Week van het Werkplezier, medewerkers op speelse wijze in het gebruik van WOOP. Met een tool leren mensen om hun loopbaanwensen te vertalen naar concrete uitkomsten/doelen, brengen ze obstakels in kaart en bedenken ze welk concreet loopbaangedrag hen daaroverheen zet.

Werken aan werkgeluk op het werk

Rijkswaterstaat is een van de organisaties die mensen met werkgelukwensen ondersteunt, net als Signify (voorheen Philips Lighting). Daar kun je onder andere gebruikmaken van cursussen mindfulness en jobcrafting. Tijdens de Week van het Werkgeluk (in september) heeft Signify een *Wall of Happiness*. Daar kan men complimenten voor collega's opprikken, desnoods anoniem.

Een ondersteunende werkomgeving is mooi meegenomen bij de ontwikkeling van geluksgewoonten. Soms kun je omstandigheden zelf naar je hand zetten. Carolien haalde bijvoorbeeld de tv weg uit haar slaapkamer, omdat zij beter wilde slapen. Wellicht kun jij je werkomgeving een beetje aanpassen. Vind je het bijvoorbeeld druk in de kantoortuin? Probeer dan een ochtend in de week thuis te werken.

De krachtigste interventie om geluksdoelen te realiseren, is door je te omringen met gelijkgestemden: collega's met soortgelijke voornemens. Die kun je vinden door mee te doen aan activiteiten van bedrijven rondom het thema werkgeluk. Bij Philips kun je bijvoorbeeld de koerskaart 'van werkstress naar werkplezier' spelen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2013). Dat is een vrij beschikbare *serious game* waarmee je, samen met collega's, stress- en energiebronnen in kaart brengt. DSM biedt medewerkers gesprekken over werkgeluk aan met interne duurzame-inzetbaarheidsadviseurs. Of je schrijft je in voor een health check. Tijdens deze activiteiten word je niet alleen inhoudelijk wijzer, je ontmoet er mogelijk ook maatjes, gelijkgestemden, lotgenoten. Minstens zo waardevol.

Als jouw organisatie nog niet zo vooruitstrevend is op het gebied van werkgeluk, of je bent zelfstandige, neem dan het heft in eigen handen. Kies een geluksdoel dat bij je past, laat er de WOOP-techniek op los, maak een plan om gedurende minimaal tien weken te oefenen met nieuw gedrag, zoek steun bij geliefden, vrienden en

collega's, en start met de ontwikkeling van jouw persoonlijke geluksgewoonte. Want werken aan werkgeluk begint bij jezelf.

Checklist Werken aan Werkgeluk

Wil jij meer werkgeluk ervaren? Deze praktische tips helpen je op weg.

1. Staar je niet blind op werkdoelen als een hoog salaris, excellente prestaties en een baan bij een gerenommeerd bedrijf.
2. Focus liever op het realiseren van werk van betekenis. Dat is werk waarin je autonomie en verbinding ervaart en kunt doen waar je goed in bent.
3. Vraag je leidinggevende of opdrachtgever om uitdagende taken waarin je jouw sterke punten kunt inzetten; dan ervaar je flow.
4. Blijf leren, je leven lang. Doe minimaal één keer per jaar iets nieuws.
5. Ontwikkel geluksgewoonten, zoals: meer slapen, bewegen en mediteren, vriendelijk zijn voor anderen en het bijhouden van dankbaarheidslijstjes.
6. Gebruik de WOOP-methodiek om je gedrag duurzaam te veranderen.
7. Organiseer een netwerk van medestanders om je heen. Samen werken aan werkgeluk werkt beter dan alleen.
8. Wees mild voor jezelf. Je kunt immers niet verliezen; je wint of je leert.
9. En bedenk: niet elke werkdag hoeft prettig, leuk en plezierig te zijn. Zelfs (of juist) op slechte momenten kun je van waarde zijn voor een ander of nieuwe krachten in jezelf ontdekken.

Belangrijkste bron

Santos, L. (2018). The Science of Wellbeing. Massive Open Online Course, te volgen via [coursera.org](https://www.coursera.org).

Vrijwel alle gebruikte literatuur vind je in de literatuurlijst van deze massive open online course.

Na inschrijving voor de cursus zijn de materialen vrij beschikbaar.