

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
l e r e n | t a l e n t | w e r k

nr.4

12-2016

jaargang 6



Geluk

Marco Karman:

Gericht op weg naar meer geluk

Lidewey van der Sluis:

Geluk als motor

Jeffrey Wijnberg:

Ongelukkig zijn is prima



Zelforganiseren vraagt om leaninzichten

Leergang LeanTeamcoach: EA X FK = B0

Effectief Afstemmen x Focus op Klantwaarde = Betekenisvol Organiseren

Zelfsturing en zelforganisatie zijn vanzelfsprekende begrippen in iedere organisatie. Dat betekent niet dat invoering, transfer en borging vanzelfsprekend verlopen. Lean is een managementfilosofie die erop gericht is kwaliteit van zinvol werken te bevorderen door effectief te werken. De processen worden afgestemd om maximale klantwaarde te behalen. Een gevolg daarvan is dat je verspillingen – zaken die geen toegevoegde waarde leveren – kunt elimineren uit processen. Proces krijgt een bredere betekenis: werkstructuren én processen in interactie. Voor zelforganisatie is naast teamvolwassenheid procesvolwassenheid in teams nodig.

Het bouwen aan een cultuur van continu verbeteren vraagt juist om Lean-Teamcoaches die in de praktijk kunnen omgaan met de vijf Kritieke Succesfactoren (KSF'en).

De kracht van de CB Leergang LeanTeamcoach (met PHBO-diploma LeanTeamcoach) is het combineren van het lean-gedachtegoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht werken als teamcoach. Doel is een cultuur te bouwen waarin structureel verbeteren en ontwikkelen vanzelfsprekend is: lean & meaningful (Purple Belt). Vrijstellingen op basis van EVC's vanuit lean-opleidingen en Leergang Teamcoach zijn mogelijk.

Gratis infomiddag

Meer informatie en aanmelden interactieve informatiemiddag, incl. proeflessen:
www.coachboulevard.nl

Coachboulevard:

- ▶ CEDEO erkend
- ▶ Erkende coach-opleidingen met PHBO-diploma
- ▶ StR erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd:
 - 1 Foundation en
 - 1 Practitioner
- ▶ NOBCO PE-punten voor diverse 1-daagse
- ▶ BTW-vrijgesteld
- ▶ Maak je eigen opleidingsplan
- ▶ Meer informatie op: www.coachboulevard.nl

Basis LTC	Startbekwaam LTC	Gevorderd LTC	Examen
<p>LTC01 Competentieprofiel & de 5 Kritieke Succesfactoren</p> <p>LTC02 Faciliteren Lean Denkwijze</p> <p>LTC03 Lean Principes</p> <p>LTC04 Lean Processen</p> <p>Examen Green Belt</p>	<p>LTC05 Dynamiek van Intervisie</p> <p>LTC06 Lean Game & de 5 Kritieke Succesfactoren</p> <p>LTC07 Teamintake, Analyse & Ontwikkelingsfasen</p> <p>LTC08 Teaminterventies</p> <p>LTC09 Lean Purple Belt Interventies</p> <p>LTC10 Conflicten Productief Maken</p>	<p>LTC11 Lean & Meaningful Transities</p> <p>LTC12 Stagnaties in Lean</p> <p>LTC13 Kritieke Momenten LeanTeamcoach</p>	<p>Purple Belt</p>



Veranderen of aanpassen aan veranderende context, that's the question

geluk

Wat is geluk?

Na een fantastische nazomer zijn de dagen nu kouder en donkerder. Veel mensen worden blij van zonneschijn en licht. Betekent dit dan ook dat ze beter presteren op het werk? En ben je dan als werkgever verantwoordelijk voor het geluk van je medewerkers? Of is iemand dat toch echt zelf?

Na een periode van nadruk op presteren lijkt er een nieuwe trend te zijn: geluk op het werk. Gelukkige mensen zouden beter leren en presteren en minder ziekteverzuim en stressgerelateerde klachten hebben. We zijn dit jaar bedolven onder de geluksboeken. Daarnaast was dit het jaar waarin ook geluksprofessoren aan het woord kwamen. Hoe sympathiek het onderwerp ook klinkt, we vragen ons al lezende af of er een directe relatie is tussen geluk en werk. Ben je niet op je werk om te werken? En niet om gelukkig te zijn?

In dit nummer van TvOO passeren verschillende perspectieven op geluk en gelukkig zijn de revue. Er zijn artikelen over geluk (en ongeluk) in organisaties en over het ontwikkelen van geluk. We hebben twee interviews met geluksprofessoren: gelukspsycholoog Ap Dijksterhuis gaat in op geluk op de werkvloer; Jan Auke Walburg, bijzonder hoogleraar emeritus Positieve Psychologie gaat in op individuele ontwikkeling als ultieme bron van geluk. We verwachten met deze uitgave in die lijn in ieder geval een bijdrage te leveren aan het individuele geluk van de lezer. Maar oordeelt u daar vooral zelf over. Het kan in ieder geval geen kwaad om gelukkige mensen op het werk te hebben.

Met dit nummer over geluk sluiten we ook ons eerste jaar als hoofdredactie af. Samen maakten we vier themanummers (verandering, vakmanschap, globalisering en dit nummer over geluk). Dat deden we met veel plezier, we werden er gelukkig van en soms leverde het wrijving op. Maar zonder wrijving is er geen glans. Het voelt een beetje gek om in oktober al bezig te zijn met 2017, maar dat zijn we wel. Na een geslaagde visiedag met onze redactie en adviesraad hebben we de thema's voor 2017 bepaald: Wendbaar, 24/7, Invloed en Leergiezig. Bijdragen voor deze nummers zijn van harte welkom!

Ria van Dinteren en **Jolanda Botke**
hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl





De vijf kenmerken van gelukkige organisaties

PRAXIS

Geluk <i>Gerard van der Molen</i>	8
De programmeerkristal Trainerstoel <i>Silvia Blankestijn</i>	10
Geluk van 9 tot 5 <i>Kathelijn Bakker</i>	13
Geluk is te trainen! <i>Veronique Kilian</i>	19
Ongelukkig op de werkvloer <i>Astrid de la Fuente & Cristel van de Ven</i>	25
Gericht op weg naar meer geluk <i>Marco Karman</i>	33
De vijf kenmerken van gelukkige organisaties <i>Anne Dijkman en Nora El Maanni</i>	40

59



“Is ontplooiing de diepste menselijke motivatie?”

WETENSCHAP



VARIA

Geluk als motor

Lidewey van der Sluis

48

“Zorg voor autonomie, schrap overbodige regels”

Interview met prof. dr. Ap Dijksterhuis
Eline Steenhuisen & Judith Droste

52

“Is ontplooiing de diepste menselijke motivatie?”

Interview met prof. dr. Jan Auke Walburg
Astrid de la Fuente

59

7 red flags: verhoogde kans op fraude en corruptie

Alex Straathof & Erik Essen & Wouter Smit

60

Promotie

Global career mobility, repatriation and career success of Dutch and Indian professionals

Reimara Valk

72

Promotie

Kan iedereen dit bijbenen?

Jos Sanders

74

Column

Ongelukkig zijn is prima

Jeffrey Wijnberg

76

Column

Omgaan met tegenzin van anderen

Huib Schulte Fishedick & Ulberthe Wielinga

76

Boeken

82

■ = geluk





Geluk

Gerard van der Molen

8

De programmeerkristal

Trainerstoel

Silvia Blankestijn

10

Geluk van 9 tot 5

Kathelijn Bakker

13

Geluk is te trainen!

Veronique Kilian

19

Ongelukkig op de werkvloer

Astrid de la Fuente & Cristel van de Ven

25

Gericht op weg naar meer geluk

Marco Karman

33

De vijf kenmerken van gelukkige organisaties

Anne Dijkman en Nora El Maanni

40



■ Gerard van der Molen

Geluk

Op het bureau van de recruiter ligt een stapel sollicitatiebrieven. De recruiter maakt er eerst twee stapels van. Daarna gooit hij de ene helft in de prullenbak, terwijl hij zegt: "Zo, mensen zonder geluk kunnen we hier niet gebruiken."

Het gaat in dit, hoop ik verzonnen, verhaaltje dat ik op LinkedIn las over geluk hebben en niet over gelukkig zijn. Bij het eerste denken we al snel aan toeval. Je hebt geluk gehad. Of pech, de andere kant van de medaille.

Guus Geluk versus Donald Duck. Het tweede, gelukkig zijn, of je gelukkig voelen, wordt in de wetenschap subjectief welzijn genoemd. Doorgaans wil een mens zowel geluk hebben als gelukkig zijn. Zo is zoeken naar geluk per

goddelijk decreet als zodanig genoteerd in de Amerikaanse Onafhankelijkheidsverklaring van 1776 en is het beter een klavertje vier te vinden, dan een zwarte kat tegen te komen.

Volgens filosoof René Froger ('Ja alles, alles kan een mens gelukkig maken') kunnen we van een zingende merel of een vers kopje thee gelukkig worden. Dat kan best zo zijn, maar het beantwoorden van de vraag waar we

gelukkig van worden, geeft ons nog niet een antwoord op de vraag wat geluk nu eigenlijk is. Aan zelfhulpboeken geen gebrek (overigens is het aantal antizelfhulpboeken daarentegen een stuk kleiner, dat dan weer wel). En komt u er niet meer uit: er zijn loterijen die zichzelf afficheren met puur geluk, een soort overtreffende trap van geluk dus. Voor als de zelfhulpboeken niet meer helpen, zeg maar. Overigens is het hier aardig te vermelden dat het Engels woord *happiness* etymologisch gezien komt van het oud-Noorse *happ*, dat zoveel betekent als kans, geluk, fortuin of lot.

Nu is er, zoals ik al aangaf, een heleboel geschreven over geluk. Om buiten allerhande absolute waarheden te blijven, is het aardig om eens te kijken naar wat Michel de Montaigne (Frankrijk, 1533-1592) erover te zeggen heeft in zijn essays. Montaigne is wars van opgelegde denksystemen en onbereikbare idealen. Voor

hem niet enkel zelfhulpboeken en aangeleerde kennis. Voor Montaigne moet iedereen de weg naar geluk zelf bewandelen en wel op een manier die bij hem of haar past, zonder een ander kwaad te doen. Zijn tips: streef geen eer of roem na en hecht niet teveel aan materiële zaken. Wees je bewust van je geluk en geniet ervan. Leef zelf, denk zelf, oordeel zelf.

Geluk? Geluk is ongrijpbaar, maar wel na te streven. Het is niet aan te leren, maar we kunnen het wel proberen te vergroten. Geluk verschilt per context, cultuur, individu. We kunnen proberen gelukkig(er) te worden, onszelf niet in het ongeluk te storten, geluk af te dwingen, en zo meer. Maar je moet het wel willen, gelukkig zijn. Anders wordt het niks. ■

Gerard van der Molen, *redactielid TvOO*



Silvia Blankestijn

trainerstool

De programmeerkristal

Hoe ontwikkel je een trainingsprogramma met impact en effect? Hoe maak je een programma dat de kern van het leerproces raakt, dat ingebed is in de organisatiecontext en leidt tot daadwerkelijke gedragsverandering? Vervolgens moet het ook nog eens passen bij jouw eigenheid als trainer? De programmeerkristal bestaat uit negen elementen, die essentieel zijn bij het ontwikkelen van een inspirerend en resultaatgericht trainingsprogramma. In deze trainerstool geef ik je per element een korte beschrijving, maar vooral praktische aanwijzingen voor het ontwikkelen en versterken van je eigen trainingsprogramma's. Daarnaast geef ik je inzicht in hoe de negen elementen met elkaar samenhangen en hoe je ze optimaal op elkaar kunt afstemmen.



Figuur 1. De programmeerkristal

Het hart van je trainingsprogramma

De deelnemers

Dit zijn de mensen die 'in beweging moeten komen'. De grootste uitdaging in het programmeerproces is wellicht wel om te doorgronden waarom ze hiervoor een training nodig hebben en waar die training dan echt over moet gaan. Dan krijg je een strak leerelastiekje in plaats van een interessant standaardprogramma.

- Waarom komen de deelnemers niet in beweging?
- Wat kunnen ze niet? Welke vaardigheden hebben ze in huis en welke nog niet?
- Waar zien ze tegenop? Welke mentale, emotionele of fysieke belemmeringen houden het huidige gedrag in stand en welke hulpbronnen zijn voorhanden?
- Waar zijn ze het niet mee eens? Hoe past het gewenste gedrag bij hun visie en waarden?

- Kortom: Wat is het belangrijkste dat de deelnemers moeten leren om de gewenste gedragsverandering te realiseren?

De trainer

De trainer brengt het trainingsprogramma tot leven bij de deelnemers. Dat kan hij het best als het programma past bij zijn visie en eigenheid, zodat zijn hart er sneller van gaat kloppen.

- Wat is jouw kleur en eigenheid als trainer?
- Wat is jouw visie op trainen, leren en ontwikkelen?
- Wat is jouw trainingsstijl?
- En hoe vertalen deze antwoorden zich naar je trainingsprogramma?

Leren en de organisatie

De organisatiecontext

In elke organisatie zijn ontwikkelingen gaande, van binnenuit of in reactie op de omgeving. Voor een optimale transfer verbind je het leren tijdens je training met de ontwikkelingen en het leren in de organisatie.

- In het kader van welke ontwikkelingen vindt de training plaats?
- Wat is de verandercultuur in de organisatie en wat betekent dat voor het leren in de training?
- Welke instrumenten worden hiervoor ingezet binnen de organisatie?

Het management

Het management geeft richting aan de ontwikkelingen in de organisatie. Zij bepalen, vaak in overleg met hrm, de doelen van de training.

- Wat is de belangrijkste verandering die het management wil realiseren?
- Wat is volgens het management de belangrijkste belemmering die overwonnen moet worden en wat is de belangrijkste hulpbron?
- In hoeverre leeft het management zelf de verandering (voorbeeldgedrag)?

De doelen

Op basis van de input van het management en de leerdoelen van de deelnemers maak je een doelenhiërarchie voor de training:

- Wat is de hoofddoelstelling van de training?
- Wat zijn de belangrijkste thema's die aan de orde moeten komen?
- Welk doel dient per thema te worden gerealiseerd? Formuleer deze doelen in wat de deelnemers moeten weten, willen, kunnen en doen.

Werkvormen zijn geen doel op zich

De werkvormen

Werkvormen zijn een middel om de trainingsdoelen te realiseren. Uiteraard ontwikkel je een trainingsprogramma dat leuk en afwisselend is en aansluit bij de leerstijl van de deelnemers. Maar alleen een leuk programma is geen garantie voor het behalen van de gewenste resultaten.

- Bedenk bij alle doelen van een thema een passende werkvorm (en niet andersom).
- Gebruik de leercirkel van Kolb om de werkvormen in de meest leerzame volgorde te plaatsen.
- Stem de keuze van de werkvormen af op de leerstijl van de deelnemers, de groepsdynamiek en de opbouw van het programma.

De inhoud

Stem het inhoudelijk kader van de training en de hoeveelheid inhoud af op de doelen en de deelnemers.

- Kies theorie en modellen die uitdagend zijn voor de deelnemers en ze ondersteunen in hun leerproces.
- Waak ervoor om eigen stokpaardjes te bereiden.
- Minder is meer: focus op de inhoud die de kern van het leerproces raakt.

Resultaten in de praktijk

De randvoorwaarden

De keuze van je werkvormen wordt soms ingeperkt door praktische randvoorwaarden als locatie, budget en zaalgrootte.

- Kies een locatie die qua sfeer en mogelijkheden past bij het leerproces in de training.
- Gebruik bij de keuze van een zaalruimte binnen of buiten de organisatie niet alleen de financiën als argument, maar ook de veiligheid en leerfocus in de groep.

De werkpraktijk

De doelen moeten gerealiseerd worden in de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Hoe meer je de werkpraktijk in de training haalt, hoe kleiner de *span of transfer*.

- Illustreer de inhoud met praktijkvoorbeelden.
- Oefen met lastige praktijkcasuïstiek van de deelnemers.
- Kies voor een intervaltraining met tussentijdse praktijkopdrachten.

Het programmeerproces

De negen elementen van de programmeerkristal zijn nauw met elkaar verbonden. Voor een trainingsprogramma met impact en effect dienen ze optimaal op elkaar te worden afgestemd. Om dit te realiseren kom je doorgaans meerdere keren langs de verschillende elementen, waarbij je ze steeds krachtiger afstemt op de kern van het leerproces en op hun onderlinge samenhang. Op deze manier kan je trainingsprogramma een kernachtige groei en ontwikkeling van je deelnemers faciliteren met zichtbare resultaten in de organisatie.

Heel veel ontwikkelplezier! ■

Referenties

- Blankestijn, S. (2008). *Trainen met hart en ziel, Ontwikkelen van effectieve trainingsprogramma's voor communicatie- en managementtrainers*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Silvia Blankestijn, eigenaar en senior-opleider van *Blankestijn & Partners*.

www.BPopleidingen.nl



■ Kathelijn Bakker

Waarom zouden we?

Geluk van 9 tot 5

Het onderwerp geluk is steeds vaker een hot topic in de werkcontext. De stelling van 'gelukkigwerken-professionals' (veelal wetenschappers, psychologen, coaches, consultants, trainers, hr-experts), is dat gelukkige werkers en organisaties met gelukkige werkers succesvoller zijn dan (organisaties met) mensen die minder werkgeluk ervaren. Maar hoe ervaren de mensen dat, bij wie persoonlijke ontwikkeling en welbevinden van anderen niet tot hun kerntaken behoren? Degenen voor wie de 'gelukkigwerken-professionals' zo graag willen dat zij hun werkgeluk vergroten, ofwel de 'eindgebruiker' van gelukkig werken. Om daarvan een beeld te krijgen, ging ik met een aantal eindgebruikers in gesprek.

In totaal sprak ik 13 mensen uit verschillende soorten organisaties (groot, middelgroot, klein en non-profit) in verschillende managementfuncties over hun visie op gelukkig werken. Naast dat zij zelf eindgebruikers zijn van werkgeluk, sturen zij allen eindgebruikers van werkgeluk aan. Op twee mensen na, behoren persoonlijke ontwikkeling en welbevinden van anderen niet tot hun kerntaken. Tijdens deze gesprekken kwamen de volgende vragen aan de orde:

- Wat betekent geluk en wat is gelukkig werken?
- Wat is het belang van gelukkig werken?
- Wie is verantwoordelijk voor gelukkig werken?
- Wat doet jouw organisatie aan gelukkig werken?

Wat is geluk?

De meeste mensen kennen het gevoel van geluk, maar het omschrijven wat geluk precies is, is lastiger. Het gaat dan niet om de betekenis van 'voorspoed of een gunstige loop van omstandigheden' (Dikke Van Dale, betekenis 1 van geluk). Volgens Ruut Veenhoven, bijzonder hoogleraar sociale condities voor menselijk geluk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is geluk de subjectieve waardering van het eigen leven als geheel, met andere woorden: 'levensvoldoening' (2007). Margje Benning, partner bij WIJ Advocaat verwoordt dat zo: "Geluk is een gevoel van welbehagen in zijn algemeenheid."

De meeste gesprekspartners geven aan geluk te voelen wanneer ze de vrijheid hebben om zich te ontwikkelen en ontplooiën, autonomie ervaren, een goede thuisbasis hebben, in balans zijn en de mogelijkheid hebben om de dingen te doen die ze echt leuk vinden. Hoe dat eruitziet, verschilt per persoon. Zo stelt Evert-Jeen van der Meer, industry director Aon Risk Solutions: "Geluk is dat ik op het

strand aan het sporten ben. Me vrij voelen, me bewust zijn van alle geluiden en alles op een rij hebben."

Wat bepaalt geluk op de werkvloer?

Volgens mijn gesprekspartners betekent gelukkig werken dat je de vrijheid hebt om de dingen te doen waar je goed in bent, de dingen doet die je echt leuk vindt en je werk kunt invullen op een manier die bij jou past. Daarbij moet je kunnen werken met prettige mensen in een aangename omgeving, met ruimte voor humor en plezier. Het bedenken van nieuwe ideeën of concepten, het bouwen aan oplossingen, het uitvoeren van projecten en daarmee mooie resultaten behalen, spelen een grote rol bij het ervaren van werkgeluk. Marcel Molenbeek, oprichter van het tijdschrift De Smaak van Italië, omschrijft een geluksmoment als: "Het moment dat je iets bedenkt en dat ook werkelijkheid wordt, is magisch. Het bedenken van een blad en dat je dat blad dan uiteindelijk in de winkel ziet."

Veel genoemd bij wat geluk op de werkvloer beïnvloedt, is het krijgen van waardering van de mensen om je heen en het gezien worden als persoon. Dus niet alleen kijken naar de rol die een medewerker vervult, maar vooral naar de persoon die daarachter zit. Oog hebben voor het lief en leed van medewerkers. Randvoorwaarde daarbij is dat mensen zich veilig genoeg voelen om zichzelf te laten zien.

De mogelijkheid hebben om jezelf te ontwikkelen is essentieel. Het vakinhoudelijk ontwikkelen wordt door de meesten als belangrijk genoemd, maar in de gesprekken wordt meer nog de nadruk gelegd op het belang van persoonlijke ontwikkeling en de mogelijkheid om persoonlijk leiderschap te vergroten. Persoonlijk leiderschap houdt in dat je weet wie je bent, wat je wilt, waar je krachten liggen en hoe je die zo goed mogelijk kunt inzetten.

Tien factoren die werkgeluk bepalen

De tien aspecten, die in alle gesprekken terugkwamen als factoren die werkgeluk bepalen, zijn:

1. Vrijheid en autonomie ervaren om de dingen te doen waar je goed in bent, die je echt leuk vindt en op de manier die bij jou past.
2. Verantwoordelijkheid hebben en nemen om je werk te doen zoals jou goeddunkt.
3. Kwaliteiten kunnen inzetten, waardoor je werk doet waar je echt goed in bent.
4. Zinvol werk doen, bijvoorbeeld door bij te dragen aan het welzijn van anderen.
5. Zien dat je werk ergens toe leidt, door het (bijdragen aan) het behalen van resultaten in jouw organisatie.
6. Waardering voor je werk krijgen van mensen uit je werkomgeving (collega's, leidinggevenden, medewerkers, klanten).
7. De mogelijkheid je te ontwikkelen en groeien, zowel vakinhoudelijk als persoonlijk.
8. Gezien worden als mens door de mensen in je werkomgeving en fijne sociale contacten. Dit houdt in dat er sprake is van vertrouwen en steun van mensen in je werkomgeving, een open en constructieve communicatie en goed met elkaar samenwerken.
9. Plezier beleven aan je werk en in je werkomgeving, zowel tijdens het werk (bijvoorbeeld doordat je werk doet wat je echt leuk vindt, of dat er ruimte is voor humor) als daarbuiten (bijvoorbeeld door uitjes of events.)
10. Werken in een aangename werkomgeving bijvoorbeeld door het faciliteren van een goede lunch, lekkere koffie en goede werk-privébalans.

Verantwoordelijkheid nemen vergroot je geluksgevoel

Opvallend is dat alle geïnterviewden vinden dat de verantwoordelijkheid voor gelukkig werken in eerste instantie bij henzelf ligt. Het vervolgens ook nemen van die verantwoordelijkheid vergroot het geluksgevoel in het werk. Zoals Petra Dassen, burgemeester van Beesel, onder meer antwoordde op de vraag wat gelukkig werken voor haar betekent: "Je verantwoordelijk voelen voor datgene wat je doet, tot op de

Persoonlijk leiderschap houdt in dat je weet wie je bent, wat je wilt, waar je krachten liggen en hoe je die zo goed mogelijk kunt inzetten

laatste komma. Hierdoor doe je niet alleen je werk omdat het moet. Je krijgt dan het gevoel dat wat je doet ertoe doet en dan geeft je werk energie." In dit verband gaf Bas Gortworst, business development director bij Aon Risk Solutions, aan dat het eigenaarschap nemen over zijn werk zijn werkgeluk vergroot.

Het belang van zinvol werk

Een aantal geïnterviewden stelde dat het voor hun werkgeluk essentieel is dat je zinvol werk doet, waaronder Marion Weijman, directeur Operationele Zaken bij de IMC Weekendschool: "Bij de Weekendschool gaan we allemaal voor het geluk van de leerlingen, onze gezamenlijke passie. Het is belangrijk dat wat je doet voldoening geeft."

Gelukkig werken leidt tot betere prestaties

Zonder uitzondering vinden alle geïnterviewden geluk op de werkvloer van groot belang en zien de meesten een verband tussen gelukkig werken en betere prestaties.

Zo zien zij in hun organisaties dat gelukkige medewerkers meer vertrouwen hebben, meer voldoening ervaren, meer verantwoordelijkheid nemen, energieke zijn en meer initiatief tonen. Volgens de mensen die ik sprak, zijn gelukkige werkers daardoor succesvoller in hun taken en behalen zij betere resultaten. Marc Stijfs, directeur bij Avance Werving & Selectie, ziet in zijn organisatie dat medewerkers die doen wat ze willen positiever zijn, meer vertrouwen hebben en gelukkiger zijn in hun werk. Dit leidt tot betere resultaten. "Mensen die goed performen vinden het werk dat ze doen echt leuk." Volgens Ingrid Tienen, vice-director bij Ormit, heeft haar organisatie een aantal excellente medewerkers die opvallend succesvol zijn. Deze mensen hebben met elkaar gemeen dat zij sterk persoonlijk leiderschap tonen: zij zijn zelfbewust, weten wat hun kwaliteiten en drijfveren zijn en zorgen voor balans op het fysieke, emotionele, intellectuele en spirituele vlak.

genoemd. Verder wordt veel aandacht besteed aan het waarderen van mensen, het tonen van belangstelling en betrokkenheid. Tevens is een goede werk-privébalans van belang. Tot slot moet er ruimte zijn voor plezier, bijvoorbeeld door het organiseren van borrels, events en leuke uitjes. De organisatie functioneert dus als facilitator van gelukkig werken; het is vervolgens aan de medewerker om datgene te doen wat voor hem of haar specifiek nodig is om gelukkig te kunnen werken.

Leuk werk en een aangename werkomgeving leiden tot meer geluk op de werkvloer

De meeste organisaties beogen het werk voor hun medewerkers zo aangenaam mogelijk te maken, vooral door mensen werk te laten doen dat ze echt leuk vinden. Ze geven hen de vrijheid en verantwoordelijkheid hun werk op hun manier uit te voeren (waar mogelijk), bieden medewerkers de ondersteuning die ze nodig hebben om succesvoller te zijn, uiten waardering voor hun mensen, stimuleren het nemen van initiatieven en tonen oprechte belangstelling voor medewerkers. Dagelijks een goede lunch verzorgen werd ook een aantal keren genoemd.

Het meten van werkgeluk als instrument om werkgeluk te vergroten

Andere organisaties meten regelmatig de mate van geluk, plezier of tevredenheid van hun medewerkers. De resultaten worden gebruikt als input om het werkgeluk, -plezier, of -tevredenheid te vergroten met onder meer als doel de prestaties van medewerkers te verbeteren. Zo meet HLB Blömer Accountants & Adviseurs sinds 2010 jaarlijks het werkplezier van medewerkers, als alternatief voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De resultaten geven informatie waarop daadwerkelijk gestuurd wordt. Met succes. Op een schaal van vijf is het werkplezier de

"Geluk is het ultieme doel van een mens"

De organisatie als facilitator van werkgeluk

Volgens de 'gelukkigwerken-professionals' begint geluk bij jezelf. Het is aan organisaties en hun management om de juiste randvoorwaarden hiervoor te creëren (bijvoorbeeld Kjerulf, 2014). In grote lijnen sluiten de geïnterviewden zich aan bij deze stelling. De meeste organisaties van de geïnterviewden beogen werkgeluk te vergroten door veel aandacht te besteden aan (persoonlijke) ontwikkeling van medewerkers en door hun vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven in hun werk. Een open omgeving creëren, waarin mensen zich durven uitspreken, werd eveneens vaak

afgelopen jaren van een 2,8 naar een 3,8 verhoogd. Paul Slot, eVIP ICT Management bij KPN, vraagt de mensen van zijn team maandelijks om een *Feel Good Monitor* in te vullen. Volgens hem is dit, meer dan het medewerkerstevredenheidsonderzoek, een goede manier om te weten waar het goed en waar het niet goed gaat. Een van de resultaten van het regelmatig uitvoeren van de Feel Good Monitor, is dat het management in zijn team toegankelijker is geworden; het management is anders, opener en rechtstreekser gaan communiceren met medewerkers. Managers leggen nu beter uit waarom ze iets doen. Bij Shell wordt jaarlijks wereldwijd de Shell People Survey afgenomen. Volgens Lex de Ruiter, component landscape manager bij Shell, worden medewerkers actief betrokken bij de bevindingen en worden ze geprikkeld om met ideeën te komen: "Er wordt echt iets gedaan met de resultaten."

Werkgeluk verankerd in het beleid van organisaties

Bij een aantal onderzochte organisaties is het onderwerp geluk verankerd in de bedrijfsvoering. Zo heeft het bedrijf Mise en Place een van de oprichters, Lisette van Asten, als chieff happiness officer benoemd. Zij heeft het thema geluk in een programma gegoten. Twee keer per jaar bezoekt zij elke vestiging om geluk te borgen. Zij vraagt daarbij medewerkers wat ze willen veranderen om gelukkig te blijven en wat ze juist waarderen in hun werk. Ze ziet dat deze persoonlijke benadering ervoor zorgt dat medewerkers gelukkiger zijn, waardoor de relaties van Mis en Place tevredener zijn. Dit zorgt voor een commercieel positieve impact. Ook bij Ormit is geluk al jaren een thema en wordt veel aandacht besteed aan geluk. Vragen als 'wat is geluk voor jou?' en 'hoe kun jij je geluk vergroten?' worden regelmatig gesteld en staan in direct verband

met het vergroten van het persoonlijk leiderschap van medewerkers. Het is zelfs zo dat vijfenzeventig procent van hun coaching- en trainingsprogramma's gaat over thema's gerelateerd aan persoonlijk leiderschap en hoe medewerkers fysiek, intellectueel, emotioneel en spiritueel in balans kunnen zijn. Mede hierdoor scoort Ormit al jaren erg hoog bij het jaarlijkse 'Great Place to Work'-onderzoek, de Beste Werkgever van Nederland en Europa, en de Beste werkgever voor het ontwikkelen van jong talent (onderzoek onder studenten van hogescholen en universiteiten in Nederland).

Aanbevelingen

Voor dit artikel heb ik dertien prachtige en inspirerende gesprekken gevoerd. Want wat is er nou mooier dan te praten over geluk? Of zoals Adriaan Mol van Mollie zegt: "Geluk is het ultieme doel van een mens." Op basis van de interviews kom ik tot de volgende aanbevelingen voor eindgebruikers van gelukkig werken:

1. Neem zelf de verantwoordelijkheid voor je eigen geluk. Je begint hiermee door je persoonlijk leiderschap te vergroten en te weten wat gelukkig werken voor jou specifiek betekent.
2. Ga werken in een organisatie die de randvoorwaarden biedt om jou gelukkig te laten werken, bijvoorbeeld door het aanbieden van leuk werk, het creëren van een aangename werkomgeving en andere factoren die voor jouw werkgeluk bepalend zijn.
3. Voor managers en leidinggevenden: veranker werkgeluk in het beleid van je organisatie. Bijvoorbeeld door het gesprek daarover aan te gaan met medewerkers of door werkgeluk te meten; daarmee weet je wat er speelt en welke randvoorwaarden er moeten zijn om het geluk op de werkvloer te vergroten. ■

Met veel dank aan de geïnterviewden:

- Marcel Molenbeek, oprichter bij tijdschrift De Smaak van Italië
- Margje Benningen, partner bij WIJ Advocaten
- Evert-Jeen van der Meer, industry director bij Aon Risk Solutions
- Bas Gortworst, business development director bij Aon Risk Solutions
- Frank Verleg, directeur bij HLB Blömer Accountants & Adviseurs
- Petra Dassen, burgemeester van Beesel
- Marc Stijfs, directeur bij Avance Werving & Selectie
- Adriaan Mol, oprichter van Mollie
- Marion Weijman, directeur operationele zaken bij IMC Weekendschool.
- Ingrid Tienen, vice-director bij Ormit
- Lex de Ruiter, component landscape manager bij Shell.
- Lisette van Asten, oprichter en chief happiness officer bij Mise en Place
- Paul Slot, eVP ICT Management bij KPN

Referenties

- Veenhoven, R. (2007). *'Geld speelt geen rol'. Een verschuiving in waarden van welvaart naar welzijn?* (pp. 61-67). Den Haag: Hiteq Centrum van innovatie.
- Kjerulf, A. (2014). *Happy Hour is 9 to 5. How to Love your Job, Love your Life, and Kick Butt at Work*. Copenhagen: PineTribe Ltd.



mr Kathelijn Bakker CPCC ACC is consultant, coach en trainer op het gebied van persoonlijke effectiviteit, welzijn en geluk van mensen. Tevens adviseert zij organisaties bij het versterken van hun human capital. www.kathelijnbakker.com



■ Veronique Kilian

Geluk is te trainen!

Bob Hutten, directeur van het gelijknamige cateringbedrijf, heeft in 2007 geluk op een structurele manier in zijn bedrijf geïntroduceerd. Inmiddels plukken Hutten en zijn werknemers er de vruchten van. Jaar na jaar vallen ze in de prijzen: *Best Managed Companies*, MVO-prijs, HR Top Honderd, Foodstep Nationaal Catering Onderzoek, Gastvrijheidszorg Award en Beste Werkgever. Maar is geluk te ontwikkelen? In dit artikel vindt u een beschrijving van een stappenplan waarmee je geluk kunt trainen.

Cateringbedrijf Hutten laat zien dat geluk op de werkvloer mogelijk is. Helaas ervaart meer dan tachtig procent van de werkende mensen (nog) geen geluk op het werk, blijkt uit wetenschappelijke literatuur op dit gebied. Volgens statisticus Marks is slechts dertien procent gelukkig op het werk (*Gallup State of the Global Workforce*, 2013). Erger nog: door de aanhoudende uitdagingen, veranderingen en hectiek heeft één op de vier mensen permanente stress (*Happiness Project*, 2016). Maar is geluk iets dat je overkomt, of kun je het trainen?

Geluk blijkt gedeeltelijk genetisch bepaald. Onderzoekers zijn het echter nog niet eens voor hoeveel procent dat het geval is. De cijfers variëren tussen de tweeëntwintig en tachtig procent (Bormans, 2014). Maar welk percentage het ook is, het is vooral interessant om ons te richten op wat we zelf kunnen beïnvloeden. Volgens Lyubomirsky (2013) wordt geluk voor veertig procent door jezelf bepaald, voor vijftig procent door je genen en voor slechts tien procent door omstandigheden. Dit betekent dat je zelf een groot deel in de hand hebt. En op dit deel richten we ons als we geluk trainen.

Tijd voor nieuwe competenties

Geluk rendeert, volgens de gelukskunde. Het betaalt zich uit in eenentwintig procent meer productiviteit, vijfenviervertig procent minder verloop en zevenendertig procent minder ziekteverzuim, rekent Marks ons voor in zijn *Tedtalk Happiness Works* (2014). Tel uit je winst! En het goede nieuws is dat geluk te leren valt. Geluk is als een spier die je kunt trainen. Hoe vaker je traint, hoe sterker je geluksgevoel wordt (Seligman, 2008). Het trainen van vaardigheden valt in organisaties vaak onder competentie management. Als definitie van competentie is 'de vaardigheden van mensen die bijdragen aan succesvol opereren in een rol of functie' (Smid &

Van der Woude, 2007, p. 11) een mooi uitgangspunt. Als je de competenties ontwikkelt om geluk op het werk te vergroten, kun je ook het bedrijf meer laten floreren. Helaas besteden organisaties hier doorgaans weinig aandacht aan. In de projecten op het gebied van competenties zien we vaak dezelfde soort competenties terugkomen. Stressbestendigheid, verantwoordelijkheid en klantgerichtheid zijn klassiekers. Wij stellen competenties zoals doorzettingsvermogen, prioriteiten stellen en kostenbewustzijn op prijs. Deze competenties dragen bij aan het succes van een organisatie door prestatie- en kostenefficiëntie. Opvallend is dat we wél doorzettingsvermogen moeten ontwikkelen – want we moeten onze doelen halen tijdens periodes van veranderingen, tegenslagen en kinderziektes – maar ruimte, om herstellingsvermogen te ontwikkelen om even bij te komen van dit soort werkdruk, is nog geen prioriteit. Dat moeten we in onze eigen tijd doen. We worden wél getraind in kostenbewustzijn, maar niet in geluksbewustzijn. We worden beoordeeld op stressbestendigheid – want we moeten blijven presteren onder druk – maar niet op onze competentie om te kunnen ontspannen op het werk. Gaan we met kostenbewustzijn, stressbestendigheid en doorzettingsvermogen nog lang en gelukkig werken? Met welke competenties vergroten we ons geluk op het werk? Om te weten hoe je geluk kunt trainen, is het handig om eerst te weten wat geluk doet met ons.

Geluk in het brein

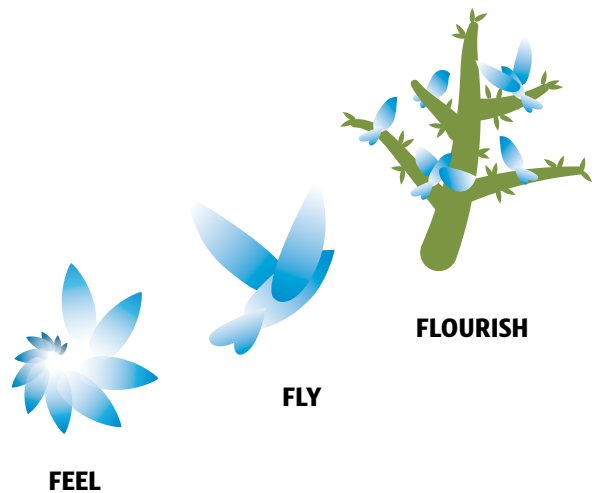
Hoe werkt geluk volgens de neuropsychologie? Laten we beginnen met wat er in de hersenen gebeurt bij stress. Als je onder stress staat, wordt het zogenaamde *lower brain* geactiveerd (Robinson, 2015). Dat is het deel van de hersenen dat zich richt op gevaar en negatieve herinneringen aan je opdring, waardoor je bang bent om

pijnlijke ervaringen opnieuw te beleven. Het lower brain zorgt voor vernauwd bewustzijn, waardoor je minder oplossingen ziet, minder optimistisch wordt en uiteindelijk minder effectief bent dan je zou kunnen zijn. Het lower brain wordt vaker geactiveerd dan je denkt. Volgens neuropsycholoog Hanson hebben we een zogenaamde negatieve neiging. We letten meer op wat er mis gaat, dan op wat goed gaat. Dit betekent dat er automatisch meer aandacht gaat naar wat ons minder gelukkig maakt dan naar wat ons wel gelukkig maakt (Hanson, 2012). Bij stress reageert ons lichaam – dat begint al op een subtiel niveau – met de zogenaamde 'Freeze, Flight, Fight-reacties': bevrozen, vluchten of vechten. Het lichaam reageert zeer snel op stress. Zelfs als het alleen maar negatieve gedachten zijn, beginnen er al stresshormonen in je lichaam te circuleren. Een geluksgevoel daarentegen, is de brandstof om het zogenaamde *higher brain* te activeren. Is het higher brain actief, dan zie je meer mogelijkheden, ben je alerter, analyseer je situaties beter, bedenk je sneller creatieve oplossingen voor problemen, kun je beter met tegenslagen omgaan en vertoon je een hogere mentale productiviteit. Geluk is daarom een goed tegengif tegen stress.

Uit het voorgaande blijkt dat geluk op het werk loont en te trainen is. Voor een dergelijke training heeft de auteur van dit artikel het 3F-model ontwikkeld. Dit model staat recht tegenover de Freeze-Flight-Fight-reactie. 3F staat voor *Feel-Fly-Flourish* en vormt het framework om geluk te trainen.

Stap 1. Feel: zet je higher brain aan

In de geluksliteratuur is men het er grotendeels over eens dat geluk begint met een positieve emotie, bijvoorbeeld blijdschap, trots of dankbaarheid. Kijk bijvoorbeeld naar het geluksmodel van een van de grondleggers van de Positieve Psychologie, Seligman. Hij



Figuur 1. 3F-model voor gelukstraining
(© Veronique Kilian)

ontdekte dat vijf factoren mensen gelukkig maken en houden:

1. positieve emoties;
2. engagement, ook flow genoemd;
3. relaties met een ondersteunende werking;
4. *meaning*: betekenisgeving, van betekenis zijn voor een ander, onderdeel zijn van een groter geheel;
5. *accomplishment*: voldoening halen uit prestaties en successen vieren.

Seligman noemt zijn model PERMA, en het begint met positieve emoties.

Ook Fredrickson begint met positieve emotie in haar geluksmodel, de '*broaden-and-build*-theorie' (Fredrickson, 2008), in het Nederlands ook wel vertaald als de 'verbreed-en-verstevig-theorie' (Bormans e.a., 2014). Door het trainen van positieve gedachten en emoties ontwikkel je een breder bewustzijn: je gaat meer kansen zien en je onderneemt meer acties die positief voor je uitwerken (verbreden). Je bouwt een fundamenteel op van fysieke, mentale en sociale

vermogens waarop je kan terugvallen, zoals een goede fysieke conditie, positief denken en sociale steun geven of ervaren.

Bovenstaande onderstreept de rol van de positieve emotie. Het is analoog aan het geluksgevoel als motorstarter van je higher brain.

Als je regelmatig positief denken beoefent, zullen de neuronen die betrokken zijn bij die gedachten een verbinding vormen

Er zijn allerlei manieren om een positieve emotie op te roepen en je higher brain te activeren. Zo zijn er bijvoorbeeld acties die je zelf kunt doen. Denk hierbij aan een wandeling door het bos in je lunchpauze of het luisteren naar muziek tijdens het maken van verslagen. Een tweede voorbeeld is het oproepen van positieve emotie door een gedeelde gelukservaring met iemand anders, bijvoorbeeld als je meeleeft met een collega met wie je een goede band hebt. Een gedeelde ervaring kan jouw geluksgevoel versterken. Fredrickson noemt dit positiviteitsresonantie (Fredrickson, 2013). Dit bereik je ook als je oprecht gezamenlijk een succes kunt vieren. Een derde voorbeeld is het beïnvloeden van de verhouding tussen negatieve en positieve aspecten in je aandacht. Deze verhouding noemt Fredrickson je positiviteitsratio (Fredrickson, 2009). Gelukkige mensen kunnen tegenover één negatief aspect minstens drie positieve aspecten plaatsen. Dat wil zeggen: ze hebben een positiviteitsratio van minstens één staat tot drie.

Je kunt een positieve spiraal van geluk aanzetten als je een positieve emotie oproept door positieve gedachten of door

dingen te doen waardoor je een positieve gemoedstoestand ervaart (Fredrickson, 2013). Kleine acties zullen misschien niet direct, maar wel op termijn doorwerken op je gemoedstoestand.

Stap 2. Fly: verhoog je setpoint van geluk

Als je jezelf getraind hebt om positieve emoties op te roepen, is de volgende stap dat je leert je geluksgevoel langer aan te houden. We willen niet dat geluk slechts een sporadisch gevoel is. Geen pieken en dalen, of af en toe een gelukservaring. We willen dat het geluk een stemming is. Geluk wordt door sommige auteurs dan ook gedefinieerd als een gemoedstoestand (Bormans e.a., 2014). Geluk als stabiele stemming wordt ook wel je basisgeluksgevoel, ofwel je setpoint van geluk, genoemd (Menheere & Sonneveld, 2013). De vraag is: hoe train je jezelf om geluk als stemming vast te houden? Je kunt je gevoel van geluk vermeerderen en langer aanhouden door de zogenaamde neuroplasticiteit in je hersenen te beïnvloeden. Neuroplasticiteit is het vermogen van je hersenen om hun fysieke structuur te veranderen (Aubele e.a., 2015, p. 22). Hoe vaker je iets doet, hoe meer je hersenen dit zullen opslaan als een pad dat je vaak bewandeld hebt. Dit worden neurologische paden genoemd. Als je iets nieuws leert, zullen je hersenen nieuwe neuronenpaden maken. Als je jezelf dus vaardigheden aanleert, die leiden tot meer geluksbeleving, zullen deze neuronenpaden versterkt worden. Hoe sterker de neuronenpaden, hoe makkelijker het wordt. Als je je veel zorgen maakt, train je je hersenen om de 'zorgensnelweg' op de automatische piloot te vinden. Maar als je regelmatig positief denken beoefent, zullen de neuronen die betrokken zijn bij die gedachten een verbinding vormen en meer ruimte innemen; de ruimte voor negatieve gedachten zal verminderen. Neuronenpaden worden ook versterkt door je vermogen om te verbeelden:

door jezelf een gelukkige gebeurtenis voor te stellen, zullen je hersenen geluksverbindingen aanmaken. Deze geluksverbindingen zorgen er weer voor dat je effectiever gedrag gaat vertonen, waardoor je je daadwerkelijk gaat bewegen in de richting van de gelukkige gebeurtenis die je jezelf hebt voorgesteld. Doordat je in de *feel*-fase jezelf hebt getraind in positief denken en positieve emotie, bouw je een reservoir op waarop je kunt terugvallen. Dit reservoir bestaat bijvoorbeeld uit lichamelijke vitaliteit en energie, een optimistische heldere toekomstvisie of toenemende sociale vaardigheden. Dit resulteert er dan weer in dat je nog meer positieve emoties ervaart, waardoor de positieve gemoedstoestand wordt versterkt en langer aanhoudt. Het reservoir aan fysieke, mentale en sociale hulpbronnen wordt in de geluksliteratuur 'psychologisch kapitaal' genoemd (Beal, Stavros en Cole, 2013).

Stap 3. Flourish: geluk als collectieve kracht

In de *flourish*-fase vermeerder je het geluksbewustzijn samen met anderen. Als meerdere mensen dit samen doen, ontstaat er een collectieve kracht in de organisatie die zichzelf vermeerderd. Deze collectieve kracht helpt je om geluk in je organisatie te integreren en je business te laten floreren. Stel je eens voor wat er gebeurt wanneer je als team het psychologisch kapitaal vergroot. Onderzoeker Shawn Achor (Harvard University) begeleidde geluksprojecten in organisaties. Hij gaf onder andere opdracht aan alle teamleden om gedurende drie weken iedere dag een mail te sturen met een blijk van waardering of positieve feedback. Als resultaat verbeterde de prestatie. Dit werd veroorzaakt door een toename in productiviteit, snelheid en accuratesse van medewerkers (Anchor, 2011).

In de *flourish*-fase train je gelukscompetenties die gericht zijn op het bedrijf als geheel. In

een organisatie werk je er als team aan om in de *flow* te komen. Maar hoe doe je dat wanneer je zelfstandig ondernemer bent en niet in een organisatie werkt? Verzamel een *dreamteam* om je heen – het hele scala aan klanten, leveranciers en supporters (zoals vrienden of familie). Als je positief ingestelde mensen om je heen verzamelt die een stabiele geluksstemming vasthouden, is het gemakkelijker geluk in je business te integreren. Je trekt hierdoor meer klanten aan, je diensten en producten worden beter en je gaat zowel persoonlijk groeien als in je business.

Gelukstrainingen

Het 3F-model kan worden ingezet om geluk bij het individu en bij de organisatie te laten toenemen. Het vermindert stress en zorgt voor meer productiviteit en minder uitval. Bied daarom ruimte voor het versterken van gelukscompetenties. Dat is beter voor de organisatie en voor de mensen die er werken. Dus laat ze maar komen: de trainingen om geluk te vergroten.

Een gelukscompetentie in de praktijk

Een van de gelukscompetenties is 'verknopen': het vergroten van betrokkenheid bij de organisatie door gedeelde authentieke gelukservaringen. Deze competentie omvat zowel zelftraining (*feel* en *fly*) als vermeerdering van collectief geluk (*flourish*). Verknopen is geïnspireerd op het boekje 'Gastvrijheidsarchitectuur' (2014), geschreven door Bob Hutten, directeur van het gelijknamige cateringbedrijf.

Een voorbeeld van verknopen is aandacht hebben voor gebeurtenissen in het werk- en privéleven van een medewerker. In het werkleven kan het gaan om een

promotie, of opnieuw beginnen na een ziekteperiode, of zelfs het toewensen van het beste na ontslag. In het privéleven kun je symbolische cadeautjes bedenken die een oprechte wens uitdrukken bij een trouwerij, geboorte of verhuizing. Bij cateringbedrijf Hutten kunnen medewerkers bijvoorbeeld symbolische cadeautjes ontvangen met een culinaire knipoog. Bij een nieuwe functie een garde of klopper met een begeleidende tekst zoals "Het klopt weer", bij de geboorte van een kind een cadeau om het kind welkom te heten in de Hutten-familie met een wens zoals "Geniet en verwonder". Het kan ook in kleine dingen, zoals een *energysake* op tafel zetten bij een collega die kwakkelde met zijn gezondheid, met de tekst "Volgens mij kun je dit goed gebruiken". Wat telt, is de authentieke geluksintentie die door het gebaar helder wordt. ■

Referenties

- Anchor, S. (2011). *The Happiness Advantage. Linking Positive Brains to Performance*. TEDtalk.
- Aubele, T., Wenck, S., & Reynolds, S. (2015). *Geluk zit in je brein. Ontdek hoe je je hersen kunt herprogrammeren om gelukkiger te zijn*. Aartselaar (België): Deltas.
- Bormans, L., Luyten, P., Leijssen, M., Dezutter, J., Casalin, S., & Meerbergen, F. (2014). *Veel Geluk. Het grote geluksonderzoek*. Tielt: Lannoo.
- Fredrickson, B. (2013). *Liefde 2.0*. Tielt: Lannoo.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. Houten: Spectrum.
- Hanson, R. (2012). *Boeddha's Brein*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Hutten, B. (2014). *Gastvrijheidsarchitectuur*. Veghel: Hutten.
- Marks, N., (2014). *Happiness works*. TEDtalk.
- Menheere, J., & Sonneveld, A. (2013). *Gelukt! Handboek voor haalbaar geluk*. Zaltbommel: EduCare.
- Seligman, M. (2008). *Gelukkig zijn kun je leren*. Houten: Spectrum.



Drs. Veronique Kilian is auteur van 'Geluk op je werk? Train je gelukscompetenties! 25 Gelukscompetenties om te kiezen'. Zij traint en coacht management en medewerkers op het gebied van leiderschap, veranderingsmanagement en positieve psychologie. Als teambuilder helpt zij teams om met plezier en flow te werken. Zij schreef het 'Handboek Teamcoaching en Intervisie' met de Authentieke Dialoog. www.k-dynamics.nl



■ Astrid de la Fuente & Cristel van de Ven

Hoe haalbaar is de maakbaarheid van geluk?

Ongelukkig op de werkvloer

De cijfers liegen er niet om. Meer dan een miljoen Nederlanders hebben klachten die wijzen op een burn-out of andere werkgerelateerde psychische ziekten. Ruim een derde van alle ziekteverzuim is te herleiden tot werkstress. Inmiddels gaat het om 7.555.000 verzuimdagen, oftewel 21.000 fte, ter waarde van twee miljard euro. Jaarlijks. Daarmee is psychosociale arbeidsbelasting (PSA) beroepsziekte nummer één. In dit artikel verkennen we de relatie tussen PSA en geluk op de werkvloer.

Om te beginnen nemen we het begrip arbeidsbelasting en daaraan verwante terminologie onder de loep. Vervolgens komen werkstressoren en energiebronnen aan de orde en werpen we een blik op de gevolgen van een verstoorde balans daartussen. Een vergelijking met de aan werknemers gestelde eisen vormt de opmaat tot een kritische blik op interventies om PSA tegen te gaan.

Arbeitsbelasting kent meerdere verschijningsvormen

In organisaties spelen verschillende vormen van arbeidsbelasting. Onder fysieke arbeidsbelasting verstaan we meestal overbelasting: zwaar tillen, werken in een lawaaige omgeving, lang gebukt staan, trillend gereedschap hanteren. Ook werken met schadelijke stoffen, bijvoorbeeld in de chemische industrie, en werken onder gevaarlijke omstandigheden, zoals in de bouw, vallen onder de noemer fysieke arbeidsbelasting.

Her en der is als nieuwe stuurman de eerste 'Chief Happiness Officer' aangesteld

Agressie en geweld zijn helaas voor 1,6 miljoen werkenden aan de orde van hun dag. Beide vormen van arbeidsbelasting komen met name voor in de horeca, de zorgsector en het onderwijs. Ook tegenover gezagsdragers en werknemers met een publieke taak halen sommige klanten of burgers helaas met enige regelmaat verbaal of fysiek hun gram. Bijna een kwart van de Nederlandse werknemers kan daarover meepraten. Tussen collega's is het evenmin altijd feest. Een op de zes werknemers wordt gepest, geïntimideerd of gediscrimineerd.

De vorm van arbeidsbelasting waar dit artikel op inzoomt is de psychosociale arbeidsbelasting, afgekort tot PSA. Regelmatig worden voor PSA verschillende termen door elkaar gebruikt (Fleishmann, 2016). De meest ingeburgerde term is 'werkstress', volgens de wetenschappelijke definitie "een algemeen syndroom met lichamelijke, motivationele, emotionele en gedragsmatige aspecten dat een reactie is op overbelasting door werk" (Veldhoven & Broersen, 1999). 'Burn-out', nog zo'n veelgebruikte term, is een specifiek type werkstress: "een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, dat vooral lijkt voor te komen bij mensen die beroepsmatig met andere mensen werken" (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998).

In dit artikel spreken we over PSA en we hanteren daarvoor de definitie van Veldhoven en Broersen (1999): "al die factoren die in de arbeidssituatie langs psychologische en/of sociale weg een impact hebben op werknemers". Had in 2006 nog zo'n vijf tot tien procent van de werknemers last van werkgerelateerde psychische belasting (Blonk, 2006), inmiddels is dat percentage opgelopen tot veertien (TNO, 2015). De verwarring over de terminologie hangt wellicht samen met het feit dat oorzaak en gevolg van overmatige arbeidsbelasting niet altijd helder te onderscheiden zijn. Bovendien is vaak sprake van overlap tussen fysieke, psychische en sociale belasting.

Werkstressoren en energiebronnen in of uit balans

Ruwweg zijn er twee soorten factoren die impact hebben op het welbevinden en functioneren van werknemers: stressoren of stressbronnen enerzijds en energiebronnen anderzijds. Elk(e) beroep(sgroep) lijkt eigen stressoren te kennen en elk mens zijn of haar eigen ontvankelijkheid daarvoor. Dat geldt

evenzo voor energiebronnen. Ook kunnen werkstressoren en energiebronnen organisatie- en teamspecifiek zijn, voortkomend uit de heersende mores en cultuur.

Werkstressoren en energiebronnen zijn niet langer in balans als er teveel werkstressoren en/of te weinig energiebronnen zijn. Zo ontstaat een voedingsbodemp voor PSA. Het kan dan ook zinvol zijn werkstressoren en energiebronnen in kaart te brengen om PSA-klachten te kunnen voorspellen. In feite vormen ze zo indicatoren voor het functioneren van werkenden. De aanwezigheid van te veel werkstressoren lijkt vooral invloed te hebben op het mentale en fysieke welbevinden. Een tekort aan energiebronnen heeft vooral negatieve gevolgen voor motivatie en betrokkenheid (Bakker, Schaufeli, De Boer & Demerouti, 2003).

Jaren van onderzoek, zowel observatie als modellering, hebben een top drie van werkstressoren opgeleverd:

1. te hoge werkdruk,
2. te weinig autonomie of regelruimte, dat wil zeggen controle over de uitvoering van de werkzaamheden,
3. te weinig sociale steun.

De klachten die voortkomen uit het uit balans raken van werkstressoren en energiebronnen uiten zich op verschillende manieren:

- fysiek: in bijvoorbeeld hoofdpijn, hartkloppingen, hoge bloeddruk;
- psychisch: in symptomen als depressie, achterdocht, rusteloosheid;
- in gedrag: denk aan verslaving, verminderde productiviteit, verzuim;
- in houding: zoals cynisme en onverschilligheid.

Werkstressoren en energiebronnen zijn af te leiden van kenmerken van het werk. Dergelijke kenmerken zijn bijvoorbeeld werktempo en

werkhoeveelheid (vergelijk werkstressor 1: te hoge werkdruk), de mate van afwisseling en zelfstandigheid (vergelijk werkstressor 2: te weinig autonomie), de emotionele, mentale en fysieke belasting en mogelijkheden om te leren. Ook de organisatie van het werk en relaties met collega's en de leidinggevende zijn relevante factoren (vergelijk werkstressor 3: te weinig sociale steun). Verder spelen informatievoorziening en communicatie, evenals de mate van participatie en de wijze van besluitvorming een grote rol. Onzekerheid is voor ieder mens een bron van stress, alhoewel niet voor iedereen in gelijke mate. Op het werk gaat het dan om kwesties als baanzekerheid, beloning en loopbaanontwikkeling. Tot slot, in dit niet-uitputtende overzicht van werkenmerken, blijken plezier, betrokkenheid en bevoegenheid indicatoren voor het al dan niet ervaren van werkstress.

Eisen veranderen

Tot zover de beschrijving van de verschillende vormen van arbeidsbelasting, de terminologie rond PSA en de definitie en oorzaken ervan.

Tijd om als het ware uit te zoomen naar de context waarin dit alles plaatsvindt.

Organisaties waarin mensen werken staan immers niet op zichzelf. Zij functioneren in een maatschappelijke context waarin zich de afgelopen decennia enorme veranderingen voltrokken en nog steeds gaande zijn. Deze veranderingen hebben invloed op de eisen waaraan organisaties en de Nederlandse beroepsbevolking moeten voldoen.

Van fysieke naar mentale arbeid

Een van die veranderingen is de ontwikkeling van productie- naar kenniseconomie en daarmee van fysieke naar vooral mentale arbeid. In toenemende mate voeren we ons werk verplicht zittend uit. Meestal hebben we hierop zelf geen invloed, omdat de werkvloer en het werk nu eenmaal zo zijn ingericht. En dat

terwijl te weinig autonomie in de uitvoering van het werk één van de top drie werkstressoren is.

Veelvuldig en langdurig zittend werken leidt tot fysieke onderbelasting en bewegingsarmoede. De afgelopen jaren is dit erkend als een nieuw arbeidsrisico en veelvuldig onderzocht. Inmiddels zijn er sterke aanwijzingen dat lang zitten de kans op vroegtijdig overlijden en op diabetes en hart- en vaatziekten verhoogt. Bovendien vermoeden wetenschappers een relatie met onder andere het ontstaan van depressie en klachten aan het bewegingsapparaat (Hendriksen e.a., 2013; TNO, 2013). Vandaar de sinds enige tijd bekende slogan 'Zitten is het nieuwe roken'.

Privétaken en -zorgen

Ook in het privé-domein is veel veranderd. De strakke gezinsstructuur van vader, moeder en gemiddeld anderhalf kind is voor velen een fluïde netwerk geworden, met alle organisatorische en relationele uitdagingen van dien. Daarnaast is de toegenomen arbeidsmarktparticipatie van vrouwen en vijfenvijftigplussers zeer ingrijpend gebleken. Verder betekenen groeiende mantelzorgtaken voor menig een een behoorlijke verzwarende van de draaglast. Mantelzorg is zorg die buiten de 'normale' zorg voor bijvoorbeeld eigen gezinsleden valt: onbetaalde zorg voor een naaste, die de mantelzorger doorgaans intensief, meer dan acht uur per week, en/of langer dan drie maanden, verleent (De Boer & De Klerk, 2013). Gemiddeld een op de zes werkenden is naar deze maatstaven mantelzorger, in de zorgsector zelfs al een op de vier. Bijna een half miljoen mantelzorgers voelt zich zwaar belast of overbelast (Stolvoort & Vermeulen, 2015).

Digitalisering en globalisering

Nog een ingrijpende maatschappelijke verandering is te vinden in digitalisering en globalisering. De daarmee gepaard gaande

opheffing van de grenzen van plaats en tijd heeft een enorme impact op hoe we leven en werken. Ons werk lijkt steeds "gulziger" ten opzichte van ons privéleven (Sok, 2016) en omgekeerd is ons privéleven steeds moeilijker buiten de deur van ons werk te houden. Een verstoorde werk-privébalans is een van de factoren die leiden tot ziekteverzuim.

Dat er in het algemeen sprake is van hoge werkdruk in onze 24-uurseconomie wordt door weinigen betwist. Nederland kent vergeleken met andere landen een zeer hoge productiviteit. We brengen hier in herinnering dat een te hoge werkdruk een van de drie grootste werkstressoren is. Wendbaarheid, visie en een leven lang leren zijn vereisten geworden om mee te kunnen (blijven) doen in onze VUCA-wereld, die *volatile* (vluchtig), *uncertain* (onzeker) en *complex* en *ambiguous* (dubbelzinnig, oftewel niet-eenduidig) is (Lawrence, 2013).

Winners en losers

Wellicht minder grijpbaar en aanwijsbaar zijn veranderende normen en waarden voor hoe we willen samenleven en onze samenleving inrichten. In het licht van de derde grootste werkstressor, te weinig sociale steun, is dit een relevante kwestie. Het mantra van zelfredzaamheid klinkt steeds vaker en gaat vaak hand in hand met geloof in de maakbaarheid van ons werk- en levensgeluk.

Hier doet zich wellicht ook de invloed gelden van de Angelsaksische cultuur, waarin in principe iedereen het kan maken: "*from paperboy to millionaire*", aldus de slogan van the American Dream. Deze maakbaarheidsgedachte appelleert aan ons geloof in onszelf. Het wil ons empoweren, 'in onze kracht zetten'. In het beste geval zet ons dat aan tot actie, tot groei, tot een volgende stap op de maatschappelijke ladder of in onze

persoonlijke ontwikkeling. Dan worden we winners. In het slechtste geval werpt het mensen terug op zichzelf en bestempelt het hen die de volgende stap niet kunnen zetten tot losers, met als motto 'Succes is een keuze'.

Wie moet er aan de bak?

Terug naar de organisaties waar de invloed wordt ervaren van al deze maatschappelijke ontwikkelingen. Op de werkvloer blijkt er veel te winnen bij het versterken en vergroten van welzijn en welbevinden. Menig organisatie heeft inmiddels de hrd-steven afgewend van programma's om prestaties te verbeteren en functioneren te repareren en koers gezet naar trajecten en trainingen die werknemers gelukkiger moeten maken. Her en der is als nieuwe stuurman de eerste 'Chief Happiness Officer' aangesteld.

Dit alles roept de vraag op (of zou dat moeten doen): wat is geluk en wanneer zijn medewerkers gelukkig? De positieve psychologie sleutelt al jaren aan de definitie van 'geluk' en is gekomen tot "een combinatie van emotioneel, psychologisch en sociaal welbevinden" (Bohlmeijer e.a., 2013):

- emotioneel welbevinden omvat de mate waarin positieve gevoelens aanwezig en negatieve gevoelens afwezig zijn, gecombineerd met de mate van tevredenheid over het eigen leven;
- psychologisch welbevinden verwijst naar optimaal individueel functioneren in de zin van zelfrealisatie volgens zes criteria: doelgerichtheid, persoonlijke groei, autonomie, omgevingsbeheersing, zelfacceptatie en positieve relaties;
- sociaal welbevinden heeft betrekking op optimaal sociaal functioneren op vijf dimensies: sociaal geïntegreerd en geaccepteerd zijn, samenhang ervaren, sociaal kunnen bijdragen en zich realiseren (Bohlmeijer e.a., 2013).

In deze definitie herkennen we (aspecten van) de eerder genoemde top drie werkstressoren en daarmee samenhangende energiebronnen. Inmiddels zijn woorden als 'welbevinden' en 'welzijn' in het wetenschappelijk discours vrij breed geaccepteerde aanvullingen op of zelfs alternatieven voor het begrip 'geluk'. Organisaties hebben hiervoor steeds meer aandacht en ontwikkelen derhalve een nieuwe visie op hrd. Om zo'n hrd-visie handen en voeten te geven kan men interveniëren op verschillende niveaus.

Eerste interventieniveau: het individu als persoon

In de praktijk van organisaties blijkt dat interventies ter vergroting van welzijn en welbevinden zich vaak richten op het eerste interventieniveau: dat van het individu en zijn of haar persoon. Persoonlijkheidsfactoren als optimisme, neuroticisme en perfectionisme hebben inderdaad invloed op de draagkracht en belastbaarheid van individuen en daarmee op hun functioneren. Het heeft dus zin werknemers individueel te ondersteunen in het aanboren van persoonlijke hulpbronnen en het ontwikkelen van persoonlijke copingvaardigheden voor het omgaan met werkstress. Echter, achter zulke individuele interventies kan, als negatieve keerzijde van positieve aandacht en stimulans, de aanname schuil gaan dat de werknemer kneedbaar is of zou moeten zijn.

Tweede interventieniveau: het individu als werknemer

Ondertussen heeft de werknemer altijd te maken met een organisatiecontext waarin hij of zij zal moeten omgaan met specifieke werkstressoren. Het is mogelijk dat die werkstressoren losstaan van persoonlijke vaardigheden, gedrag of houding. Interventies op het eerste niveau, die de werknemer

aanspreken als persoon, kunnen dan de indruk geven dat hij of zij 'de zwarte piet' krijgt toespeeld, zoals een coach in een coachtraject het verwoordde. De interventies horen in zo'n geval thuis op het tweede niveau (of zelfs een nog hoger niveau). Op dit niveau wordt het individu niet aangesproken als persoon, zoals op het eerste niveau, maar als werknemer in de organisatiecontext. Hierbij valt te denken aan interventies gericht op communicatievaardigheden, samenwerking en timemanagement.

Met dergelijke individuele interventies zijn organisaties er volgens ons nog niet. Er zit immers nog steeds een stijgende lijn in het aantal werknemers met PSA-gerelateerde klachten. De vraag is aan de orde of de interventies toereikend zijn en of ze worden uitgevoerd op het juiste niveau. Wie moet er nou eigenlijk op welk niveau aan de bak?

Kneedbaar werk

Het JD-R Model (het Job Demands-Resources Model, letterlijk: het werkeisen- en -bronnenmodel) toont aan dat interventies zich eerder moeten richten op werkgerelateerde dan op individuele factoren om een verstoorde balans tussen werkstressoren en energiebronnen te herstellen en daarmee werkgelek te bevorderen (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Dit brengt ons op het derde interventieniveau, namelijk dat van de organisatie als werkgever. Omgevingsfactoren – zoals de mate van werkdruk, regelruimte en sociale steun – blijken immers de voornaamste bron van werkstress. Het meeste rendement komt dan ook van maatregelen die daar, op het werk, worden genomen om energiebronnen te vergroten en werkstressoren te verminderen. Het rendement komt dus niet primair van maatregelen gericht op de individuele werknemer en diens copingmechanismen.

Derde interventieniveau: de organisatie als werkgever

Maatregelen op organisatieniveau brengen ons van de ene kant van het spectrum naar de andere kant: van de individuele werknemer en diens kneedbare draagkracht of belastbaarheid naar kneedbaar werk en de kneedbare draaglast of belasting die dat vormt. Op dit derde niveau van de organisatie als werkgever zijn interventies gericht op verbetering van de inhoud en omgeving van het werk, op een betere aansluiting tussen de werknemer en zijn of haar werk, op organisatiebrede vitaliteitsprogramma's en arbodienstverlening en op ontwikkelingsmogelijkheden. Ook goede communicatie, soepele conflicthantering en participatieve en heldere besluitvorming blijken energiebronnen waar werknemers uit kunnen putten. Een coachende stijl van leidinggeven en collegialiteit zorgen voor sociale steun als energiebron. Kort gezegd worden we gelukkig van arbeidsvoorwaarden op maat, van teamwork en van flexibiliteit (Nauta & Van de Ven, 2016).

Vierde interventieniveau: politiek, cultuur en maatschappij

Feitelijk bestaat nog een vierde interventieniveau: dat van onze politiek, cultuur en maatschappij. Daar bepalen we en brengen we in praktijk hoe we willen samenleven, waar we in willen geloven, met welke normen en waarden we ons willen verbinden en onderscheiden. Zelfs al zou onze invloed te indirect of beperkt zijn om te interveniëren op dit niveau, dan kunnen wij professionele begeleiders en hrd-professionals in elk geval aan de orde en ter discussie stellen: kwesties als de maakbaarheid van mensen en omstandigheden, de implicaties van concepten als kneedbaarheid en zelfredzaamheid, de grenzen aan productiviteit en belastbaarheid.

Vragen daarover moeten we stellen aan onszelf, aan de mensen die ons vragen te interveniëren en aan de mensen die die interventies betreffen. De antwoorden op die vragen bepalen welke

interventies we kiezen, hoe we daarover adviseren en wat we ermee beogen op dat totale spectrum: van kneedbare werknemer tot kneedbaar werk. Met zulke kritische, morele vragen houden we onze professionele ethiek tegen het licht.

Mensen zijn ongelukkig op de werkvloer. Dat is een feit.

Mensen zijn gelukkig op de werkvloer. Ook dat is een feit.

De haalbaarheid van de maakbaarheid van hun geluk is de kwestie. ■

Astrid de la Fuente en **Cristel van de Ven**,
redactieleden TvOO

Referenties

- Bakker, A.B., E. Demerouti, Boer, E. de & W.B. Schaufeli. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, (62)2, 341-356.
- Blonk, R.W.B. (2006). *Het lukt niet zonder werk*. Oratie, Universiteit Utrecht, uitgesproken op 29 maart.
- Boer, A. de & Klerk, M. de. (2013). *Informeel zorg in Nederland: een literatuurstudie naar mantelzorg en vrijwilligerswerk in de zorg*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bohlmeijer, E., Bolier, L., Westerhof, G. & Walburg, J.A. (2013). *Handboek positieve psychologie: theorie, onderzoek en toepassingen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Fleishmann, M. (2016). *Ontstaan en preventie van burnout: de rol van de leidinggevende en de arbeidsorganisatie*. Amsterdam: De Burcht.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. In: *Work & Stress*, (22)3, 224-241. Abingdon: Taylor & Francis.
- Hendriksen, I.J.M. e.a. (2013). Langdurig zitten: een nieuwe bedreiging voor onze gezondheid!. *Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde*, (91)1, 22-25.
- Hendriksen, I.J.M., Bernaards, C.M., Commissaris, D.A.C.M., Proper, K.I., Mechelen, W. van & Hildebrandt, V.H. (2013). *Sedentair gedrag en gezondheid. Lang zitten: een nieuwe bedreiging voor onze gezondheid!* TNO-rapport. Leiden: TNO.
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Chapel Hill: UNC Executive Development.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Nauta, A. & Ven, C. van de. (2016). *Vijf succesfactoren voor duurzame inzet*. PW De Gids, 4, 10-13.
- Rueb, T. & Tuenter, G. (2016, 9 februari). Opgebrand. Geraadpleegd op 24 augustus 2016 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/02/09/opgebrand-1587099-a44772//>
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Sok, J. (2016). *Make it work. Rethinking the work-home interface*. Dissertatie. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Stolvoort, J. & Vermeulen, A. (2015). Hulp aan naasten, ook onze zorg. *Counselling Magazine*, (6)2, 4-9.
- TNO. (2015). *Werkstress, Burn-out & Verzuim in cijfers*. Leiden: TNO.
- Veldhoven, M. & Broersen, J.P.J. (1999). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress in Nederland. Een verkenning gebaseerd op gegevens verzameld door arbodiensten met de Vragenlijst Beoordeling van de Arbeid (VBBA) in de periode van 1995 t/m 1998*. Amsterdam: SKB.

LEARNTEC 2017 | 25th International Trade Fair and Convention

No. 1 in digital learning
school | university | corporate



www.learntec.de

24 – 26 January 2017
Karlsruhe Trade Fair Centre

LEARNTEC 



CONNECTING IDEAS.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse



■ Marco Karman

Gericht op weg naar meer geluk

Ontdekkingen in de neurowetenschappen hebben veel inzichten opgeleverd in het menselijk functioneren en welbevinden. Er is duidelijk geworden dat het brein een uiterst belangrijke kwaliteit bezit, neuroplasticiteit, die het mogelijk maakt om te leren van en te ontwikkelen op basis van opgedane ervaringen. Tevens bevindt er zich in het brein een gedeelte, de amygdala, dat primair bedoeld is om ons te beschermen, maar ons onbedoeld ook kan saboteren. In dit artikel wordt beschreven hoe de amygdala je ontwikkeling en daarmee je potentieel voor geluk kan remmen en hoe neuroplasticiteit op een innovatieve manier kan worden ingezet om het potentieel voor geluk te vergroten. Tevens zal aan de hand van een model en praktijkcases worden aangetoond hoe door deze ontwikkeling persoonlijk geluk en professionele effectiviteit toenemen.

Ontwikkeling van menselijk potentieel

De neurowetenschappen staan, met name de laatste decennia, in de schijnwerpers. Hierdoor wordt er steeds meer bekend over de rol die het brein speelt in persoonlijke ontwikkeling (het creëren van gedrag dat ons helpt bij het ontplooiën van ons maximale potentieel) en of we daar een gevoel van geluk bij ervaren. Ons brein is gericht op slechts een ding: blijven leven. Het ontwikkelt en vormt zich op basis van onze ervaringen over wat wel en wat niet werkt. Een tweetal aspecten uit het brein zijn voor onze ontwikkeling van bijzonder belang: leervermogen en overleving.

Het natuurlijk leervermogen van het brein

Vanaf onze geboorte ontdekken we heel open en leergierig wat wel en niet werkt. Dit proces gaat, soms letterlijk, gepaard met vallen en opstaan. Dingen die niet lukken, dagen ons uit om een manier te ontwikkelen die wel werkt. We zijn hier als mens heel succesvol in. Het natuurlijk leervermogen van het brein (neuroplasticiteit) zorgt ervoor dat ieder van ons op basis van deze ervaringen in staat is zichzelf te ontwikkelen. Deze kwaliteit houden we ons hele leven lang en biedt ieder van ons dan ook de mogelijkheid om ons potentieel steeds verder te ontplooiën. In dit ontwikkelingsproces ontstaan in het brein neurale voorkeurspaden, die ervoor zorgen dat hetgeen we ontwikkelen steeds makkelijker en meer vanzelf gaat. Denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen de eerste autorijles en een autorit van Amsterdam naar Brussel met honderdduizend kilometer rijervaring: in het eerste geval ging nagenoeg niets vanzelf, in het laatste geval vrijwel alles (en zullen gedeeltes van de reis waarschijnlijk niet eens bewust zijn waargenomen). In dit leerproces komen onze unieke talenten en kwaliteiten tot ontwikkeling. Op basis van dit fundament kunnen mensen ook zelfvertrouwen en een gevoel van tevredenheid en geluk ontwikkelen.

Een oeroud overlevingsmechanisme

In ons ontwikkelingsproces worden we tevens begeleid door een gedeelte van ons brein (amygdala) dat de regie voert over een oeroud overlevingsmechanisme. De amygdala houdt zich continu bezig met de allerbelangrijkste vraag: is deze situatie levensbedreigend of niet? Het reageert razendsnel en alleen met ja of nee. Als het om je leven gaat, wil je namelijk liever op zeker spelen dan later spijt krijgen. Er is dus weinig relativering en nuancering als het om de amygdala gaat. Zodra de amygdala concludeert dat er mogelijk een 'levensbedreigende' situatie (aan het ontstaan) is, komt het volledig in control. Een fantastisch mechanisme, dat ervoor zorgt dat we in zo'n situatie zo snel mogelijk handelen (uit reflex), om de kans op overleving zo groot mogelijk te maken. Wanneer je in een situatie terechtkomt die de alarmbellen in de amygdala doen afgaan en ervoor zorgt dat dit mechanisme vliegensvlug de regie over je lichaam overneemt (dit fenomeen is bekend als de amygdala *hijack*), schiet je in een van de drie overlevingsstrategieën: vechten, vluchten of bevriezen. Welke vorm je ook (onbewust) kiest: in dit proces verandert je gedrag van een proactieve respons in een reactieve reactie en ervaar je stress. Op dit soort momenten voel je je in het algemeen niet gelukkig.

Een moderne kijk op de ontwikkeling van geluk

Om nieuwe stappen te zetten heb je een brein nodig dat ontspannen is, nieuwsgierig, openstaat voor verschillende uitkomsten en een beroep kan doen op zijn creativiteit en geheugen. Dit alles wordt stopgezet zodra de amygdala alarm slaat. Het is dan ook onmogelijk om iets nieuws te leren of vaardigheden te ontwikkelen als je onder hoge druk staat. In figuur 1 wordt gevisualiseerd hoe de combinatie van beide processen de resulterende blik op het leven bepaalt en het tot een steeds grotere uitdaging maakt om

onzelf in de gewenste richting verder te blijven ontwikkelen – en met name de potentie voor geluk te maximaliseren.



Figuur 1. Processen die de potentie voor geluk beïnvloeden

De stap van willen naar kunnen

Een eenmaal ontwikkelde gewoonte is een ingesleten en geautomatiseerd patroon, dat niet zo eenvoudig te doorbreken is en te vervangen door een betere aanpak. Om een verandering te realiseren is het noodzakelijk dat de bestaande neurale voorkeurspaden worden vervangen door nieuwe paden. Dit proces vraagt veel oefening en doorzettingsvermogen. Als het aan een van beide ontbreekt, blijkt de bestaande gewoonte hardnekkig te zijn en blijven we hangen in ongewenst gedrag. Het gericht in kunnen zetten van neuroplasticiteit kan de potentie voor geluk vergroten.

Vorkom dat de amygdala geluk ongewenst remt

In de loop van een leven wordt ieders amygdala steeds meer 'geladen' met negatieve ervaringen, die er op een later moment voor zorgen dat een situatie, vaak ten onrechte, als 'levensbedreigend' beoordeeld

wordt. Wat tegenwoordig als gevaar wordt gezien zijn hele andere dingen dan vroeger: afkeuring, onrechtvaardig behandeld worden, niet gerespecteerd worden, er niet bijhoren, niet goed genoeg zijn. Het zijn dergelijke situaties (vaak niet echt levensbedreigend) waar we vandaag de dag zo van in de stress kunnen schieten dat we niet goed meer kunnen functioneren. Dit mechanisme is heel krachtig: zelfs als men zich ervan bewust is dat dit gedrag onnodig en ineffectief is, blijkt het in de praktijk extreem lastig om het patroon te doorbreken. Het ongericht in actie komen van de amygdala hijack leidt tot onnodige stress en remt daardoor de potentie voor geluk. Naarmate dit fenomeen minder vaak optreedt, wordt de potentie voor geluk vergroot.

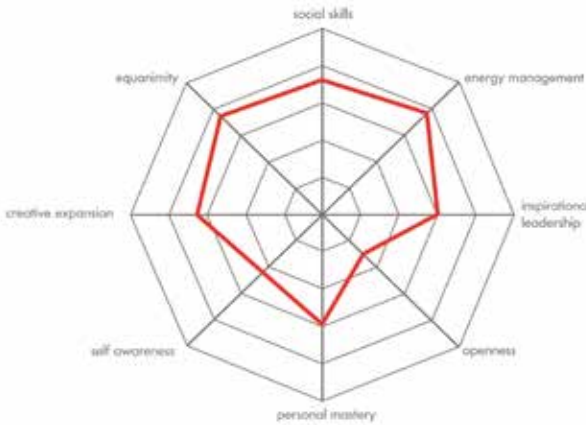
Welke mogelijkheden zijn er om ontwikkeling gericht te versnellen?

Rond 1900 is men begonnen met het in kaart brengen van hersenactiviteit met elektro-encefalografie. Dit is een methode om elektrische potentiaalverschillen, die in de hersenen zijn ontstaan, via de hoofdhuid te registreren. De meting resulteert in een elektro-encefalogram (eeg). Zo'n vijftig jaar geleden is er voor het eerst onderzoek gedaan naar de fundamentele verschillen in hersenactiviteit bij mentaal gezonde mensen en personen die mentale problemen ervaren. Op basis van die inzichten zijn meerdere interventies ontstaan om mentale belemmeringen te verhelpen.

Zo kun je op basis van een breinprofiel inzicht krijgen in jouw valkuilen en mogelijkheden. In onze praktijk ziet dat er als volgt uit. In een individueel programma wordt, op basis van de meting van hersenactiviteit, allereerst een profiel gegenereerd waarin de staat van ontwikkeling aan de hand van een achttal kwaliteiten wordt gevisualiseerd. In figuur 2 wordt een voorbeeldprofiel getoond. Een kwaliteit is verder ontwikkeld indien deze

zich meer aan de buitenkant van het profiel bevindt.

Een viertal kwaliteiten hebben betrekking op persoonlijk welbevinden (*openness, equanimity, self awareness & energy management*); de overige vier geven een beeld van de relaties van de deelnemer met zichzelf (*personal mastery*) en zijn/haar omgeving (*social skills, creative expansion & inspirational leadership*).



Figuur 2. Voorbeeld van een breinprofiel

Neurale voorkeurspaden creëren

Om bestaand gedrag blijvend te veranderen, is het noodzakelijk om nieuwe neurale voorkeurspaden te creëren in onze hersenen. In het aansluitende programma wordt het natuurlijk leervermogen (neuroplasticiteit) op een hele gerichte en effectieve manier ingezet, waardoor de versnelde ontwikkeling van verbeterde neurale paden mogelijk is. De ontwikkelrichting wordt door de deelnemer en coach gezamenlijk bepaald op basis van het profiel en het daaropvolgende verdiepende gesprek.

Met behulp van visuele (film), auditieve (muziek) en tactiele (trillingen) terugkoppeling worden de hersenen op een speelse manier getraind. In figuur 3 wordt dit getoond. De hersenen worden via deze zintuigen ‘beloond’ (zie linkerfoto) als de ontwikkeling de goede kant opgaat en ontvangen een ‘waarschuwing’ (zie rechterfoto) wanneer men in het bestaande, ongewenste, gedrag vervalt. Dit ziet er in de visuele training (het kijken van een film) ongeveer zo uit:

Dit proces is voor de deelnemer in eerste instantie vaak wat ongrijpbaar, maar voor de hersenen heel simpel. De hersenen ontwikkelen zich namelijk op basis van de terugkoppeling die via de zintuigen wordt



Figuur 3. Neuroplasticiteit in beeld

waargenomen: werkt wat ik nu doe wel (en ga ik ermee door) of niet (en probeer ik iets nieuws)? Zo worden deelnemers in staat gesteld om hun natuurlijk leervermogen heel gericht in te zetten, begeleid om nieuwe paden te verkennen en, bij succes, verder te ontwikkelen.

Welke vragen worden veel gesteld?

Uit de gesprekken met vele deelnemers in de afgelopen jaren is gebleken dat een beperkt aantal thema's heel vaak geselecteerd werden als ontwikkelrichting:

- Hoe verminder ik mijn stress?
- Hoe vergroot ik mijn innerlijke rust?
- Hoe kan ik goed omgaan met alle onzekerheden waar ik in mijn leven mee te maken heb?
- Hoe vergroot ik mijn focus?
- Hoe zorg ik dat mijn team optimaal functioneert (balans tussen controle en loslaten)?
- Hoe kan ik vaker en makkelijker in het hier en nu leven en acteren?
- Hoe verbeter ik mijn balans werk/privé?
- Hoe kan ik oude, ineffectieve patronen uit het verleden blijvend doorbreken en veranderen?
- Hoe verbeter ik mijn relaties, zowel zakelijk als privé?

Bij al deze vragen ervaren mensen een discrepantie tussen de werkelijkheid en de door hen gewenste situatie. Dit resulteert in een gevoel van onbehagen en de wens om hierin een positieve verandering te realiseren.

Randvoorwaarden voor geluk

Op basis van vele gesprekken, literatuurstudie en eigen ervaringen is een simpel en krachtig model ontstaan (de 'top vijf of life') dat getoond wordt in figuur 4. Het bevat de vijf essentiële randvoorwaarden voor geluk, die ervoor zorgen dat je brein ontspannen is en het volledige potentieel voor geluk kan worden

aangesproken, zonder de belemmering van het ongericht in actie komen van de amygdala hijack en bijbehorende gevoelens van stress en reactief gedrag:

1. Acteer in het hier en nu.
2. Richt je aandacht op je 'cirkel van invloed'.
3. Investeer in de ontwikkeling van je unieke talenten.
4. Zorg dat je in verbinding bent met je omgeving.
5. Behandel anderen en je omgeving zoals je zelf behandeld wilt worden.



Figuur 4. De vijf essentiële randvoorwaarden voor geluk

De bovenstaande opsomming bevat geen wereldschokkende of nieuwe inzichten. Sterker nog, het oogt hoogstwaarschijnlijk heel eenvoudig en bekend. Toch zal ieder van ons tijdens momenten van eerlijke reflectie tot de conclusie komen dat het in de praktijk verdraaid lastig is om steeds volgens deze principes in het leven te staan.

De beschreven aanpak zorgt voor een versnelling van je eigen ontwikkeling en stimuleert je natuurlijk leervermogen. Daarbij wordt voorkomen dat de amygdala hijack ongericht in actie komt. De resultaten zijn blijvend. In tabel 1 wordt een overzicht getoond van behaalde resultaten, gecategoriseerd aan de hand van de vijf randvoorwaarden voor geluk.

Een van de deelnemers verwoordde zijn ervaring als volgt: "Dit is een krachtige methode om belemmerende gedragspatronen echt en blijvend om te draaien. Als mensen hiervoor openstaan, kunnen ze echt iets oplossen en zichzelf versterken. Mijn training heeft me inzicht gegeven in mijn diepgewortelde angsten en blokkades, door me te laten voelen en ervaren dat ervaringen

Tabel 1. Tabel met resultaten

Randvoorwaarden voor geluk	Behaalde resultaten
Acteer in het hier en nu	Men ervaart meer innerlijke rust en balans. Daardoor is men in staat om makkelijker en beter om te kunnen gaan met de situatie zoals die is (in plaats van gefrustreerd te zijn dat deze afwijkt van de gewenste toestand). Het gevoel van rust en balans is verankerd en maakt het daardoor mogelijk om veel eerder en bewuster waar te nemen dat er weer onrust en onbalans ontstaat. Daardoor is het mogelijk om eerder en makkelijker bij te sturen.
Richt je aandacht op je 'cirkel van invloed'	De verdere ontwikkeling van persoonlijk energiemangement is een kernthema in alle programma's. Dit maakt het na afloop mogelijk om eenvoudiger focus te houden op die onderwerpen waar men zelf het verschil kan maken en daar dan ook de regie in te nemen. Dit versterkt het gevoel van persoonlijk geluk. Bovendien vergroot het de professionele effectiviteit.
Investeer in je unieke talenten	Vanuit de verkregen innerlijke rust ontstaat vanzelf weer meer duidelijkheid en inzicht in de unieke talenten. Daardoor is men in staat om keuzes te maken die het mogelijk maken om deze talenten beter tot hun recht te laten komen.
Zorg dat je in verbinding bent met je omgeving	In het proces worden openheid en zelfbewustzijn verder ontwikkeld. Hierdoor is het mogelijk om veel bewuster waar te nemen wat er gebeurt en daar vervolgens effectiever op te kunnen reageren.
Behandel anderen en je omgeving zoals je zelf behandeld wilt worden	Het bewustzijn dat ieder van ons altijd naar vermogen acteert, wordt vergroot. Daardoor is het mogelijk om met meer compassie op acties van anderen te reageren. Mensen ervaren nieuwe ruimte en mogelijkheden in de relatie en deze wordt daardoor versterkt.

uit mijn verleden een enorme invloed hebben op mijn huidige leven. Die invloed blijkt veel groter dan ik me ooit gerealiseerd had. Dit heeft mijn kijk op het leven direct veranderd en ik ben ervan overtuigd dat dit inzicht een diepe en positieve impact zal blijven hebben op de rest van mijn leven. Diezelfde impact gun ik iedereen.”

Edwin Kist, voormalig senior vice president hr Cloetta

Geluk is ongrijpbaar, maar beïnvloedbaar

Geluk is een ongrijpbaar fenomeen en het betekent voor iedereen iets anders. Voor persoonlijk geluk zijn een vijftal randvoorwaarden van belang. Iedereen heeft potentieel voor geluk, maar twee factoren in het brein (neuroplasticiteit en de amygdala hijack) beïnvloeden hoeveel van dit potentieel daadwerkelijk ontwikkeld wordt. Het natuurlijk leervermogen van ons brein

(neuroplasticiteit) biedt de sleutel voor succes voor verdere persoonlijke ontwikkeling. Het is mogelijk om door middel van een meting van hersenactiviteit de huidige ontwikkeling (en daarmee eventuele belemmerende patronen) objectief in kaart te brengen. Bij voldoende oefening is het mogelijk om gedrag blijvend in de gewenste richting verder te ontwikkelen. Op deze manier kunnen we blijvend nieuw gedrag inslijten en de belemmerende werking van de amygdala hijack verkleinen. Door dit ontwikkelingsproces is men beter in staat om mensen en situaties op een andere manier waar te nemen en daar op een meer proactieve en constructieve manier op te reageren. Daardoor ervaart men minder vaak stress (dat het potentieel van ons geluk inperkt) en verbeteren relaties met onze omgeving. Dit resulteert in verhoogd persoonlijk geluk en professionele effectiviteit. ■



Ir. Marco Karman is founder en managing director van be more you. Hij is de initiatiefnemer en grondlegger van de flowyu-methode. Eind oktober was be more you finalist in de Accenture Innovation Awards 2016. www.bemoreyou.nl



■ Anne Dijkman en Nora El Maanni

De vijf kenmerken van gelukkige organisaties

Gelukkige werknemers zijn creatiever, klantgerichter en productiever. Ze nemen minder snel ontslag en melden zich minder vaak ziek. Ze verspreiden positieve indrukken van hun bedrijf naar buiten toe en trekken zo onder andere gemotiveerde medewerkers en interessante klanten aan. Steeds meer organisaties vragen zich dan ook af hoe je een omgeving creëert waarin medewerkers gelukkig zijn.

Om deze vraag te beantwoorden hebben wij een verkenning gedaan wat organisaties kenmerkt, die geluk centraal stellen. We vroegen hen waarom geluk in hun organisatie centraal staat, hoe dat zich in de praktijk uit en welke lessen andere organisaties, die ook met dit thema aan de slag willen, van hen kunnen leren. In dit artikel schetsen wij onze eerste bevindingen. Welke kenmerken hebben deze organisaties gemeen?

Voor onze verkenning hebben we gezocht naar gelukkige organisaties. Dit zijn organisaties die zelf actief aangeven dat geluk van medewerkers hun bijzondere aandacht heeft (zie overzicht van geïnterviewde organisaties). Denk hierbij aan organisaties die een *chief happiness officer* (cho) hebben, waarvan de directeur zich over dit onderwerp heeft laten interviewen, of die recent in de prijzen zijn gevallen voor hun goede werkgeverschap. Uit de acht gesprekken die we voerden destilleerden we vijf kenmerken die deze 'gelukkige organisaties' gemeen hebben.

Gelukkige organisaties geven geluk oprecht de prioriteit

Marius Appelman, directeur van Riksja Travel, gaf aan dat geluk – en niet succes! – de drijfveer was om zijn reisbureau te starten. Marius was een succesvol consultant bij een groot Amerikaans computerbedrijf, maar was niet bezig met dingen die zin gaven aan zijn leven. Die haalde hij uit zijn reizen. Dus startte hij een reisbureau dat drijft op de liefde van zijn werknemers voor reizen.

Deze focus van het management op echtheid en passie troffen we bij veel van de bevraagde organisaties aan. In gelukkige organisaties staat dit thema hoog op de agenda van de directie, ze heeft een bepaald ideaal voor ogen en voelt zich verantwoordelijk om alles wat in haar macht ligt te doen om het geluk van haar medewerkers te bevorderen. Gewoon, omdat de directie het belangrijk vindt dat haar medewerkers zich goed, zinvol en in balans voelen.

Hoewel het niet het primaire doel is, zijn organisaties die het geluk van medewerkers centraal stellen ook vaak commercieel succesvol. Gelukkige mensen zijn immers ook productieve werknemers. Of zoals geluksonderzoeker Shawn Achor (2010) het zegt: *“When we are happy – when our mindset and mood are positive – we are smarter, more motivated, and thus more successful. Happiness is the center, and success revolves around it.”*

Gelukkige organisaties maken geluk meetbaar

Om het geluk van medewerkers te bevorderen is het als organisatie handig om te weten hoe gelukkig je medewerkers zijn. Naomi Birker van Guidion vertelt dat zij geluk faciliteert door elke maand de GeluksBarometer onder medewerkers uit te zetten. Hierin worden medewerkers gevraagd naar hun mooiste moment van de maand, hoe hun team geluk faciliteert en wat ze Guidion als feedback willen teruggeven. Haar organisatie krijgt hierdoor inzicht in hoe het werkgeluk binnen de teams gefaciliteerd wordt, wat de resultaten daarvan zijn en hoe zij het werkgeluk binnen teams kan verhogen. Bovendien worden alle geluismomenten en acties gedeeld op de geluksmuur. Een mooie stimulans om de verschillende manieren om met elkaars werkgeluk aan de slag te gaan te delen.

Omdat geluk gaat over een persoonlijke beleving, lijkt het soms een ongrijpbaar gegeven. Daarom is het belangrijk om geluk meetbaar te maken; dit maakt het thema concreet, urgent en bespreekbaar. Veel van de organisaties die wij spraken, hebben een methode om het (werk) geluk van hun mensen te meten. Sommige organisaties doen mee aan onafhankelijke jaarlijkse organisatieonderzoeken, waar ze een doelstelling aan verbinden (zoals ieder jaar in de top vijf van beste werkgevers). Anderen maken het juist klein door bijvoorbeeld medewerkers wekelijks in het urenschrijfsysteem een paar korte vragen te stellen en een keuze te laten maken

voor een *smiley* of een cijfer dat hun geluksniveau voor die week aangeeft.

Ook de wetenschap moedigt het meten van geluk enorm aan. Zoals geluksprofessor Veenhoven (2014) stelt: "Bevordering van geluk vereist meting van geluk. Meting is noodzakelijk om te weten of er nog wel iets te bevorderen valt, hoe geluk bevordert zou kunnen worden en of het beleid uiteindelijk ook leidt tot groter geluk."

Organisaties die het geluk van medewerkers centraal stellen, zijn ook vaak commercieel succesvol

Gelukkige organisaties investeren in de talenten van hun medewerkers

Roy Vermeulen (gemeente Amersfoort) vertelt dat de gemeente actief bezig is met het ontwikkelen van vakmanschap en talent bij haar medewerkers. Dit doet zij door haar ambtenaren flexibel en opgabegericht te laten werken. Om dit proces te ondersteunen is een structuurwijziging doorgevoerd. Ook werkt er een matchmaker, die goed op de hoogte is van de talenten van medewerkers binnen de organisatie en die deze talenten koppelt aan opdrachten die bij hem binnen komen. Dit is een groot succes! Zo groot zelfs dat er inmiddels ook regionale samenwerking en uitwisseling van talenten is ontstaan met andere gemeenten. Als laatste biedt de gemeente medewerkers een talententest aan en bedenkt zij manieren om deze talentenkennis met anderen te delen. Zo hangen de talentprofielen van de afdeling p&o op de gang aan de muur en wordt er gebouwd aan een digitaal talentensysteem.

De wens om optimaal gebruik te maken van de talenten van medewerkers zagen wij terug bij alle

organisaties die wij spraken. Deze organisaties bieden medewerkers de ruimte om taken uit te voeren die passen bij hun talenten. Dit kunnen taken zijn die in het verlengde liggen van hun functie, zoals het inwerken van een nieuwe collega. Het kunnen ook hele andere taken zijn. Denk hierbij aan een organisatie die medewerkers gelegenheid biedt om met innovatieve ideeën aan de slag te gaan. Het werken vanuit je talent levert veel energie op en draagt zo dus bij aan het werkgeluk.

Gelukkige organisaties investeren in de mens achter de medewerker

Marius Appelman van Riksja Travel vertelt dat zij de 'Riksja Quest' hebben gedaan. Dit is een vierdaagse diepgaande sessie om de levensmissie en talenten van medewerkers naar boven te halen. Een ander voorbeeld is dat Caitlin van de Laak van Incentro geluksworkshops geeft aan haar nieuwe collega's (de 'incentronauten'). Daarin brengen deelnemers hun eigen werkgeluk in kaart en gaan ze in op wat zij hiervoor nodig hebben van Incentro.

Gelukkige organisaties investeren, naast de kennis en vaardigheden van hun medewerkers, ook veel in hun persoonlijke ontwikkeling. Dit doen ze omdat zij een medewerker als totaalmen zien. Ze zien geen scheiding tussen de medewerker en de privépersoon erachter. Dit past bij de bevindingen uit het onderzoek van Laloux (2014), die aangeeft dat het gebrek aan betrokkenheid binnen Nederlandse bedrijven wordt veroorzaakt doordat we een deel van onszelf thuislaten en daardoor nooit ons volle potentieel realiseren.

Gelukkige organisaties hebben lef en durven dingen anders te doen

Veel van de organisaties die we bezochten, hebben een vorm van zelforganisatie en zelfsturing geïntroduceerd die bij hen past. Vaak door medewerkers te organiseren in kleine eenheden van ongeveer twaalf mensen. Bij

Incentro en Riksja Travel noemen zij dit ‘cellen’, bij Finext hebben ze het over ‘zelfsturende teams’. In deze eenheden hebben medewerkers eerder een rol dan een functie. Ook zijn deze eenheden beslissingsbevoegd. Op deze manier worden medewerkers betrokken in het nemen van belangrijke beslissingen. Zo bepalen bij Finext de medewerkers binnen hun team hun salarissen, beoordelen ze elkaar en maken ze met elkaar prestatieafspraken. Ook Incentro experimenteert hiermee. Verder geven deze organisaties meer ruimte aan hun medewerkers bij het uitoefenen van hun taken. Zo kunnen bij Incentro medewerkers, die een nieuw concept willen ontwikkelen, een start-up beginnen. Ze krijgen dan begeleiding en financiële steun vanuit Incentro. Er zijn nu vier start-ups actief in Spanje, Turkije en Nederland.

Ook op andere gebieden durven organisaties, waar geluk centraal staat, te innoveren. Zo doen veel van deze organisaties niet aan de traditionele manier van mensen selecteren. Zij kijken vooral naar een fit op waarden; of de individuele normen en waarden van de toekomstige werknemers passen bij de normen en waarden van de organisatie. Dit wordt belangrijker gevonden dan de juiste opleiding of het behaald hebben van een diploma. Deze organisaties lijken dus niet op winst te sturen maar op andere intrinsieke waarden zoals geluk en welzijn. Ze zijn op zoek naar meer dan alleen financieel rendement. Of, om de woorden van Paul Baan van Incentro te gebruiken: “De woorden financieel resultaat zeggen het al, het is een uitkomst ergens van, daar moet je niet op sturen.” Dit lijkt in lijn met de opkomst van de betekenisconomie, een economie die meer focust op waarden, zoals geluk en welzijn en waarin organisaties maatschappelijke- en individuele betekenis toevoegen.

Actieve inzet voor geluk

Wanneer je een afspraak hebt bij een organisatie waar geluk centraal staat, merk je dat meteen

bij binnenkomst; er hangt een goede sfeer. Dit is geen toeval, organisaties zetten zich hier actief voor in. Zo ontbijten medewerkers van Riksja Travel samen, denken ze bij Incentro na over de inrichting van de fysieke ruimte (tafelvoetbal, tuin) en is er bij Guidion een ruim assortiment aan thee, koffie en snacks. Ook viel ons op dat iedereen die we spraken zo open was. Zowel over de succesmomenten als over de moeilijkheden die ze tegen kwamen. Deze openheid maakt dat ze graag hun kennis delen en er valt daarom veel van deze organisaties te leren.

Conclusie

De vijf geïdentificeerde factoren, die gelukkige organisaties kenmerken zoals beschreven in dit artikel, vormen geen uitputtende lijst of een verzekerd recept voor geluk op de werkvloer. De organisaties die we spraken, geven aan dat hun medewerkers gelukkig zijn, dat zij relatief minder verloop en ziekteverzuim kennen en dat hun aanpak heeft gezorgd voor financieel rendement, ook in tijden van crisis. Wij kunnen aan de hand van onze verkenning geen uitspraken doen over of medewerkers in deze organisaties gelukkiger zijn dan andere organisaties of dat deze organisaties meer succesvol zijn. Hiervoor zouden we deze ‘gelukkige’ organisaties moeten vergelijken met ‘normale’ organisaties. Voor nu kunnen we wel stellen dat wat we gezien hebben ons heeft geïnspireerd. We hopen dat andere organisaties hierdoor geïnspireerd raken om ook werkgeluk centraal te stellen.

Geïnterviewde organisaties

- Amphia ziekenhuis - Erwin Klappe, senior hr advisor / programmaleider Amphia Floreert
- Gemeente Oirschot - Miriam Meijers, strategisch beleidsadviseur
- Gemeente Amersfoort - Roy Vermeulen, beleidsadviseur p&o
- Purpose+ - Rens ter Weijde, founder/

partner

- Incentro - Paul Baan, boardmember & festivalier
- Incentro - Caitlin van de Laak, Consultant business intelligence
- Riksja Travel - Marius Appelman, director
- Finext - Jan Dirk Hogendoorn, ondernemer
- Guidion - Naomi Birker, chief happiness officer

We noemen hier de functies die de geïnterviewden hadden op het moment dat wij hen spraken. Deze kunnen dus inmiddels veranderd zijn. Graag danken wij hen voor hun medewerking. Hun antwoorden waren heel behulpzaam om tot relevante inzichten te komen. ■

Referenties

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations a guide to creating organizations*. Leuven: LannooCampus
- Veenhoven, R. (2014). Het meten van geluk. In Langeweg, S & van Blitterswijk, D. (redactie). *Het rendement van geluk: Inzichten uit wetenschap en praktijk*. (pp. 27-34). Den Haag: SMO publicatie.



Nora El Maanni Msc., consultant, coach en trainer (links), en Anne Dijkman Msc., consultant, onderzoeker en trainer, (rechts) zijn gespecialiseerd in vraagstukken op het gebied van ontwikkeling en hebben beiden een achtergrond in bedrijfskunde en organisatiepsychologie. De afgelopen jaren hebben zij zich verdiept in thema's als bevlogenheid, appreciative inquiry, talentontwikkeling, werkgeluk en positieve psychologie. Deze inzichten passen zij toe in hun werk bij Berenschot.

www.berenschot.nl/werkgeluk

nice to meet!


Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten als trainingslocatie, om te vergaderen en voor Business Events maar ook als sfeervol hotel voor een weekendje weg.



**korting op onze
arrangementen?**

Kijk op woudschoten.nl
voor de actuele
kortingskalender



 Primoforum

EEN WERELD AAN KENNIS EN ERVARING BINNEN HANDBEREIK

Primoforum is een krachtig instrument om groepsessies succesvol te maken. Deelnemers dragen actief bij met tablet of smartphone.

Met Primoforum bundel je kennis en ervaring uit de groep. Snel, eenvoudig en interactief. Verschil in rang, stand of cultuur speelt geen rol. Iedereen is gelijk, iedereen doet mee. Voor elke organisatie de ideale tool om het beste uit haar mensen te halen.

**GRATIS
TRIAL
VERSIE!**

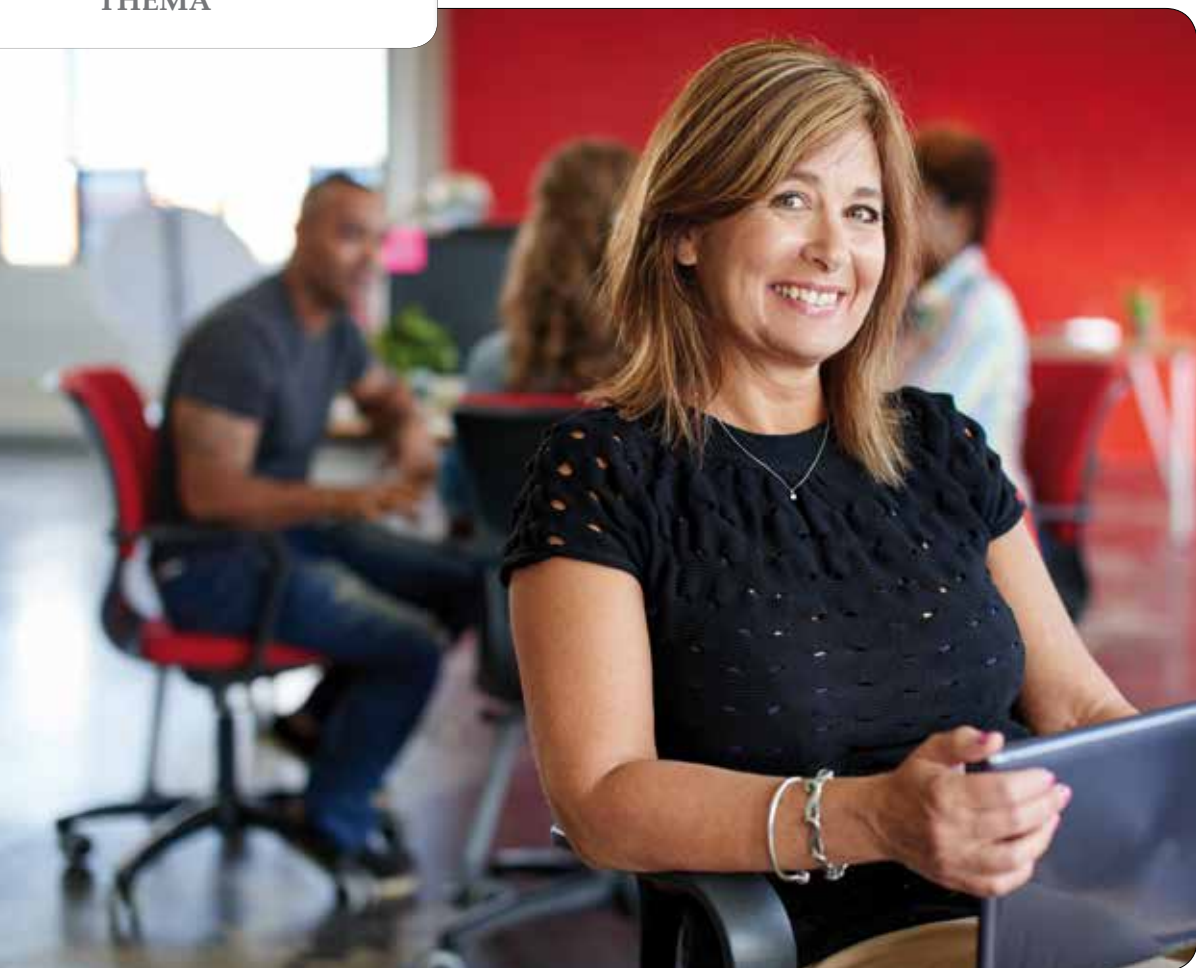


Probeer Primoforum gratis uit of vraag een demonstratie aan. Ga naar: www.primoforum.com/tvoo





Geluk als motor <i>Lidewey van der Sluis</i>	48
“Zorg voor autonomie, schrap overbodige regels” Interview met prof. dr. Ap Dijksterhuis <i>Eline Steenhuisen & Judith Droste</i>	52
“Is ontplooiing de diepste menselijke motivatie?” Interview met prof. dr. Jan Auke Walburg <i>Astrid de la Fuente</i>	59
7 red flags: verhoogde kans op fraude en corruptie <i>Alex Straathof & Erik Essen & Wouter Smit</i>	60
Promotie Global career mobility, repatriation and career success of Dutch and Indian professionals <i>Reimara Valk</i>	72
Promotie Kan iedereen dit bijbenen? <i>Jos Sanders</i>	74



■ Lidewey van der Sluis

Geluk als motor

Wat moet je doen om een gelukkige medewerker te worden? En wat moet je laten? Dat is een ingewikkelde vraag, want wat is gelukkig? Als dit themanummer over rijk, mooi, of gezond worden was gegaan, was het eenvoudiger, hoewel dat eveneens relatieve en ambigue begrippen zijn. Maar gelukkig worden, hoe werkt dat? Zou het voor werkgevers een doel op zich moeten zijn om gelukkige medewerkers te hebben, of zijn er andere manieren om de organisatie toekomstbestendig te laten zijn?

Het antwoord op deze vragen kan worden gegeven op basis van een aantal wetenschappelijke studies, waaronder die van Nicolai Foss en Siegwart Lindenberg, beiden in Europa werkzaam als hoogleraar. In het kort komt hun conclusie erop neer dat gelukkige medewerkers uit drie categorieën kunnen bestaan. In figuur 1 staan deze weergegeven op de horizontale as. Op de verticale as staat de werkgeversvariant van de gelukscategorieën. Het idee is dat zowel werknemers als werkgevers gelukkig kunnen zijn, omdat 1) wederzijdse afspraken worden nagekomen, 2) de doelstellingen worden behaald, en 3) het werk bijdraagt aan een hoger doel.

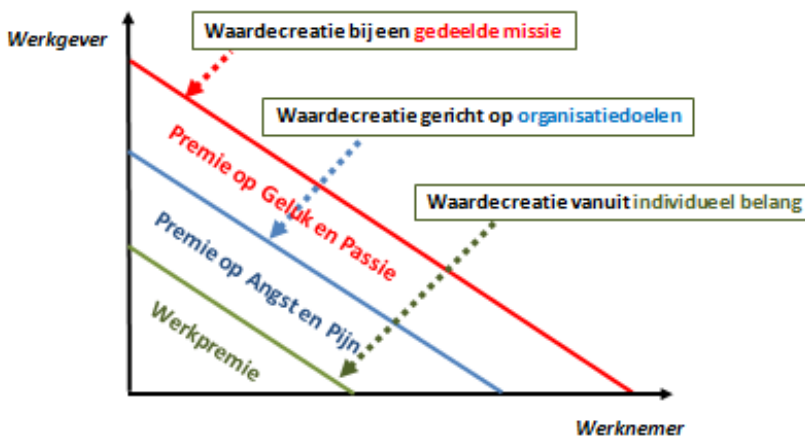
Drie niveaus van werkgeluk

Categorie 1 is gelukkig zijn met je werk omdat je ervoor wordt betaald en er zelf iets aan hebt. Dit gelukstype is gericht op het individu waarbij geluk wordt beleefd

vanuit hedonistisch perspectief. Zulke medewerkers zijn bijvoorbeeld blij met hun werk vanwege de werkvergoeding (salaris), opleiding- en ontwikkelmogelijkheden, het soort werk, collega's, de werkplek, reistijd, en/of extra's zoals vakantiedagen en verlof- en pensioenregelingen.

Categorie 2 is gelukkig zijn met je werk omdat je daar zelf beter van wordt en omdat je daar de organisatie mee helpt. Medewerkers van dit gelukstype werken voor het geld, maar ook omdat zij een bijdrage willen leveren aan de organisatie. Zij worden blij van het kunnen voldoen aan de eisen die aan hen zijn gesteld en van het nakomen van afspraken. Het werknemersbelang staat weliswaar tegenover het werkgeversbelang en de werkrelatie tussen werkgever en werknemer is transactioneel, maar de medewerker is blij met het werk.

De kracht van geluk



Figuur 1. Waardekrachten van geluk, ©Lidewey van der Sluis

Categorie 3 is het derde niveau van werkgeluk. In deze categorie staat geluk gelijk aan blij zijn met het meebouwen en behouden van een organisatie die waardevolle dingen doet. Medewerkers voelen zich happy vanwege hun wens en motivatie om onderdeel te zijn van een organisatie die ertoe doet. Het organisatiedoel is ook hun doel. Werkrelaties van deze orde zijn transformatieel; er is sprake van gedeelde opvattingen en overtuigingen en het hogere doel staat voorop.

Zoals in de figuur staat aangegeven, is gelukscategorie 1 te beschouwen als het instapniveau van werknemerschap. Medewerkers in deze categorie zijn weliswaar gelukkig en creëren waarde, maar vanuit het werkgeversperspectief doen zij dat op het laagst mogelijke niveau. Dit betekent dat het minste wat managers zouden moeten doen, is medewerkergericht managen. Dat is zorgen dat het werk dat er is, wordt gedaan door medewerkers die dat willen doen, in ruil voor een mix van beschikbare vergoedingen, ontwikkelmogelijkheden, een leuke werkomgeving, of andere plezierige werkomstandigheden. Managers die ervoor kiezen om hierop te sturen, zouden medewerkers moeten selecteren die het snelst tevreden zijn. Dat is immers de kortste weg naar een hoge medewerkertevredenheid. Ook is selectie van medewerkers met een positieve grondhouding aan te raden. Desalniettemin is sturen op categorie 1 van geluk onder werknemers een zwaktebod. Immers, talentgericht leiderschap zou ook kunnen leiden tot waardecreatie op niveau 2 en 3.

Naar flow in organisaties

Medewerkers in categorie 2 zijn mensen die snappen dat hun werkvergoeding een afkoopsom is voor de tijd, vrijheid en kwaliteiten die zij de organisatie in bruikleen geven. Het maakt hen gelukkig dat ze onder

die voorwaarden een bijdrage kunnen leveren aan de organisatiedoelstellingen. Medewerkers in gelukscategorie 3 zijn medewerkers die gedreven en bevolgen hun werk doen. Het komt van binnenuit. Een organisatie investeert in deze mensen omdat zij door hun intrinsieke motivatie de organisatie verrijken. Managers van zulke bewogen medewerkers hebben geen sturende, maar stuttende, faciliterende rol. Zij hoeven er eigenlijk enkel en vooral voor te zorgen dat het innerlijke vuur, waarmee de medewerkers het werk doen, blijft branden en aangewakkerd wordt, ten behoeve van het hogere doel van de organisatie. Dan ontstaat er flow in de organisatie en is de waardecreatie optimaal.

Waardecreërend kampvuur

Iedere organisatie die gelooft in haar eigen missie en daadkracht zou waardecreatie op het hoogste niveau moeten nastreven. Zulke organisaties zijn magneten voor talent, zoals kampvuren mensen aantrekken, verbinden en inspireren. Concreet zouden organisaties zich tot zo'n waardecreërend kampvuur kunnen ontwikkelen. Dat zou volgens Foss en Lindenberg (2013) vier dingen betekenen. Ten eerste zullen managers duidelijk moeten maken hoe de verschillende taken, teams en afdelingen in de organisatie van elkaar afhankelijk zijn en dat taken en teams er zijn om het hogere organisatiedoel te bereiken. Ten tweede zullen managers het hogere doel van de organisatie moeten door- en voorleven. Zij zullen ervoor moeten zorgen dat medewerkers niet voor zichzelf of hun team of afdeling werken, maar al hun inspanningen richten op het organisatiebelang. "De vloot gaat vóór de boot," zoals Ruben Wegman, bestuursvoorzitter van Nedap, ooit zo beeldend zei.

Ten derde zullen beloningen moeten kunnen worden herleid naar bijdragen aan het hogere doel. Investerings in bijvoorbeeld betere,

leukere, flexibelere werkplekken of specifieke pensioenregelingen zijn daarom af te raden, temeer deze hedonisme, categorie 1-geluk, zouden kunnen aanwakkeren.

Ten vierde zou de autoriteit van mensen in de organisatie niet gebaseerd moeten zijn op een specifieke, hiërarchische verdeling van bevoegdheden en contractuele afspraken, maar op de bijdrage van medewerkers aan het hogere doel van de organisatie. Als er bijvoorbeeld een nieuwe jonge medewerker een fantastische app heeft ontwikkeld, waarmee de organisatie heel veel waarde kan creëren, dan zou die medewerker daar niet alleen voor beloond moeten worden, maar vervolgens ook de bijbehorende

bevoegdheden en autoriteit moeten krijgen. Organisaties als LEGO, IKEA, en Hilcorp laten al lang zien hoe een organisatie met gelukkige medewerkers op niveau 3 waarde kan creëren. Werkgevers- en werknemersgeluk gaan daar hand in hand als motor van toekomstbestendig organisatie. ■

Referentie

- Foss, N.F. en Lindenberg, S. (2013), Microfoundations for Strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), pp. 85-102.



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is expert op het gebied van strategisch talentmanagement, talentbeleid, werkgeverschap en leiderschap. Zij opereert als spreker, toezichthouder, coach en adviseur in de driehoek onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Ze is lid van de adviesraad van TvOO. www.learningvision.nl



■ Eline Steenhuisen & Judith Droste

Over geluk op de werkvloer met prof. dr. Ap Dijksterhuis

“Zorg voor autonomie, schrap overbodige regels”

Hoe creëren we meer geluk op ons werk? We besteden een groot deel van onze tijd op de werkvloer. Maar van alle activiteiten die we doen, maakt juist werk ons het minst gelukkig. Ap Dijksterhuis, schrijver van het boek ‘Op naar Geluk. De psychologie van een fijn leven’, doet onderzoek naar de relatie tussen tijdsbesteding en geluk. Wat blijkt? Van activiteiten waar we veel tijd aan besteden, zoals werken en relaxen, worden we niet heel gelukkig. We besteden daarentegen betrekkelijk weinig tijd aan dingen die ons veel gelukkiger maken, zoals uitgaan, tuinieren of de liefde bedrijven. Wij zoeken de bekende psycholoog op om te horen hoe organisaties kunnen investeren in een werkvloer waar medewerkers wél gelukkig zijn.

Geluk en werk gaan niet automatisch hand in hand. In de afgelopen decennia zijn we steeds harder gaan werken en nemen we het werk steeds vaker mee naar huis. Doorlopende beschikbaarheid via mobiel en e-mail maakt dat er minder tijd is om ons hoofd echt leeg te maken. Het lijkt alsof de bureaucratie toeneemt en er is een toenemende druk om te controleren en zoveel mogelijk vast te leggen. Dit alles vormt een grote bedreiging voor het geluk van de werknemer. En dat is zonde, want gelukkige werknemers presteren beter, de productiviteit gaat omhoog, de samenwerking verbetert en het ziekteverzuim gaat omlaag. Als je het geluk van mensen in je organisatie verhoogt, dan loopt de financiële gezondheid er als vanzelf achteraan. Kortom: geluk zou het leidende principe moeten zijn voor iedere organisatie. Maar hoe bevorder je geluk op de werkvloer?

Hoe bevorder je geluk op de werkvloer?

Voor het antwoord op deze vraag reizen wij af naar de Radboud Universiteit in Nijmegen: op naar Ap Dijksterhuis. De gelukspsycholoog – ook bekend van zijn bestseller 'Het slimme onbewuste', over de kracht van intuïtief denken – schreef het boek 'Op Naar Geluk' en behandelt hierin de bouwstenen van geluk vanuit zowel het westerse als het oosterse perspectief. Het bevat een hele waslijst aan door onderzoek onderbouwde, praktische tips die ondersteunen in de weg naar een gelukkig leven. Alleen al door het boek te lezen, worden we zelf veel bewuster van wat óns gelukkig maakt. We hebben veel meer invloed op hoe gelukkig we zijn, zo blijkt uit de formule die Ap geeft in zijn boek:

Geluk = 40% genen + 10% omstandigheden + 50% eigen gedrag

Blijkbaar is geluk geen vaststaand gegeven en gaat het veel meer om de activiteiten die je onderneemt, die ervoor zorgen dat je geluk ervaart. Zo blijkt uit onderzoek dat we



foto: Marcel Vogell

Ap Dijksterhuis studeerde psychologie in Nijmegen. Na zijn studie begon hij zijn carrière aan de Universiteit van Amsterdam waar hij eerst als hoofddocent en daarna als hoogleraar werkte. In 2006 keerde hij terug in Nijmegen, waar hij tot vandaag de dag verbonden is als hoogleraar en hoofd van de afdeling sociale psychologie. Hij schreef enkele boeken waaronder 'Het Slimme Onbewuste', waarvan inmiddels zo'n 100.000 exemplaren zijn verkocht. Na het uitkomen van dit boek riep HP/De Tijd hem uit tot een van de honderd meest invloedrijke Nederlanders. Onlangs schreef hij het boek 'Op Naar Geluk'.

gelukkiger worden als we anderen helpen en gelukkiger proberen te maken. Maar ook als we sociaal contact ervaren, draagt dit bij aan ons geluksgevoel – al is het maar een simpel praatje in de trein. En wanneer je kunt kiezen, is het slimmer om ervaringen te kopen in plaats van spullen. We worden ook gelukkiger van een actieve tijdsbesteding (zoals het lezen van een boek, sporten of muziek spelen) dan van passieve of achteloze vrijetijdsbesteding (zoals tv kijken en op de bank hangen). Blijkbaar gaan we ons niet beter voelen als we uitgeblust na een dag werken achter de laptop belanden met een Netflix-serie. Dat we toch denken dat we daar gelukkig van

worden, is volgens Ap een illusie die we zelf in stand houden door het idee dat tv en series kijken nu 'eenmaal leuk horen te zijn'. Ook doet Dijksterhuis in zijn boek suggesties om weerstand te bieden aan de hedonistische tredmolen van deze maatschappij. Onderzoek laat namelijk zien dat een materialistische houding een negatief effect heeft op ons geluksgevoel. "Eén van de oorzaken is dat het stellen van materialistische doelen ten koste gaat van andere doelen die mensen echt gelukkig kunnen maken," schrijft Ap in zijn boek. "Je kunt jezelf maar een beperkt aantal doelen stellen, en iemand die zichzelf definieert in termen van geld en succes heeft nu eenmaal minder tijd voor andere doelen, zoals het verdiepen van sociale contacten, het verruimen van de blik of het opdoen van nieuwe kennis." Wij vragen de hoogleraar psychologie van het onbewuste: wat is geluk nu eigenlijk precies?

Werken aan *pleasure* en *purpose*

Dijksterhuis laat zich niet verleiden tot het geven van een strakke definitie: "Geluk is het hoogste doel dat mensen nastreven en laat zich daardoor lastig in één of twee zinnen samenvatten. Geluk is niet alleen genot, maar ook het gevoel een zinvol bestaan te leiden. Ik denk dat het nog het dichtst in de buurt komt van tevredenheid." Volgens Dijksterhuis kunnen zijn lezers het beste voor zichzelf bedenken wat geluk precies voor hen betekent.

Het beïnvloeden van geluk op de werkvloer komt volgens Dijksterhuis neer op twee factoren: *pleasure* en *purpose*. Met andere woorden: zorg ervoor dat werknemers plezier ondervinden en het gevoel hebben van toegevoegde waarde of nut te zijn. Als die beide in orde zijn, dan zit het met geluk ook wel goed. In hoeverre je *pleasure* en *purpose* ervaart, hangt op zijn beurt weer van drie zaken af: het gevoel van autonomie, bijdragen

aan een groter geheel en contact hebben met de eindgebruiker van het product dat (of de dienst die) je werkgever levert.

Autonomie als belangrijkste voorwaarde

De eerste en belangrijkste factor waar organisaties invloed op geluk kunnen uitoefenen is de autonomie van hun werknemers. Zo blijkt uit onderzoek dat zzp'ers over het algemeen gelukkiger zijn met hun werk dan wanneer zij dezelfde taken uitvoeren in loondienst. Dijksterhuis legt uit: "Hoe meer zeggenschap je hebt over de inrichting en uitvoering van je werk, hoe groter het plezier dat je ervaart op je werk. In hoeverre kun jij je eigen keuzes maken? En word je niet de hele tijd op de huid gezeten door je leidinggevende?" Om autonomie te bevorderen, is het dus essentieel om de hiërarchie binnen jouw organisatie onder de loep te nemen. Maar ook de hoeveelheid regels heeft invloed op de beleefde autonomie. Hoe minder regels, hoe beter, volgens Dijksterhuis: "Geef medewerkers veel vrijheid. Geef ze de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen en het liefst met enige snelheid door te groeien. Leidinggevendenden moeten snel durven delegeren en ook op tijd plaats maken. Waar dat niet gebeurt, neemt het plezier af. Automatisch neemt dan ook de *sense of purpose* af. Verder is het zinvol geen vaste werktijden vast te stellen als het werk daar niet expliciet om vraagt. Laat werknemers zelf bepalen wanneer en hoeveel vakantie men opneemt, maak sabbaticals mogelijk en creëer zo min mogelijk hiërarchie. Maak teams verantwoordelijk voor projecten van de start tot aan de oplevering. Neem daarnaast alle regels en contracten door en kijk wat eruit kan. En, als je durft, zou je zelfs de vaste salarissen kunnen loslaten en mensen zelf laten bepalen wat ze verdienen zoals ze bij het Braziliaanse bedrijf Semco gedaan hebben." Opmerkelijk is dat er in Nederland – behalve het bekende voorbeeld

Buurtzorg – nog zo weinig voorbeelden te vinden zijn van bedrijven die op deze manier werken. Wij vragen ons af of we te weinig overtuigd zijn van de meerwaarde van de Semco-werkwijze? Of durven we het niet nog aan?

Segmentering voorkomen

Een tweede aspect waar volgens Dijksterhuis veel te winnen valt, is het voorkomen van de segmentering van werk. Met andere woorden: het opdelen van het werk in kleine stukjes. Segmenteren van werk is niet aan te bevelen want, zo zegt Dijksterhuis: “Wat je aan efficiëntie wint, verlies je gelijk weer aan geluk. Het is voor mensen belangrijk om de hele cyclus van een product of dienst te doorlopen. Het geeft geen voldoening als je aan de lopende band alleen maar schroefjes indraait en geen zicht hebt op de mooie auto die aan het einde van de lijn ontstaat.” Het gevoel echt van nut te zijn, ontstaat als je meewerkt aan de complete wording van het eindproduct of de dienst. Volgens Dijksterhuis kun je dit bereiken door zoveel mogelijk in teams te werken, het team een doel mee te geven en het verder aan het team te laten op welke wijze ze tot het doel komen: “Geef een team de opdracht een wasmachine te maken. Als ze drie uur pauze willen nemen, dan is dat ook prima. Als het resultaat er maar naar is.” Wij vragen ons af of onze eigen werkgevers overtuigd zijn. Als leidende principes hechten zij veel meer aan efficiëntie dan aan geluk.

Zorg voor direct contact met de eindgebruiker

Tot slot zorgt direct contact met de eindgebruiker voor meer geluk. Medewerkers willen zien wat het effect is van hun werk op de klant, die het product uiteindelijk koopt of die de dienst afneemt. Mensen willen deelgenoot zijn van de blijdschap die ze mede gecreëerd hebben. Het is om die reden dat juist beroepsgruppen als loodgieters, kappers,

hoveniers en schoonheidsspecialisten vaak gelukkiger zijn met hun werk dan werknemers die geen direct klantcontact hebben. Ap legt uit hoe dat komt: “Eén van de gelukkigste beroepen is dat van loodgieter. Zij komen 's morgens bij mensen thuis, die hebben een flink probleem. Een keukenvloer die onder water staat, problemen waar mensen echt last van hebben. Zij lossen dat probleem op en maken mensen binnen no time heel gelukkig. En dat doen ze een aantal keer per dag. Ja, daar word je gelukkig van.”

Zorg ervoor dat werknemers plezier ondervinden en het gevoel hebben van toegevoegde waarde of nut te zijn

Geld kan geluk ondermijnen

En draagt geld ook bij aan geluk? Wanneer je echt gelukkig bent in je werk en intrinsiek gemotiveerd bent om het werk te doen, is de beloning die je ervoor krijgt niet meer relevant, volgens Dijksterhuis. Veel organisaties zijn zich van dit effect bewust, maar de manier waarop ze het geluk van hun werknemers denken te vergroten is volgens Dijksterhuis niet juist. “Er is nog steeds een groot geloof dat meer geld gelukkig maakt. Maar in onze tijd zijn we dit punt al lang gepasseerd, omdat mensen voldoende hebben om te voorzien in hun primaire levensbehoeften. Even afgezien van de armste tien tot vijftien procent die we meer zouden moeten helpen.” Een te grote nadruk op geldelijke beloningen kan een sterke intrinsieke motivatie zelfs ondermijnen: “Bankiers in Londen scoren bijvoorbeeld heel laag in geluk. Die zijn bezig met geld verdienen en hun prestaties worden afgemeten aan geld, waardoor er meer nadruk komt op de extrinsieke beloning. Beloningen

roepen daarnaast bijna altijd vergelijkingen op: Waarom krijgt hij meer dan ik? Uiteindelijk werkt dat niet geluksbevorderend.”

Werken aan geluk is populair

Het aantal bedrijven dat serieus aan de slag gaat met geluk neemt toe, vertelt Dijksterhuis verheugd. “Af en toe maak ik wel eens iemand mee die geluk te frivol vindt. Geluk heeft ook wel een beetje een Libelle- en Margriet-achtig gehalte. Maar over het algemeen wordt het verhaal over geluk goed ontvangen. Dat is ook niet zo raar, want een aantal van de best draaiende bedrijven neemt geluk ook heel serieus. In Nederland is dat bijvoorbeeld Buurtzorg. Maar vooral de internationale voorbeelden zijn aansprekend, zoals Semco en Zappos. Andere ondernemers willen daar graag van leren en naar handelen.” Helaas is het onmogelijk om de gelukslevels

organisatie in de zorg natuurlijk makkelijker om te streven naar gelukkige medewerkers dan voor een bedrijf dat sigaretten maakt.” Gelukkig scoort Nederland in de gelukslijstjes nog steeds vrij hoog, maar we dalen wel!

Leren om gelukkig te zijn

De vraag die ons nog rest, is op welke manier Ap Dijksterhuis zich op dit moment hard maakt voor geluk in Nederland. Waar Dijksterhuis het lastig vindt om de beleidsbepalers in Den Haag te beïnvloeden, gelooft hij meer in de weg van het onderwijs: “Ik zou willen dat geluk een veel serieuzere rol zou krijgen in het curriculum op scholen. Ik geloof namelijk echt dat we geluk kunnen onderwijzen aan kinderen. We zouden daar als land enorm veel mee kunnen bereiken.” De jeugd in Nederland is heel erg gelukkig, ook in vergelijking met andere jeugd in de wereld, maar daar moet je je als politicus niet achter verschuilen, want het kan nog veel beter. Ap merkt dat scholen ook steeds meer openstaan voor het gedachtegoed rondom geluk, omdat hij vanuit het onderwijs relatief veel reacties krijgt op zijn boek. Ap verwijst naar een aantal concrete lespakketten die speciaal voor scholen zijn ontwikkeld waaronder de Gelukskoffer (www.gelukskoffer.nl) en Leer en veerkracht (leerenveerkracht.nl).

Ik zou willen dat geluk een veel serieuzere rol zou krijgen in het curriculum op scholen

bij iedereen en bij iedere beroepsgroep tot het hoogste niveau te laten stijgen. Dijksterhuis plaatst hier een kleine kanttekening bij zijn optimistische verhaal: “Hoezeer we ook willen dat werk mensen gelukkig maakt, de realiteit is dat onze economie voor een groot deel ook draait op werk dat niemand leuk vindt om te doen. Uiteindelijk zou je willen streven naar een situatie waarin iedereen het werk doet dat hij leuk vindt om te doen, op het moment dat hij dat werk ook zou willen doen. Een gevoel van ultieme vrijheid. Maar er is ook wel bepaald type werk dat op een speciale manier georganiseerd móet worden, waardoor het niet mogelijk is om alle regels zomaar over boord te gooien. En uiteindelijk is het voor een

Voor wie niet op zijn werkgever wil wachten en nog meer tips wil om gelukkiger te worden, kan zelf het vlot en met veel humor geschreven boek van Ap Dijksterhuis bestellen en aan de slag met de vele praktische tips die daarin staan. Ap geeft toe dat hij het allergelukkigst wordt van reizen. Gelukkig komt schrijven gelijk op een tweede plek: het kan dan ook niet anders dat zijn lezers een deel van dat geluk zullen proeven bij het lezen van zijn boek! Heel veel geluk gewenst.

Over Semco

Ricardo Semler is de ceo en hoofdeigenaar van Semco, een Braziliaans bedrijf dat producten maakt zoals wasmachines en andere apparatuur. Hij begint met werken bij Semco als directeur in het door zijn vader opgerichte bedrijf. Halverwege de jaren '80 krijgt Semler ernstige gezondheidsproblemen door te lange werkdagen. Dat brengt hem tot het inzicht dat hij het anders wil aanpakken.

Wat hij bijvoorbeeld instelt, zijn zogenaamde 'fabriekscomités' die bestaan uit vertegenwoordigers van alle bedrijfsfuncties, maar zonder managers. Deze comités krijgen de bevoegdheid om te beslissen over alle aspecten van productie en verkoop. Hierdoor maakt Semco gebruik van alle beschikbare denkkraft binnen de organisatie. Daarvoor is het wel nodig dat alle medewerkers toegang hebben tot alle financiële gegevens.

Verder gelooft Semco in de eigen verantwoordelijkheid van alle werknemers. Daarom zijn regels en procedures nagenoeg volledig overboord gezet en zijn er nauwelijks managers werkzaam. Na lange discussies heeft Semco ook besloten om werknemers zelf hun salaris te laten bepalen. Ook hier weer vertrouwend op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Noodzakelijk hierbij is volledige transparantie van alle salarissen voor de zelfcorrigerende werking. In 2013 bracht Tegenlicht op de VPRO een documentaire over Semco uit. ■

Referenties

- Brouwer, K. (regisseur). (2013, 4 februari). De kapitale kracht van geluk. *Tegenlicht* [TV-uitzending]. Hilversum: VPRO.
- Dijksterhuis, A. (2015). *Op naar geluk: de psychologie van een goed leven*. Amsterdam: Prometheus Bert Bakker.
- Dijksterhuis, A. (2015). *Het slimme onbewuste: denken met gevoel*. Amsterdam: Prometheus Bert Bakker.
- Alkemade, E. (2013, 24 maart). *Zijn de ideeën van Ricardo Semler ('Semco') nog steeds vernieuwend en bruikbaar?* Geraadpleegd op 16 september 2016, van <http://www.innovatieorganiseren.nl/innovatie-en-bedrijven/zijn-de-ideeen-van-ricardo-semler-semco-nog-steeds-vernieuwend-en-bruikbaar/>

Eline Steenhuisen en **Judith Droste**,
redactieleden TvOO

Start: 19 / 20 januari 2017

Opleiding: Ubuntu & Leiderschap

Een integrale kijk op samenwerken en samenleven

Opzoek

In- of exclusief
unieke 8-daagse Ubuntu-studiereis
"Intercultural Dialogue"
naar Zuid-Afrika!

"Ik ben... omdat WIJ zijn!"

We leven in een wereld met boeiende, maar complexe vraagstukken. Het denken over leiderschap lijkt actueler dan ooit. Vooral als het niet goed gaat, in de politiek, in de voetbalwereld, in de zorg, in de economie – klinkt de roep om een sterke leider, alsof het om een geromantiseerd personage zou gaan met individuele eigenschappen?

We beseffen steeds meer, dat we in onze huidige samenleving, organisaties en families deze complexe vraagstukken juist niet meer individualistisch opgelost krijgen. Samen zorg, co-creatie, participatiemaatschappij, duurzaamheid, diversiteit en dialoog zouden zoal de richtinggevende antwoorden moeten bieden op vluchtelingentema's, ouderenzorg, discriminatie, angst voor radicalisering, racisme en klimaat.

Hoe kunnen we allereerst meer integraal leren kijken in plaats van gefragmenteerd? Hoe kunnen we leren van elkaars diversiteit? Hoe krijgen we het algehele commitment bij besluitvormingen? Hoe kunnen we verschillend samenzijn in dialoog? Wat betekent dit voor ons leiderschap, onze grondhouding als professional? Met de steeds terugkerende cruciale vraag: Wat draagt dit bij aan onze samenleving, wat draagt dit bij aan onze aarde?

We inhabit a universe that
is characterized by diversity
Desmond Tutu - 2016

In de Opleiding "Ubuntu & Leiderschap" zullen we op filosofisch, wetenschappelijk en praktisch niveau samen zoeken, verbanden leggen en de synergie ervaren tussen persoonlijk professionele, organisatorische en maatschappelijke vraagstukken.

We zullen de waarden van Ubuntu concreet gaan toepassen in werk en leven en daarmee gezamenlijk bijdragen aan een geheel, waar we zelf onderdeel van zijn: **DEELGEVERSCHAP!**



Ubuntu Society

Diversiteit in Dialoog

Interesse en/of vragen:

annette@ubuntusociety.nl

www.ubuntusociety.nl/opleiding-ubuntu-leiderschap



■ Astrid de la Fuente

Interview met prof. dr. Jan Auke Walburg

“Is ontplooiing de diepste menselijke motivatie?”

“Geluk zit als het ware ‘aan de bovenkant van de markt’, waar mensen genoeg geld hebben en een dak boven hun hoofd. Maar kun je bij iemand die arm of vluchteling is, of in een versnipperd of ontwikkelingsland leeft, aankomen met een begrip als geluk? Kun je dan beweren dat het belangrijk is geluk te vinden? Ik ben niet zo gelukkig met het begrip geluk als het staat voor: ‘Als ik maar gelukkig ben.’ Dan raak je in jezelf opgesloten en is het een vorm van egocentrisme.”

Aan het woord is prof.dr. Jan Auke Walburg. Hij is bijzonder hoogleraar emeritus Positieve Psychologie aan de Universiteit Twente en hoofdredacteur van het Tijdschrift voor Positieve Psychologie: "Geluk is niet wat mensen ten diepste nastreven. De diepste menselijke motivatie is tot ontwikkeling, tot ontplooiing te komen. Als geluk staat voor de diepe, intense bevrediging die het geeft als je tot ontwikkeling kunt komen en je eigen krachten en talenten kunt ontplooien, dan vind ik het een mooi en duurzaam perspectief."

Erfelijkheid, omstandigheden en eigen invloed

"De condities waaronder mensen tot ontplooiing komen, zijn nu mijn focus. In de klinische psychologie, waarin ik ben opgeleid, let je op de condities waaronder mensen problemen krijgen. Aan het Trimbos Instituut wilden we echter niet alleen problemen behandelen. Zo kregen we oog voor preventie: hoe kun je problemen voorkomen? Wie komen tot ontplooiing? Wat zijn daarvoor de condities? Nog een stap verder gaat de vraag: hoe blijf je geestelijk gezond? Hoe leef je een gezond leven waarin je je hele mentale vermogen inzet ter ondersteuning van je ontwikkeling? Dat is de stap naar de positieve psychologie.

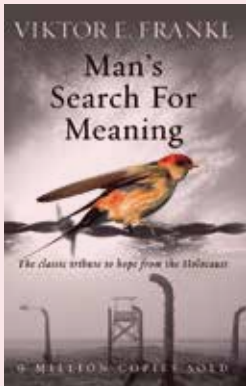
In haar boek *'The How of Happiness'* (2008) stelt Sonja Lyubomirsky dat de mate waarin iemand geluk ervaart voor vijftig procent genetisch is bepaald en voor tien procent beïnvloed wordt door omstandigheden. De overige veertig procent komt voort uit onze eigen invloed en onze eigen keuzes. Globaal geeft zo'n percentageformule inzicht in hoeveel ruimte je hebt voor invloed op je eigen geluk en hoeveel ruimte om mensen te veranderen. De formule geldt voor alle psychologische kenmerken en stamt af van de klassieke opvatting van erfelijkheid. Vroeger dachten we dat twee tot vier procent van de

mensen het gen voor depressie heeft. Die mensen zouden grote kans lopen depressief te worden. Nu weten we dat zestig procent dit gen heeft, maar dat het bij de meesten van ons 'uit' staat en 'aan' gezet kan worden door omstandigheden. Anders gezegd: in samenspel met omstandigheden komt je genetische materiaal tot ontwikkeling. Wat je in die omstandigheden nodig hebt, wordt geactiveerd in wat je genetisch in huis hebt. Dat is niet altijd positief. Een trauma kan leiden tot de activering van het depressie-gen."

Leren van de positieve uitzondering

"Geluksgevoel kan soms niet geactiveerd worden, bijvoorbeeld als de omstandigheden te deprimerend zijn. Het voorbeeld van iemand als Viktor Frankl laat zien dat het soms mogelijk is in jezelf iets heel krachtigs aan te boren om zulke omstandigheden toch te verdragen. We moeten ons wel afvragen: is dergelijke kracht typerend voor de mens of voor Viktor Frankl? Niet altijd is datgene waartoe een individueel mens in staat is geldig voor alle mensen. In die zin is Frankl een positieve uitzondering."

"Dat kijken naar de positieve uitzondering is een typisch positief-psychologische methode. Neem immigranten die moeilijk op gang komen in Nederland. Een manier om erachter te komen hoe je kunt bevorderen dat zij op gang komen, is door te leren van de positieve uitzondering, van de Aboutalebs onder hen. Wie lukt het wel en hoe doen ze dat? Onmiddellijk daaraan gekoppeld de vraag: zijn hun omstandigheden vergelijkbaar? Kunnen we die omstandigheden creëren zodat anderen ook zo'n bloei kunnen doormaken? In geen geval mag je een positieve uitzondering verheffen tot de norm en de mensen die aan die 'norm' niet kunnen voldoen onder de neus wrijven: 'Dan had je maar beter je best moeten doen.' Dat zou heel pijnlijk zijn. Dan wordt het *blaming the victim*."



Viktor Frankl's 'Man's Search for Meaning' kwam oorspronkelijk uit in 1946 als 'Trotzdem Ja zum Leben sagen: ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager'. In dit boek doet de Oostenrijkse neuroloog en psychiater verslag van zijn ervaringen als gevangene in de concentratiekampen van nazi-Duitsland. Frankl concludeerde dat, zelfs onder de meest afschuwelijke omstandigheden, de primaire drijfveer van mensen het vinden van betekenis in hun leven is.

Positieve en negatieve emoties bestaan niet

"Soms lijkt het alsof van je geëist wordt dat je altijd positief blijft, terwijl het onder moeilijke omstandigheden volstrekt normaal en legitiem is dat je je heel erg naar voelt. Dat is precies wat sommige mensen zo boos maakt op de positieve psychologie. In haar boek '*Bright-Sided*' schrijft Barbara Ehrenreich over de terreur van het positieve in de Amerikaanse samenleving. Toen zij kanker had vertelden vele mensen haar dat ze haar ziekte moest zien als een interessante ervaring en zich zou moeten afvragen waarom juist haar lichaam het liet afweten, wat ze zelf had gedaan om de ziekte te voorkomen. Dan wordt zo'n ziekte jouw

'schuld' en dat is natuurlijk verschrikkelijk. De positieve psychologie gaat niet alleen maar over positieve emoties, ook al spelen die een belangrijke rol in het gedachtegoed. In feite zijn er geen positieve en negatieve emoties. Een positieve emotie noemen we bijvoorbeeld blijheid en verdriet een negatieve. Als je blij bent over het leed van anderen, is dat dan een positieve emotie? Als je verdrietig bent vanuit empathie, is dat dan een negatieve emotie? Stress waardoor je niet meer kunt werken is geen positieve emotie. Stress waardoor je geïnspireerd raakt om je doel te bereiken is dat wel. Het gaat er dus om hoe emoties kunnen bijdragen aan je ontwikkeling. Emoties

"De 'ouderenindustrie' is gebaseerd op zinloos geluk"

die je ontwikkeling afkappen of beperken zijn negatieve emoties. Emoties die je ontwikkeling ondersteunen zijn positieve emoties, of je ze nou als negatief of positief ervaart. Het gaat er in het leven niet om alleen maar positieve emoties te ervaren. De ervaring van negatieve emoties heb je net zo hard nodig voor je ontwikkeling."

Eigen verantwoordelijkheid en de keerzijde daarvan

"Dat mensen meer verantwoordelijkheid nemen voor hun gezondheid en niet weggomen met het afschuiven daarvan op de gezondheidszorg, vind ik een goede ontwikkeling. We weten nu dat de meeste ziekten bepaald worden door een combinatie van factoren. Psychische factoren blijken daarbij net zo krachtig als somatische. Als je die factoren in de gaten houdt, beperk je de impact van de ziekte. Ik zeg niet dat deze factoren

de ziekte direct kunnen beïnvloeden, wel dat de condities waaronder je die ziekte hebt te beïnvloeden zijn. Daardoor krijg je in ieder geval een hogere kwaliteit van leven.

Een deel van die psychosociale en leefstijlfactoren heb je zelf in de hand. Als je gezond bent en niet rookt, matig drinkt, regelmatig beweegt en gezond eet, dan heb je zeventig tot tachtig procent van de risicofactoren voor een chronische ziekte sterk gereduceerd. Dat is een beetje afhankelijk van je erfelijke aanleg, natuurlijk, maar ook die wordt getriggerd door de omstandigheden die je creëert. Veel suiker eten, bijvoorbeeld, geeft een grotere kans op diabetes. Heb je aanleg voor diabetes, dan verloopt dat proces sneller. Je ontkomt er dus niet aan tegen mensen te zeggen: 'Je hebt zelf een belangrijke verantwoordelijkheid voor ziekte en gezondheid.' Daarmee maatschappelijk experimenteren is goed, maar dan wel met een scherp oog voor de nadelen. Als 'participatiesamenleving' namelijk gaat betekenen dat je mensen aan hun lot overlaat, erop rekenend dat er wel anderen zullen zijn die in dat gat springen, dan is dat de negatieve keerzijde. Het is toe te juichen dat mensen voor een deel hun gezondheid zelf bevorderen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen. Tegelijk is het medische systeem zo dominant dat we een soort blind vertrouwen hebben gekregen in pillen en behandelingsmethodieken. Het is daarom uitstekend kritisch te zijn en je goed te informeren.

In de mantelzorg zie je die keerzijde van de participatiemaatschappij ook. Mantelzorgers nemen verantwoordelijkheid voor zieke geliefden en familieleden, maar de meeste mensen hebben een waanzinnig druk leven. Zeker van jonge mensen wordt verschrikkelijk veel geëist en verwacht, bijvoorbeeld dat ze ook in de weekenden beschikbaar zijn voor het werk. Met de zorg voor een zieke ouder of een ziek kind erbij, heb je de ideale combinatie om

burn-out te raken. Een harde, kapitalistische aanpak in de zin van 'zorg maar voor jezelf en als je dat niet kunt dan zorg je maar dat iemand anders voor je zorgt', is niet het systeem dat je zou willen."

Persoonlijke triomf en de bloei van netwerken

"De triomf in het leven is niet dat je negatieve situaties hebt voorkomen. Dat kan ook niet. Mensen om je heen gaan dood. Je kunt een aantal dingen niet en je faalt. Je bent niet zo mooi, slim of creatief als je gehoopt had. De triomf is dat je tot ontwikkeling en bloei bent gekomen met al die negatieve emoties, dat zelfbeeld en die situaties. Het proces van leven doet er veel meer toe dan je prestaties. Vergelijk dat maar met Carol Dweck, die duidelijk heeft laten zien dat kinderen het beste leren als ze feedback krijgen op het leerproces en niet op het resultaat. Ook dat is een bewijs dat hun ontwikkelproces het diepste is wat mensen drijft. Het gaat echter niet om jouw individuele bloei alleen. Daarom definieer ik bloei altijd als het tot ontwikkeling komen en brengen van individuen en de netwerken waarvan ze deel uitmaken. Iedereen is een individu en tegelijk onderdeel van complexe netwerken, die net zo goed tot bloei moeten worden gebracht. Daar zit wederkerigheid in. Je merkt hoe ongemakkelijk het voelt als iemand als Donald Trump bloei eigenlijk alleen maar definieert als zijn persoonlijke rijkdom en, in zijn rol van presidentskandidaat, als de rijkdom van Amerika. Het spreekt die mensen aan die vinden dat hun systeem van buitenaf bedreigd wordt. Hij appelleert aan angst. En angst leidt onmiddellijk tot blikvernauwing."

Zinloos geluk of zinvolle bloei

"Bloei speelt in elke levensfase een rol en heeft in elke levensfase eigen kenmerken. Als we bijvoorbeeld willen dat ouderen maatschappelijk blijven meedoen, dan moeten we hun ruimte bieden voor zinvolle bloei en niet voor zinloos

geluk. De 'ouderenindustrie' is gebaseerd op zinloos geluk: het Zwitserleven-gevoel. Lekker met z'n tweeën in een autootje door Italië rijden. Egocentrisch, in zichzelf opgesloten, oppervlakkig geluk. Zo kom je niet tot ontwikkeling en bloei, maar blijf je hangen.

We gaan ervan uit dat ouderen recht hebben op uitrusten van een leven lang hard werken. Maar wie van ons, *babyboomers*, heeft nou eigenlijk echt hard gewerkt? In elk geval niet de mensen in kantoren, op universiteiten en bij ministeries. In de gezondheidszorg misschien nog wel. Mensen hebben op hun vijftenzestigste een levensverwachting van nog zeker twintig jaar. Twintig jaar uitrusten is te veel.

Ouderen worden aan ongeveer dezelfde eisen blootgesteld als jonge mensen en haken langzaam maar zeker af. Als je hun goede omstandigheden zou bieden, dan zouden ze nog wel eens langer door kunnen gaan. In organisaties zeg je dan: 'Je bent nu ongeveer zestig. Laten we eens kijken wat voor jou de meest ideale omstandigheden zijn om te werken. Zou je een dag minder willen werken, een uur later beginnen of eerder stoppen? Wil je een middagtukje doen? Hoe werkt dat bij jou?'

Gemeenten zouden bij ouderen die vijftenzestig worden moeten aankloppen en zeggen: 'Hartelijk gefeliciteerd met uw pensioen. We willen u graag laten zien welke mogelijkheden er zijn om een actieve bijdrage te leveren als u dat wilt. Een uurtje of twee per week, een hele of halve middag, het maakt niet uit.' Dan weet ik zeker dat een heleboel mensen ervoor zullen kiezen op de een of andere manier een bijdrage te leveren."

Consequenties voor hrd

"Als je beseft dat het diepste motief van mensen is tot ontwikkeling te komen, dan kun je daaraan consequenties verbinden voor alle facetten van hun ontwikkeling: voor de inrichting van werk, innovatie en reorganisaties en van je coaching en hrd-beleid.

Door omstandigheden te creëren waarin mensen tot ontwikkeling kunnen komen, krijg je loyale, toegewijde werknemers. 'Jij geeft je hoofd en je handen en daarvoor krijg je geld.' Dat was vroeger de interactie tussen werkgever en werknemer. Nu blijkt steeds meer, zeker bij jongere mensen, dat werknemers vooral ontwikkeling zoeken in hun werk. Stel, wij hebben een functioneringsgesprek. We bespreken samen of je aan je functieomschrijving voldoet. Zo nee, dan kunnen we erover praten of je extra opleiding nodig hebt of een andere functie. Zo ja, dan krijg je een compliment, een periodiek of een financiële beloning. Dat is een eenzijdige

"Bloei speelt in elke levensfase een rol en heeft in elke levensfase eigen kenmerken."

beoordeling van jouw functioneren ten opzichte van je functieomschrijving. Dat heeft niets te maken met jouw leven.

Rondom een functieomschrijving zit een marge van mogelijkheden waarnaar je het accent kunt verleggen. 'Je hebt nu een tijd lang je werk gedaan. Waar krijg jij vooral energie van in je werk? Onder welke omstandigheden ben je harder gaan werken of gaf je dat op de een of andere manier inspiratie? Kunnen we jouw functieomschrijving een beetje opschuiven in de richting van wat jij leuk vindt?' Dan krijg je een heel ander gesprek, een heel andere interactie.

In coaching kun je positief-psychologische principes toepassen, door bijvoorbeeld zorgvuldig sterke kanten te traceren en verder tot bloei te brengen. Bij sociale innovatie of reorganisaties kun je kijken naar hoe je het werk zo kunt reorganiseren dat ook werkplezier

aandacht krijgt, naast de impulsen van logistiek, efficiëntie en kosteneffectiviteit. Zo laat de werkgever merken niet alleen te geven om iemands bijdrage aan de winstdoelstelling maar ook om zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Dat kan zo veel burn-out voorkomen.”

De drie B's in het bedrijfsleven

“Dit alles is ook een soort duurzaamheids-discussie. Omstandigheden die bloei belemmeren verminderen het werkplezier en maken mensen minder productief en vaker ziek. Een ondernemer heeft geen recht op alleen maar winst ten koste van het milieu of iemands persoonlijke ontwikkeling. Als iemand overspannen raakt in het werk, dan heeft de ondernemer daar ook schuld aan. Zelfs een bedrijfsgebouw kun je bekijken in termen van impact op werkplezier en bloei. Ben je wel eens in Amerika in een kennisintensief bedrijf geweest? Dat is een verschrikking. Allemaal kleine hokjes van goedkope materialen. Je kunt

je wel rijk rekenen met een goedkope inrichting van de werkplek, maar uiteindelijk kost het je toch geld. Dat is niet duurzaam.

Als werkgever organiseer je het werk zodanig dat de maatschappelijke omgeving en werknemers er geen schade van ondervinden. Je positioneert je zo in je maatschappelijke omgeving dat die daarvan juist profiteert. Je positioneert je zo ten opzichte van je medewerkers dat die juist een persoonlijk voordeel hebben van het feit dat ze bij jou werken. Zo ontstaat betrokkenheid en als er iets is waarbij het mes aan twee kanten snijdt, dan is het wel betrokkenheid. Als je in het bedrijfsleven houdt aan de drie B's – betrokkenheid bij het werk, betrokkenheid bij de klant en betrokkenheid bij je maatschappelijke omgeving – dan heb je de meeste kans op een duurzaam bestaan en op duurzaam resultaat.” ■

Astrid de la Fuente, *redactielid TvOO*

EXECUTIVE (TEAM) COACHING AAN DE VU?

- > POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING
- > POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING
- > LEERGANG PROFESSIONAL COACHING
- > LEERGANG PROFESSIONAL TEAMCOACHING

Schrijf je nú in voor een van deze programma's!

Voor meer informatie:
www.feweb.vu.nl/center-for-executive-coaching



IS VERDER KIJKEN



■ Alex Straathof & Erik Essen & Wouter Smit

7 red flags: verhoogde kans op fraude en corruptie

Vanuit de organisatiecultuur gezien zijn er zeven signalen die een verhoogd risico op integriteitsschendingen, zoals corruptie en fraude, binnen een organisatie aan het licht kunnen brengen. Dat stellen wij vast op basis van een analyse van vijftwintig cases waarin zich schendingen voordeden. De weeffouten in een organisatiecultuur kunnen ervoor zorgen dat schendingen eerder plaatsvinden, minder snel worden opgemerkt, niet leiden tot tegenmaatregelen en zich daardoor kunnen ontwikkelen. Deze *red flags* worden in dit artikel besproken. Kennis van de red flags stelt organisaties in staat integriteitsrisico's vroegtijdig te signaleren en geeft input aan de morele ontwikkeling van de organisatie.

Volkswagen stond decennialang bekend als een bedrijf met een betrouwbaar imago en robuuste auto's. Tot september 2015, toen bekend werd dat met sjoemelsoftware emissietests zijn gemanipuleerd. De betrouwbare buitenkant van het bedrijf bleek in schril contrast te staan met de fraudegevoelige bedrijfscultuur. Managers durfden de veeleisende en bikkelharde bestuursvoorzitter Winterkorn amper te benaderen en al helemaal niet als het op slecht nieuws aankwam. Volkswagen werd gekenmerkt door een angstcultuur. Medewerkers stelden baanbehoud en het voldoen aan de eisen van het hogere management voorop. Hierbij bleken ethische overwegingen van mindere waarde. Het aankaarten van gevoelige onderwerpen en kritisch tegengeluid werden niet geduld en konden zelfs tot ontslag leiden. De interne problematiek, zoals de enorme prestatiedruk, bleef daardoor onder de radar. De resultaatgerichtheid van de top vertaalde zich in agressieve groeistrategieën en onrealistisch hoge targets. Signalen van softwaremanipulatie waren er intern wel degelijk maar werden, door de geslotenheid die de cultuur kenmerkte, genegeerd. De aanwezige *groupthink*, in combinatie met een sterke machtsafstand, maakte dat medewerkers ervoor kozen hier geen melding van te maken, de signalen van manipulatie van de emissietests te *downplayen* of domweg te ontkennen.

7 red flags voor fraude en corruptie

De laatste jaren zijn diverse organisaties in verlegenheid gebracht door fraude- en corruptieschandalen. Opvallend is de diversiteit aan betrokken organisaties. Het gaat niet alleen om snelle jongens van de financiële wereld en de vastgoedsector; het speelt ook in sportclubs en organisaties met publieke taken, zoals huisvesting, zorg en het toezicht daarop. Ondanks de grote verschillen zijn er overeenkomstige patronen te herkennen. Deze patronen worden zichtbaar door een

analyse te maken van de binnenwereld van de organisatie, de organisatiecultuur. Organisationscultuur behelst de gedeelde waarden, overtuigingen en gedragingen binnen de organisatie die worden vormgegeven door de aanwezige groepsdynamiek en (in)formele machtsverhoudingen (Schein, 1992; Straathof, 2009).

Voor dit onderzoek zijn cultuuranalyses verricht naar vijftientig organisaties waar een schending heeft plaatsgevonden. Wat blijkt? De analyse van de organisatiecultuur van Volkswagen vertoont opvallende gelijkenissen met andere organisaties waar schendingen plaatsvonden. Vergelijkingen tussen vijftientig afzonderlijke case-analyses hebben geleid tot de vaststelling van zeven culturele weeffouten voor het ontstaan, voortduren en verbreiden van integriteitsschendingen. Deze culturele weeffouten – gedefinieerd als 'red flags' – worden in dit artikel toegelicht. De cases variëren sterk wat betreft organisatievorm, -grootte en type organisatie (profit en non-profit). Dit impliceert dat red flags niet gebonden zijn aan een specifieke organisatie of context, maar voor verschillende organisaties in verschillende omgevingen betekenis hebben. Kennis van de red flags is van belang om integriteitsrisico's vroegtijdig te kunnen signaleren, zodat met gepaste maatregelen verdere escalatie kan worden voorkomen. De red flags zijn weergegeven en gedefinieerd in de onderstaande figuur en bijbehorende tekst, waarbij steeds eerst een voorbeeld wordt uitgewerkt.

1. Machtsafstand

Vestia-topman Staal, fungerend als enig bestuurder bij deze woningcorporatie, besliste vrijwel alles alleen. Door zijn intimiderende voorkomen hield niemand er binnen Vestia er graag een afwijkende visie op na. Het bijna blinde vertrouwen in Staal leidde ertoe



Figuur 1. Red flags en definities

dat toezichthouders kritiekloos op afstand bleven en hem amper tegengewicht boden. Staal vergrootte zijn handelingsvrijheid door gunstig gezinde commissarissen uit zijn eigen netwerk te selecteren, waardoor een nauwe verbondenheid ontstond tussen controleur en gecontroleerde. Meermaals is het Vestia onder Staal getypeerd als groot eenmansbedrijf. Machtsafstand impliceert een groot verschil in de mate van formele of informele macht

binnen de organisatie. Uit de casuïstiek bleek dat enkele bestuurders een bijna blind vertrouwen genoten van medebeslissers en toezichthouders. Vaak wordt een dominante, onderdrukkende en manipulatieve leiderschapsstijl gehanteerd en wordt kritisch tegengeluid niet geduld, wat hun handelingsvrijheid binnen de organisatie versterkt. Dit geeft ruimte de machtspositie te misbruiken en medewerkers te dwingen

een voor hen gunstige richting in te bewegen. Onder dergelijke machtscondities blijkt dat men zich vaak niet capabel acht om zich te verzetten (Hannah et al., 2013).

2. Isolement

De Libor-handelaren van de Rabobank functioneerden in een geïsoleerde vestiging in Londen. Zij hadden nauwelijks contact met ander personeel en toonden weinig betrokkenheid bij de rest van de organisatie. Zolang het geld werd verdiend, werd er niet naar de handelaren omgekeken. Door een combinatie van kennisgebrek bij Rabobank-managers op het hoofdkantoor in Utrecht, de complexe werkprocessen en een gebrekkig toezicht, was deze groep in staat een frauduleus systeem van rentestandmanipulatie op te stellen en daarmee zichzelf te begunstigen.

Een gevoel van 'naar ons wordt toch niet omgekeken' leidt tot een sterkere onderlinge identificatie, het ontstaan van eigen groepsnormen en bijpassend groepsgedrag. De betrokkenheid bij en loyaliteit aan de organisatie neemt af. De organisatietop voelt zich nauwelijks verantwoordelijk voor de geïsoleerde groep en trekt de handen ervan af, zolang er geen klachten of zichtbare problemen ontstaan. De groep ervaart dit als disrespect en voelt zich onvoldoende door de top erkend. Dit soort percepties van onrechtvaardigheid vergroot de kans op onethisch werknemersgedrag (Treviño & Weaver, 2003). Doordat controle en toezicht vaak beperkt aanwezig zijn, is de kans op correctie beperkt. Dit geeft ruimte voor het lokale management om richtlijnen vanuit de top van de organisatie te negeren.

3. Geheimhoudingsconstructies

Een groep Haagse ambtenaren van de afdeling Riolerings en Waterbeheersing hadden een bepaalde stijl voor het onder de aandacht

brengen van hun wensen bij bekende aannemers. Zij lieten zich graag fêteren, in ruil voor het gunnen van toekomstige opdrachten. De hands-on mentaliteit van deze ambtenaren en hun afkeer van papierwerk, maakten dat veel werk zonder offerte vooraf onderhands mondeling aan aannemers werd gegund. Werden er formele eisen gesteld aan een gunning, dan werd de klus gelabeld als 'spoedklus', waarvoor de regels minder strak waren. Zo ontstond een informeel circuit waarin men onderling aan een half woord genoeg had.

Medewerkers die de regels niet zo nauw nemen, hebben een sterke voorkeur voor het verborgen informele circuit. Zij omzeilen waar mogelijk formele controleprocedures en bieden nauwelijks openheid van zaken. Afspraken maken zij veelal mondeling, ze worden zelden op papier vastgelegd en men schermt ze af voor anderen binnen de organisatie. De werkmentaliteit is hands-on en ad hoc. Cruciale informatie en kennis zijn niet of in zeer beperkte mate toegankelijk voor anderen. Informatie die wel wordt vrijgegeven blijkt meestal bewust onduidelijk, incompleet of deels onjuist. De gesloten sfeer en gebrekkige transparantie geeft ruimte voor niet-integere handelingen en scheidt een conditie om deze handelingen verborgen te kunnen houden (Kaptein, 2008).

4. Ring of silence

Op de afdeling KNO van het Universitair Medisch Centrum Utrecht heerste een interne geslotenheid over een aantal incidenten. Deze geslotenheid – mede in stand gehouden door een autoritaire afdelingsmanager – maakte dat kwesties onderling niet werden besproken en conflicten stelselmatig werden vermeden. Men werd op de afdeling tegen elkaar uitgespeeld en onder druk geacht een kant te kiezen. Artsen durfden enkel anoniem melding te maken van de gang van zaken op

de afdeling, dit uit angst voor represailles. Goed functionerende artsen, die zich openlijk uitspraken over medische fouten, werden de organisatie uitgewerkt.

Door een gebrek aan openheid en elkaar niet aanspreken op gedrag verschuiven normen en waarden binnen de organisatiecultuur. Daardoor raken medewerkers – bewust of onbewust – blind voor signalen van misstanden binnen de organisatie. Zwijgen geldt dan als de norm binnen het team of de afdeling. Bij vermoedens van schendingen, houdt men zich liever afzijdig. Indien iemand toch besluit kritiek te leveren of een misstand te melden worden er vergeldingsacties uitgevoerd om de anderen af te schrikken. Meebewegen in deze *silent spiral* wordt gewaardeerd en maakt de kans op persoonlijk succes binnen de organisatie groter. Organisaties gekenmerkt door een sterke loyaliteit, non-interventie en conflictvermijding worden in onderzoek naar corruptie dan ook getypeerd als kwetsbaar (Nelen & Nieuwendijk, 2003).

5. Verkeerd voorbeeldgedrag

Bij de Nationale Zorgautoriteit (NZa) was Arthur Gotlieb jarenlang het slachtoffer van pesterijen, uitsluiting, verwaarlozing en vernedering. Diverse leidinggevendenden, onder wie sommige zijn doorgegroeid naar managementposities, vertoonden dit gedrag. Dit veronderstelt dat het gedrag werd overgedragen op anderen en dat zijn behandeling onderdeel werd van de cultuur op de afdeling. Ook de top van de NZa, op de hoogte van de signalen van belangenverstrengeling en niet in acht genomen privacy-normen die Gotlieb afgaf, zag hem meer als probleem en bood geen helpende hand. De strijd die Gotlieb aanging was er een die niet te winnen was. Na zijn zelfdoding werden zijn aantekeningen verwerkt in een boek.

Wanneer schendingen op grote schaal voorkomen golden managers vaak als

negatieve rolmodellen of hanteerden zij een passieve leiderschapsstijl, waardoor onoorbaar organisatiegedrag niet werd afgeremd.

In zo'n geval negeert de top signalen van misstanden of sluit hij medewerkers buiten. De top geeft niet het juiste voorbeeld van moreel handelen, waarmee hij een cultuur creëert waarin integriteit wordt ervaren als iets van ondergeschikt belang, een zienswijze en houding die gemakkelijk wordt overgenomen door medewerkers. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers het belang van regelgeving onderschatten of het klantbelang uit het oog verliezen. Onethisch leiderschap leidt ertoe dat medewerkers sneller schendingsgedrag zullen vertonen (o.a. Brown & Mitchell, 2010).

6. Zwakke bedrijfsvoering

Imtech hield amper toezicht op losse organisatieonderdelen, waardoor Duitse en Poolse takken van het bedrijf ongemerkt fraudeerden en grote verliezen konden draaien. Dit resulteerde uiteindelijk in een faillissement van het hele concern. Het topmanagement, dat eerder al besloot dat het bedrijf geen eigen interne accountantsdienst nodig had, nam het besluit om cijfers niet meer te laten controleren door de externe accountant. Imtech liet het management van duizenden projecten volledig over aan lokale managers. Mede daardoor had de organisatietop geen enkel idee waar het geld vandaan kwam, waar het aan werd uitgegeven en welke risico's er werden gelopen.

Beleidsmatig is men op orde: er was sprake van toezicht, integriteitsbeleid, een klokkenluidersregeling, gedragscode, een vertrouwenspersoon en zo meer. Maar in enkele onderzochte gevallen kregen deze 'papieren' maatregelen in de praktijk geen navolging. Het ontbreekt aan kritische interne controle en de administratieve organisatie is van laag kwalitatief niveau. Signalen van schendingen worden daardoor niet of in

een te laat stadium opgemerkt. Onduidelijk afgebakende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden leiden ertoe dat medewerkers zich beperkt verantwoordelijk voelen en slechts enkele het initiatief nemen om een verdachte situatie te melden. Schendingen worden minder snel gemeld omdat onduidelijk is tot welk effect dit leidt en in hoeverre de melder beschermd wordt na het bekendmaken ervan (Read & Rama, 2003).

7. Resultaatgedrevenheid

FC Twente – onder bewind van voorzitter Munsterman – zag het onverwacht behaalde kampioenschap van 2010 als een nieuwe realiteit, waarin de club structureel deel uit zou gaan maken van de Europese en nationale voetbaltop. De druk was hoog om bovenmatig te blijven presteren en opportunistische doelstellingen gingen gepaard met forse investeringen en risicovolle uitgaven. Lastige vragen en onvrede over de financiële gang van zaken werden weggehoond. Kritische geesten werd een gebrek aan durf en visie verweten. Er was maar één weg en dat was de weg naar succes. Een solide bedrijfsvoering was daaraan ondergeschikt gemaakt. Frauduleuze activiteiten bleken nodig om de wankelende financiële positie van de club te verbergen.

Een eenzijdige focus op het resultaat – zoals scherpe targets, hoge bonussen en status – leidt tot extreme competitiviteit en prestatiedruk binnen organisaties. Onrealistisch hoge verwachtingen en ambities leiden tot kortetermijndenken en opportunistisch handelen. De organisatie(top) bezit dan vaak narcistische kenmerken, volgens Duchon en Drake (2009) mede oorzakelijk voor de val van Amerikaanse wereldspelers als Arthur Andersen, Salomon Brothers en Enron. Succes wordt hoofdzakelijk toegeschreven aan de kwaliteiten van medewerkers, wat het gevoel van uitzonderlijkheid en superioriteit versterkt. Vaak leidt dit bij de top tot zelfoverschatting

en een gevoel van superioriteit, dat doorwerkt richting de werkvloer. Niet-integere handelingen worden weggerationaliseerd als noodzakelijk om de eigen positie of die van de organisatie te versterken. Het is daarmee een onderdeel geworden van de overlevingsstrategie van (medewerkers van) de organisatie.

Red flags ter bevordering van morele ontwikkeling

Informatie over aanwezige red flags kan worden gebruikt om de morele ontwikkeling van medewerkers binnen de eigen organisatie te versterken. Teams op locatie kunnen de dialoog aangaan over hoe zij met persoonlijke belangen en organisatiebelangen omgaan. Commerciële instellingen kunnen sessies organiseren waarin de eigen resultaatsfocus wordt geëvalueerd. Managers binnen organisaties kunnen getraind worden in hun voorbeeldrol. De kans op corruptie en fraude wordt sterk verminderd wanneer een cultuur van morele dialoog ontstaat. Die ontstaat als medewerkers en leidinggevenden het normaal vinden om met elkaar te bepalen wat een juiste beslissing is in werksituaties waarin morele kwesties spelen. Door integriteitrisico's in de vorm van een keuzevraagstuk met elkaar te bespreken, ontstaat groepsdruk tegen misbruik en normvervaging. Door regelmatige bespreking van ethische dilemma's raken mensen in de organisatie getraind in het nemen van de juiste beslissingen. Dat kun je als volgt opzetten: schendingen die zich bij vergelijkbare organisaties hebben voorgedaan worden uitgewerkt in een keuzedilemma. In aparte teamvergaderingen wordt aan medewerkers gevraagd wat volgens hen de juiste handelwijze is. Het kiezen van een situatie uit een andere organisatie, zoals juiste facturering, cadeaus van klanten, privéwerkzaamheden in kantoor tijd, maken de bespreking ervan minder bedreigend en toch aansprekend. Daarbij kan voor specifieke groepen zoals leidinggevenden of functionarissen die kwetsbare functies

uitoefenen gekozen worden. Zo wordt duidelijk dat vanzelfsprekende denk- en handwijzen door anderen heel anders worden beoordeeld. Hierdoor worden cultuurverschillen zichtbaar, waardoor men heel anders leert aankijken tegen dat wat gebruikelijk is. Anders leren kijken leidt tot ander gedrag. ■

Referenties

- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, pp. 583-616. Geraadpleegd op 12 oktober 2016, van <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/ethical-and-unethical-leadership-exploring-new-avenues-for-future-research/073D6C535E7D86680F9C15E3E95C9E9D>
- Duchon, D., & Drake, B. (2009). Organizational Narcissism and Virtuous Behavior. *Journal of Business Ethics*, 85, pp.301-308.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., Lord, R. G., Treviño, L. K., Kozlowski, S. W. J., Avolio, B. J., Dimotakis, N., & Doty, J. (2013). Joint influences of individual and work unit abusive supervision on ethical intentions and behaviors: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 98, pp. 579–592.
- Kaptein, M. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 923-947.
- Nelen, H., & Nieuwendijk, A. (2003). *Geen ABC. Analyse van rijksrecherche-onderzoeken naar ambtelijke en bestuurlijke corruptie*. Den Haag: Boom.
- Read, W. J., & Rama, D. V. (2003). Whistle-blowing to internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 18, 354-362. Geraadpleegd op 12 oktober 2016, van <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02686900310476828>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Leadership and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Straathof, A. J. M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon.
- Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspective*. Stanford: Stanford Business Books.



Dr. Alex Straathof is lector 'Management van Cultuurverandering' aan de Hogeschool van Amsterdam (links).

Erik Essen MSc. is onderzoeker organisatie-integriteit aan het lectoraat 'Management van Cultuurverandering' aan de Hogeschool van Amsterdam (midden).

Drs. Wouter Smit is promovendus 'Cultuurtransitie' en onderzoeker aan het lectoraat 'Management van Cultuurverandering' aan de Hogeschool van Amsterdam (rechts).

Global career mobility, repatriation and career success of Dutch and Indian professionals

Promotie Reimara Valk, 7 oktober 2016, Utrecht School of Governance, Universiteit Utrecht



Globalisering heeft geleid tot een toename van internationale handel en grensoverschrijdende mobiliteit van organisaties en personen.

Carrièreprofessionals uit zowel ontwikkelde westerse landen als ontwikkelingslanden, voornamelijk Azië en Afrika, kiezen er in toenemende mate voor om naar het buitenland te vertrekken om daar te wonen en te werken. Wat zijn de motieven van deze mondiaal mobiele professionals om in het buitenland te wonen en te werken? En wat motiveert hen om uiteindelijk weer terug te keren naar het land van oorsprong?

Het doel van het onderzoek was inzicht te verkrijgen in de invloed van individuele, organisatorische, sociaal-culturele en economische factoren van het gastland en het thuisland op 1. mondiale carrièremobiliteit; 2. repatriëringservaringen en intentie tot personeelsverloop; 3. carrièresucces van Nederlandse en Indiase carrièreprofessionals.

Het eerste onderzoek is verricht naar repatriëringservaringen en personeelsverloop onder werknemers die door een organisatie in India naar Nederland zijn gezonden en Nederlandse werknemers die door een organisatie in Nederland naar India waren

gezonden. De resultaten van interviews met dertig Indiase werknemers en 25 Nederlands tonen aan dat verwachtingen van terugkerende mondiale carrièreprofessionals en de economische situatie in het thuisland de repatriëringservaringen en het personeelsverloop beïnvloeden. Voor de Indiërs geldt dat vervulde verwachtingen van kennisoverdracht, goede – interne – loopbaanperspectieven en hun arbeidsmarktwaarde in India, mede dankzij de snel groeiende Indiase economie, hun repatriëringservaringen met het repatriëringsproces positief beïnvloeden. Hun intentie tot personeelsverloop (personeelsretentie) is na repatriëring gering. Voor de Nederlandse respondenten geldt dat onvervulde verwachtingen over kennisoverdracht en zowel interne als externe loopbaanperspectieven in Nederland, als gevolg van de economische recessie gedurende 2008-2014, resulteerden in negatieve repatriëringervaringen en meer intentie tot personeelsverloop dan onder de Indiërs.

Het tweede onderzoek is verricht naar de motieven voor een mondiale carrière, repatriëringservaringen en carrièresucces van dertig Indiase hoogopgeleiden vrouwen in de wetenschap en technologie, die op eigen initiatief naar het buitenland waren gemigreerd. De resultaten van de interviews tonen aan dat cross-culturele ervaring opdoen, zichzelf persoonlijk en professioneel ontwikkelen, economische

onafhankelijkheid en het verhogen van de inkomsten en status van de familie, motieven vormen voor hun mondiale carrièremobiliteit. De betekenis die Indiase vrouwen geven aan carrièresucces is het leveren van een bijdrage aan de organisatie, de wetenschap en het welzijn van de minderbedeelden in de Indiase samenleving. De Indiase vrouwen ondervonden discriminatie in een organisatiecultuur waarin mannelijke waarden domineren. Die verhinderden dat vrouwen op gelijkwaardige basis hun carrière konden opbouwen. Dit ondermijnde het carrièresucces van Indiase vrouwen in de wetenschap en technologie.

Het derde kwantitatieve onderzoek richtte zich op de repatriëringservaringen en (intentie tot) personeelsverloop van 240 Indiase professionals die door hun organisaties waren uitgezonden naar de Verenigde Staten en waren teruggekeerd naar India. Repatrianten die proactiever zijn in hun carrière-ervaren significant minder

repatriëringsmisère. Een verbazingwekkend resultaat is dat een grote culturele afstand tussen het gastland (Verenigde Staten) en het thuisland (India) leidt tot minder repatriëringsmisère. De volgende variabelen beïnvloeden de intentie tot personeelsverloop significant: carrièreactivisme, mondiale culturele identiteitsverandering, organisatie-repatriëringsondersteuning, repatriëring humanresource-instrumenten en alternatieve externe baankansen.

Samenvattend biedt dit promotieonderzoek nieuwe theoretische en empirische inzichten in de relatie tussen contextuele factoren, zoals sociale netwerken (carrièreactivisme), organisatie-repatriëringsbeleid, individuele percepties van de arbeidsmarktsituatie en sociaal-culturele afhankelijkheden (rol als echtgenote en moeder in de familie) op repatriëringsmisère, -ervaringen, de intentie tot personeelsverloop en carrièresucces van mondiale carrièreprofessionals ■



Kennismaken met
onze vakbladen?

Download nu de
gratis proefnummers!

www.professioneelbegeiden.nl/proefnummer

Kan iedereen dit bijbenen?

Promotie Jos Sanders, 8 juli 2016, Universiteit van Maastricht



De meeste mensen op mbo-niveau doen niet zoveel aan hun inzetbaarheid. Dat komt vooral omdat ze leren niet zo leuk vinden. En omdat ze meerdere veranderingen kort achter elkaar niet

goed kunnen 'volgen'. Deze conclusies trekt de onderzoeker Sanders van de Universiteit van Maastricht in het proefschrift 'Drie routes onderscheiden voor verduurzaming van inzetbaarheid'. Sanders vroeg zich af waarom lager opgeleide werknemers relatief weinig belangstelling tonen om iets te doen aan hun eigen inzetbaarheid, ook op latere leeftijd. Het komt niet zozeer omdat ze het niet belangrijk vinden, of omdat ze vinden dat hun werkgever daar op moet letten. Negatieve ervaringen met school weerhouden hen ervan om een opleiding te volgen. Positieve ervaringen opdoen met leren zou juist de deelname aan scholing en ontwikkeling kunnen vergroten en zo bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid.

Verduurzamingsroutes

Positieve ervaringen opdoen met ander werk of een andere werkgever geeft met name oudere laagopgeleide werknemers meer vertrouwen in hun eigen arbeidsmobiliteit. Dat kan onder meer door contacten met klanten te stimuleren en meer afwisseling van taken te bieden. Hr en het management kunnen zo het vertrouwen in de eigen kennis

en kunde van lager opgeleiden stimuleren. Deze vorm van jobcrafting is een van de drie 'verduurzamingsroutes', die Sanders beschrijft in zijn proefschrift. Het gaat er dan om taken en processen in het werk zelf te veranderen, zodat ze optimaal aansluiten bij de capaciteiten en de vaardigheden van deze medewerker.

Drie inzetbaarheids'routes'

Behalve deze taakontwerproute noemt Sanders nog twee trajecten of routes waarmee werknemers hun inzet duurzamer kunnen maken. De ontwikkelroute verwijst naar activiteiten die erop zijn gericht om iemands vaardigheden aan te passen aan de vaardigheden die het werk vereist (of zal vereisen in de toekomst). Dat kan bijvoorbeeld via training en scholing. De mobiliteitsroute verwijst naar een verplaatsing van werknemers binnen of buiten de organisatie, met als doel om werk te vinden dat beter past bij de eigen vaardigheden dan het huidige werk.

Dakpansgewijs ontwikkelen

Belangrijkste conclusie die Sanders trekt in zijn proefschrift is dat er geen nieuwe hr-instrumenten nodig zijn om de persoonlijke ontwikkeling van lager opgeleiden (ook ouderen) op gang te brengen. Het gaat er volgens hem om de toegang tot en het gebruik van het bestaande instrumentarium onder lager opgeleiden gericht te stimuleren. Leren en persoonlijke ontwikkeling, door vaker iets anders of iets nieuws te doen, moeten aantrekkelijker worden voor lager opgeleiden. Dat kan onder meer door het kleinschaliger te maken. Het roer moet niet helemaal om; veel

beter is het om er soms iets bij te doen of iets anders te doen. Of op een andere manier, iets dat aansluit bij de kennis en ervaring die de werknemer al langer heeft. In plaats van een meerjarige bijscholing zijn korte cursussen aantrekkelijker, want overzichtelijker. Zeker als ze ook nog deels online kunnen, op momenten die jou het beste uitkomen.

Vaak veranderen werkt verwarrend

Geleidelijk veranderen is beter, stelt Sanders, en dat blijkt volgens hem ook uit het gemak waarmee lager opgeleiden een reorganisatie verwerken. In organisaties die weinig reorganiseren lukt hen dat een stuk makkelijker dan in bedrijven die vaker en korter achter elkaar de boel overhoopgooien. Hoewel dat niet altijd valt te vermijden, beseft de onderzoeker, zou hr er volgens hem goed aan doen om erop te letten dat ook laagopgeleide en oudere werknemers erin meegaan, zeker als het gaat om groepen werknemers met schaarse kennis en vaardigheden. ■



Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt.

Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het denken, doen, voelen en zijn verbindt. Zo brengen we het vuur weer terug in mensen, teams en organisaties.



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

Locht 117, Veldhoven Tel: 040-2955999
secretariaat@alba-academie.nl www.alba-academie.nl





Column

Ongelukkig zijn is prima

Jeffrey Wijnberg

76

Column

Omgaan met tegenzin van anderen

Huub Schulte Fishedick & Ulberthe Wielinga

76

Boeken

82

Ongelukkig zijn is prima



Jeffrey Wijnberg

De mens dient gelukkig te zijn. En wie dat niet is, wordt sterk aangeraden om hulp te zoeken bij een coach of psycholoog. Daarmee wordt het ongelukkig zijn gezien als een psychische afwijking, een constatering om gelijk depressief van te worden. Ja, in onze moderne samenleving kan gerust gesproken worden van een geluksobsessie, een aandoening die rijp is voor psychologische behandeling.

Zo kan het verkeren dat mensen, die behept zijn met deze geluksobsessie, vinden dat negatieve emoties zoals angst, woede en jaloezie ogenblikkelijk de nek moeten worden omgedraaid. Maar ik denk in alle oprechtheid altijd: wat is daar nou mis mee? Zelf ben ik bijvoorbeeld extreem bang om in de steek gelaten te worden; zeker als het gaat om mensen in wie ik met liefde en toewijding veel energie heb geïnvesteerd. Nu is deze verlatingsangst – bij en tijd en wijle – natuurlijk zo intens dat ik er wakker van kan liggen. En ik zal de laatste zijn die beweert dat slapeloosheid gelukbevorderend is. Maar tegelijkertijd is het nu juist deze verlatingsangst, die ervoor zorgt dat ik actief ben in het onderhouden van betekenisvolle relaties. En het heeft mij gemaakt tot iemand die gul is in het rondstrooien van complimenten en steunbetuigingen. Ik denk altijd: iedereen die ik deelgenoot kan maken van mijn bewondering, zal vroeg of later terugkomen voor meer. En zo gebeurt het ook. Ja, ook wel eens niet. Maar het kan ook niet altijd meezitten. Geluk is nu eenmaal ook iets wat ongrijpbaar en onvoorspelbaar is. Ook woede is een gevoel dat toegejuicht dient te worden. Zo ben ik als columnist onlangs door een belangrijke opdrachtgever de laan uitgestuurd. Nu zeggen de mensen om mij heen dat ik daar vrede mee moet hebben en mij gelukkig mag prijzen met de twintig jaar die ik als columnist werkzaam ben geweest. Maar nee, ik ben woedend. En juist deze woede zet mij aan om revanche te nemen, om een nieuwe opdrachtgever te vinden die zo fantastisch is, dat mijn voormalige opdrachtgever er spijt van zal krijgen mij ooit aan de kant te hebben gezet. Kortom, het is juist mijn woede die ervoor zorgt dat ik ondernemend blijf. En woedend blijf ik tot het moment dat ik weer een nieuw podium gevonden heb. Ik zeg u: daar is toch niets mis mee? En dan de negatieve emotie die jaloezie heet. Welnu, daar heb ik door de tijd heen ook zo mijn voordeel mee gedaan. Jaren geleden, bijvoorbeeld, kreeg mijn beste vriend kennis aan een meisje wat mij op slag jaloers maakte. Dat gevoel van jaloezie was zo intens dat ik hemel en aarde heb bewogen om dat meisje van hem af te pakken. Nu heeft dat onze vriendschap toentertijd geen goed gedaan, maar feit is wel dat ik het meisje heb weten binnen te hengelen; het meisje waar ik onderhand al bijna veertig jaar gelukkig mee getrouwd ben. Ongelukkig zijn is prima en dient juist met zorg gekoesterd te worden. Want ongelukkig zijn, daar wordt de mens heel creatief van. ■

Jeffrey Wijnberg is psycholoog en publicist. Hij heeft al veertig jaar een eigen psychotherapiepraktijk in Groningen. Zijn specialiteit is de provocatieve stijl: een speelse mix van humor, uitdaging en goed contact.

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach'

eerstvolgende op 15 dec a.s

OPLEIDING MET WERKGARANTIE!

Word Professional Trainer

Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

Nu verkrijgbaar: **10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS**



TRAINERS ACADEMIE
...maak(t) er je vak van!

WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM



Kennismaken met onze vakbladen?

Download nu de **gratis proefnummers!**



www.professioneelbegeleiden.nl/proefnummer



Huub Schulte Fishedick

Ulberthe Wielinga

Omgaan met tegenzin van anderen

In 2015 schreven we een boek met de titel 'Eerste Hulp bij Tegenzin'. Het boek kwam voort uit onze fascinatie voor het vaak onhandige gedrag dat wij mensen vertonen. Het viel ons op dat tegenzin bij het minste of geringste de kop op steekt en dat veel mensen het gewoon voor lief nemen. We constateerden dat ook de tegenzin van anderen vaak wordt gezien als iets dat er gewoon bij hoort.

Medewerkers komen nou eenmaal wat mopperig en te laat binnen op de vergadering van dinsdag om 10.00 uur. Ans tekent altijd haar notitieblok vol poppetjes, Wim begint na een kwartier wat te zeuren en Bram hangt onderuit in zijn stoel. Na het afronden van het boek over het aanpakken van je eigen tegenzin, hebben we ons dan ook nieuwsgierig op de vraag gestort: wat doe je als je werkt met anderen met tegenzin, die niet van plan lijken die tegenzin aan te pakken? Je kunt het natuurlijk lekker zo laten. Maar er zijn situaties denkbaar waarin je zin krijgt om iets met hun tegenzin te doen. Bijvoorbeeld als er een klus af moet die niet zo lekker loopt, of als je een training start waarin je iedereen mee wilt hebben. Een eerste inventarisatie van mogelijkheden om anderen af te helpen van hun tegenzin leverde drie inzichten op, die je komende week gewoon eens uit kunt proberen in die vergadering van 10.00 uur.

Wees onweerstaanbaar

Zorg ervoor dat er voor jezelf geen twijfel kan bestaan over de urgentie en het belang van wat je van anderen vraagt of wat ze je te vertellen hebt. Het moet zo aantrekkelijk zijn om een bijdrage aan jouw vraag te leveren, dat ze geen nee kunnen zeggen. Je kunt je onweerstaanbaarheid testen. Gebruik daarvoor de 'dit-moet-ik-nu-zeggen/doen-check'. Neem een situatie voor ogen waarin je anderen mee wilt krijgen en bepaal of je positief kunt antwoorden op de volgende vragen:

- Moet *dit* nu door mij verteld/gedaan worden?
- Moet dit *nu* door mij verteld/gedaan worden?
- Moet dit nu *door mij* verteld worden?

In een van onze presentatietrainingen ontmoetten we een heel innemende dame, die gevraagd was om een presentatie te geven over het nut en de noodzaak van een nieuw te starten project. Toen ze een beetje doorvroeg bleek dat ze gevraagd was omdat collega A niet kon en collega B niet wilde. Dat deed nogal wat met antwoorden op de vraag: moet dit nu *door mij* verteld worden? Door niet telkens collega A of B voor ogen te halen, maar te focussen op hoe zij met haar passie en ervaring voor het project iets kon betekenen voor de toehoorders, lukte het haar om zin te krijgen om er iets moois van te maken. Drie keer positief antwoorden op de 'dit-moet-ik-nu-zeggen/doen-check', maakt dat je onweerstaanbaar wordt, omdat je een aanloop neemt, omdat men niet om je heen kan en omdat je gedrag congruent is met wat je zegt.

Kijk met mildheid

Om ervoor te zorgen dat je je niet te snel irriteert aan de tegenzin van een collega of deelnemer, kijk je het beste naar hem of haar als een bijzondere representant van een levende soort. Verwonder je eerder over wat er gebeurt, dan dat je een oordeel velt. Stel dat een van jouw collega's tot drie keer toe een actiepoint niet heeft uitgevoerd. Wellicht wijdde je er de eerste keer één zin aan en haalde hij zijn schouders op – en maakten ook de tweede en derde keer dat je hem fors aansprak niet dat je collega vol enthousiasme aan de gang ging. Verwonder je dan en kijk eens goed. Bij veel teams die wij trainen blijkt dat de door de manager gevoelde urgentie niet wordt gedeeld. De klus is te makkelijk gedelegeerd, Harry, of hoe hij ook heet, heeft geen idee. Hij weet óf niet dat het belangrijk is, óf niet hoe hij het aan moet pakken, waardoor tegenzin ontstaat. Als je mildheid aan je blik toevoegt, door je te bedenken dat tegenzin van je collega voortkomt uit onwetendheid of onzekerheid, zal je reactie veranderen. Waardoor je eerder of beter iets gedaan krijgt. Geen idee hoe je mildheid oproept? Probeer dan eens deze tips:

1. Kijk door je wimperharen naar de wereld. Het klinkt wat vreemd, maar je zult zien dat je milder gaat kijken, doordat je letterlijk de harde kanten afhaalt van wat je ziet. Ga daarbij een beetje achterover zitten, zodat je blik wat verruimd wordt. Dit kan overigens prima achter je bureau en werkt ook feilloos in de opvoeding van peuters en pubers.
2. Vraag jezelf eens af of je het wellicht voor mogelijk houdt dat je zelf ook geen zin zou hebben in een vergelijkbare situatie. Verplaats je helemaal in de ander en zucht eens diep mee.
3. Bekijk de situatie en zeg dan met een kleine glimlach "Mooi hè?" In ons werk passen wij dit toe als we met groepen werken waarin deelnemers stelselmatig te laat binnen komen. In plaats van te starten met lichte wreveld, denken we alleen maar "Mooi hè?", zowel bij de start met de halfllege zaal (deze deelnemers zijn er), als bij binnenkomst van de laatkomers (ze wilden het niet helemaal missen).

Lach erom

Dit aandachtspunt gaat over hoe je er samen mee omgaat. Tegenzin is zo ontzettend menselijk en herkenbaar, waardoor het verwonderlijk grappig kan zijn. Gedeelde tegenzin bij iets wat toch moet... daar kun je samen heel veel lol om beleven. Neem jezelf en elkaar dan niet te serieus. Vraag jezelf in het Engels af: "Will this matter a year from now?" Is het antwoord nee? Dan is erom lachen het beste. Is het wel belangrijk en vind je erom lachen moeilijk? Maak het tot een team-item en bedenk samen een campagne om tegenzin de wereld uit te werken. Of op zijn minst uit het kantoor. Verzin yells om tegenzin te bestrijden en bedenk simpele geheimtaal met handgebaren, kaarten of andere voorwerpen, om elkaar te confronteren als tegenzin de kop op steekt. Dan wordt het niet beladen, maar makkelijk, zonder gedoe. Zo hadden wij op kantoor nogal last van acquisitietegenzin. Elke keer als we daarover bij elkaar kwamen mopperen en zeuren, merkten we dat de ander compleet uit zijn werk en zijn energie raakte. We besloten dat het zo niet langer kon en legden een kaart met de tekst 'complaining stops now' erop, op ons bureau. Als een collega binnenkwam en van wal stak met de strak verpakte smoes dat acquisitie zó 2015 was, reikte de toehoorder met een vrolijk gezicht naar de kaart, hield hem omhoog en werkte intussen onverstoorbaar door. Binnen een maand was het gezeur over en was het aantal acquisitietelefoontjes met dertig procent toegenomen. Er waren geen zware feedbackgesprekken aan te pas gekomen en het had niets gekost. ■

Huib Schulte Fischedick en **Ulberthe Wielinga** van *Buro Winners* trainen en begeleiden teams en organisaties vanuit de overtuiging 'Als je de manier waarop je naar dingen kijkt verandert, veranderen de dingen waarnaar je kijkt.' Ze werken voor organisaties in Oost-Nederland, die houden van een no-nonsense aanpak met een flinke scheut humor. www.buro-winners.nl



Het rendement van geluk
Inzichten uit wetenschap en praktijk

Ruut Veenhoven, e.a.

Stichting Maatschappij en Onderneming, 2014
 ISBN 978 90 696 2251 4

Mensen streven naar geluk. Een gelukswens hoort bij verjaardagen zoals een happy meal bij McDonalds. Maar wat is geluk? Waardoor wordt dat bepaald? En hoe meet je het? Wat is precies de relatie met ondernemerschap, productiviteit, sociale innovatie en met werkloosheid in een tijd van crisis? Hoe gaan bedrijven in hun missie en strategie om met geluk? Deze en andere vragen staan centraal in het dertien hoofdstukken tellende boek: 'Rendement van geluk'.

Het is een makkelijk te lezen, overzichtelijk boekwerk met artikelen. In het boek worden voor de hand liggende veronderstellingen ("werklozen zijn in vergelijking tot werkenden een stuk ongelukkiger"), afgewisseld met interessante feiten en weetjes ("levenstevredenheid heeft een sterker verband met werkprestaties dan met werktevredenheid"). Een nadeel van deze verzameling van artikelen vind ik dat het verschillende visies zijn op het begrip geluk.

Deze bundel kwam tot stand in samenwerking met de Erasmus Happiness Economics Research Organization. Deze organisatie biedt een opleiding aan over het rendement van geluk (www.eur.nl/esaa/executive_programs/rendementvangeluk).

Zelf had ik het meest aan hoofdstuk 10, waarin de businesscase als analogie voor de gelukscase wordt beschreven: "Geluksrendement is één van de best meetbare uitkomsten, omdat de wetenschappelijke definitie die hiervoor wordt gebruikt inmiddels eenduidig en geaccepteerd is: namelijk de mate waarin mensen hun leven als geheel waarderen." Een andere eyeopener was de gelukswijzer (www.gelukswijzer.nl). Je moet een account aanmaken om jezelf te kunnen vergelijken met vergelijkbare deelnemers. De site biedt ook de mogelijkheid een geluksdagboek bij te houden. Een voorlopige conclusie is dat herhaalde deelname aan de gelukswijzer leidt tot een gestage toename in het geluksgevoel, met name wanneer het geluksdagboek meerdere malen wordt gebruikt. Dit is gratis en een quick win: ik ben direct begonnen!

Wouter Willemsen – redactielid TvOO



Moeiteloos jezelf zijn
Ontwaken in een nieuw
bewustzijns perspectief

Vera Helleman

www.verahelleman.nl, 2014

ISBN 978 94 920 7300 6

Een maagdelijk wit boek, harde kافت met de titel erin gestanst, rug onafgewerkt waardoor de bindmethode zichtbaar is. Dat geeft gelijk al aan dat het hier gaat over een 'anders-dan-anders-boek'. Niet het zoveelste zelfhulpboek op weg naar een gelukkig leven, maar een vrij fundamenteel boek over hoe we onszelf kunnen zien als onderdeel van 'een grote bron van energie'.

Het boek is opgebouwd uit vijf delen; vier delen die gaan over verschillende terreinen van zelfonderzoek en een slotdeeltje, met daarin de belangrijkste valkuilen die je daarbij tegenkomt. Het zelfonderzoek is bedoeld om ervoor te zorgen dat "het bewustzijn door kan dringen in alle facetten van het leven en je tot spirituele volwassenheid komt". Het gaat over:

- je relatie tot jezelf;
- je relatie tot de ander;
- je relatie tot je fysieke lichaam en het manifest;
- je relatie tot je dienstbaarheid aan het 'Veld van Eenheid'.

De eerste twee delen leveren veel praktische levenslessen op, die ook in andere boeken te lezen vallen. Er wordt hierbij veel gebruikt uit de theorie van Berne (Transactionele Analyse) om te komen tot een fijner, gelukkiger, moeitelozer leven; laat je gedachten niet met je aan de haal gaan, maak je partner niet verantwoordelijk voor jouw geluk, houd niet vast aan je overtuigingen, ga op zoek naar gelijkwaardige relaties, enzovoort. Deze delen zijn helder geschreven en vormen naar mijn idee een mooie opsomming van dingen die je praktisch kunt doen om moeitelozer jezelf te zijn.

In de delen drie en vier komt de eigenlijke boodschap van de auteur aan bod en juist daar raak ik als lezer regelmatig de weg kwijt; "de wereld als wonderlijke, goddelijke projectie", de mens als kanaal om iets uit te drukken opdat "we als Eenheid alle menselijke ervaringen leven". In vergelijking met de eerste twee delen is de tekst hier kort en weinig uitgewerkt. Er staan een aantal mooie, pakkende uitspraken in, maar het overtuigt (mij) niet. En dan gaat ook het gebruik van hoofdletter voor de kernbegrippen als 'jeZelf', 'Bewustzijn', 'Eenheid' me ineens tegenstaan.

Ik denk dat het boek vooral geschikt is voor mensen die al wat meer ervaring hebben met 'holisme' of 'non-dualisme'. Ik heb door het lezen weer wat wijsheden opgedaan om meer te genieten van het leven, maar om te "ontwaken in een nieuw bewustzijns perspectief", is voor mij nog wel wat meer nodig.

Judith Droste – redactielid TvOO



Nooit meer te druk
Een opgeruimd hoofd
in een overvolle wereld

Tony Crabbe

Uitgeverij Luitingh-Sijthoff B.V., 2016

ISBN 978 90 245 7268 7

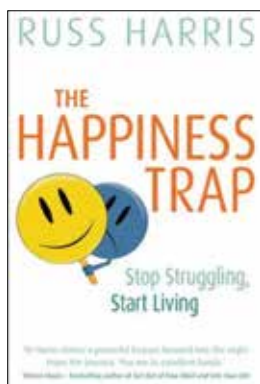
Weg met het timemanagement! Een siësta in de middag en de wekker zetten en op tijd naar bed gaan, zijn slechts twee tips uit het boek 'Nooit meer te druk'. In dit boek geeft de auteur inzicht in wat onderzoek heeft opgeleverd als het gaat om snelheid en drukte. Er worden vooroordelen onderuitgehaald zoals die van het multitasken. En ja echt, ook als je denkt dat je compleet geautomatiseerd je werk doet, maak je meer fouten dan wanneer je focust op één taak.

Het boek bestaat uit drie delen: beheersing, onderscheiding en betrokkenheid. Elk hoofdstuk start met een verhaal, waardoor je zin krijgt om verder te lezen. En elk hoofdstuk sluit af met praktische tips die je makkelijk kunt toepassen. Sommige zijn heel voor de hand liggend, zoals de tip om je e-mail maar een paar keer per dag te lezen en te laten liggen. De wetenschappelijke onderbouwing maakt echter dat ik de tips serieus neem. Want ook ik ben, net als veel mensen, verslaafd aan mijn telefoon. Hij ligt altijd voor het grijpen. Ik ben, net als vele anderen,

verslaafd aan de dopamine die het aantal pings, mails en andere meldingen oplevert. Ondertussen krijg ik mijn werk niet af. En dat houdt me dan bezig. Daardoor voel ik dat ik het druk heb en dat maakt me weer minder efficiënt.

Een gouden tip uit zijn boek is het geheugenboekje. Schrijf je gedachten op, dan hoef je er niet meer over na te denken. Scheelt een boel drukte in je hoofd. En geen timemanagement dus; daarvan krijg je het alleen maar drukker! Kies voor minder drukte en meer diepgang en flow, zodat je het geluk in jezelf vindt. Voor wie het boek wil gaan lezen, laat je niet afschrikken door de dikte van 368 pagina's. Het is het een mooie start voor goede voornemens.

Ria van Dinteren – hoofdredacteur TvOO



The Happiness Trap Stop Struggling, Start Living

Russ Harris

Robinson, 2008

ISBN 978 1 84529 825 8

In dit boek wijst Russ Harris ons op de valstrik van onze haast tot obsessie uitgegroeide preoccupatie met geluk: hoe harder we proberen gelukkig te worden en gelukkig willen blijven, hoe meer het geluk ons ontglipt. In heldere bewoordingen legt Harris uit hoe we die valstrik zelf zetten en wat het van ons vraagt er niet, of in elk geval niet voortdurend, in vast te lopen. Hij baseert zich daarbij op de Acceptance and Commitment Therapy, ACT.

Zijn vlotte pen en gevoel voor humor maken dit tot een leesbaar boek. De oefeningen die hij door het hele boek heen weeft, maken het ook een bruikbaar boek. Dat is precies wat Harris beoogt, want, benadrukt hij telkens, acceptance and commitment leren we niet door een boekje erover te lezen maar moeten we elke dag doen ('act'). Alleen dan leren we doorzien dat en hoe we zelf onze eigen happiness trap zetten (deel een van het boek). Alleen dan leren we welke innerlijke weg we te gaan hebben (deel twee). Alleen dan scheppen we een leven dat het waard is geleefd te worden (deel drie).

Harris serveert een compleet en uitgelezen menu en neemt daarvoor de tijd. Niks hap, slik, weg. Hij wil dat we ons openstellen voor nieuwe smaken, dat we werkelijk proeven wat we eten en dat ons dat goed zal bekomen. Dus selecteert hij de fijnproevers aan de poort met een recht-voor-z'n-raap aperitief – de inleiding –, verwerft hij de geselecteerde gasten met prikkelende amuses – smeulige titels, praktijkverhalen, acroniemen en metaforen – en schotelt hij hun spannende gerechten – de zes ACT-principes – voor.

Ons streven naar geluk is volgens Harris vaak een vermijden: van ongeluk, ziekte, afwijzing, teleurstelling, falen, enzovoort. Een onbegonnen zaak, want, reality check: "life involves pain". Vandaar zijn pleidooi voor levenslange oefening in 'psychologische flexibiliteit'. Op de allerlaatste bladzijde verwoordt hij nog eens wat dat betekent: "The only time you ever have is this moment. So make the most of it. Notice what is happening. Appreciate it in its fullness." Zo is dit boek een les in levenskunst en Harris onze geduldige, toegewijde, liefdevolle leraar.

P.S. Mijn man kwam op de proppen met de Nederlandse vertaling (2009): De valstrik van het geluk. Hoe je kunt stoppen met worstelen en beginnen met leven. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. Stond al een jaar in onze boekenkast...

Astrid de la Fuente – redactielid TvOO

VERENIGINGSNIEUWS **NVO2** Hét netwerk voor HRD professionals

■ Tineke van Kooten

Een nieuwe beroepscode

De afgelopen maanden heeft een werkgroep binnen NVO2 gewerkt aan de herziening van de HRD-beroepscode. De beroepscode is een set afspraken die we met elkaar hebben als leden van NVO2. Hiermee geven we onderling en aan klanten/opdrachtgevers en werkgevers aan wat wij in ons vak belangrijk vinden en waaraan we ons willen verbinden.

De code kan helpen om afwegingen te maken bij professionele dilemma's en is daarmee een richtsnoer voor het dagelijks handelen. Des te belangrijker dus dat de code actueel is en aansluit bij de huidige praktijk. De laatste keer dat de beroepscode is geformuleerd was in 2006, en sindsdien is er natuurlijk nogal wat veranderd in de wereld en in ons vak.

Van concept naar code

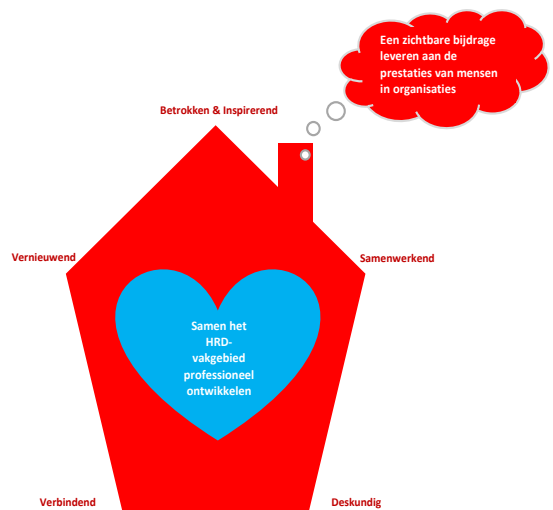
In 2016 is de werkgroep een aantal keren bij elkaar geweest om de uitgangspunten en uitwerking van de nieuwe code te formuleren. NVO2-leden zijn daarvan op de hoogte gehouden in de nieuwsbrief en verschillende keren uitgenodigd om mee te denken en feedback te geven op concepten. Als dit

nummer van TvOO verschijnt, is het 'definitieve' concept besproken tijdens de Algemene Ledenvergadering van 15 november. Misschien is de beroepscode bij die gelegenheid nog aangevuld of aangepast. Als het goed is, is de Beroepscode 2.0 van en voor NVO2-leden per januari 2017 in werking getreden.

Drie dimensies

In de beroepscode komen drie dimensies samen: competenties, waarden en verantwoordelijkheden.

- **competenties:** welke competenties horen bij het vak van HRD-professional? Hiervoor is het [Competency Model van de ATD](#) als kader genomen;
- **waarden:** welke waarden willen we naleven? Hiervoor is als uitgangspunt het Waardenhuis van NVO2 genomen
- **verantwoordelijkheden:** ten aanzien van wie of wat voelen we ons verantwoordelijk? Hiervoor zijn de



[Four Resonsibilities of the Learning Professional](#) van de More than Blended Company aangevuld met een vijfde. Naast verantwoordelijkheid voor de

organisatie, de lerende, je vakgenoten en jezelf heeft NVO2 maatschappelijke verantwoordelijkheid in de code opgenomen.

Concreet gedrag

Per verantwoordelijkheidsgebied staat in de beroepscode een gewenste houding beschreven (bv 'Ik toon mij betrokken en deskundig'), gevolgd door een beschrijving van het daarbij horende handelen (bv 'Ik draag bij aan performance-verbetering') en voorbeelden van concreet gedrag (bv. 'Ik ontwikkel leerervaringen en bronnen die aansluiten bij de

behoeften van de lerende'). De voorbeelden zijn nadrukkelijk niet voorschrijvend, en kunnen in de loop van de tijd worden aangevuld of aangepast op basis van ons aller ervaringen; de code is bedoeld als een levend document. Daarmee is deze code niet alleen uitbreider, maar vooral ook veel praktischer geworden dan de vorige versie.

Uit de werkgroep

In de werkgroep waren leden uit verschillende kanten van het HRD en L&D-vak verenigd. Met twee van hen hebben we voor dit artikel gesproken over de beroepscode en de totstandkoming ervan.

Mark van de Weijer, zelfstandig adviseur leren en ontwikkelen in financiële dienstverlening: "Met de beroepscode willen we vooral een praktisch document maken dat HRD-professionals helpt bij hun werk. In de toekomst zullen we dit ook toetsen."

Marion Hoeffgen, zelfstandig co-creator Leren & Creëren, docent bij Hogeschool Utrecht en consultant bij de KPC-groep: "De code beoogt een handreiking te zijn voor de normatieve professional op het gebied van leren en ontwikkelen. We horen graag of de code hierbij behulpzaam is!"

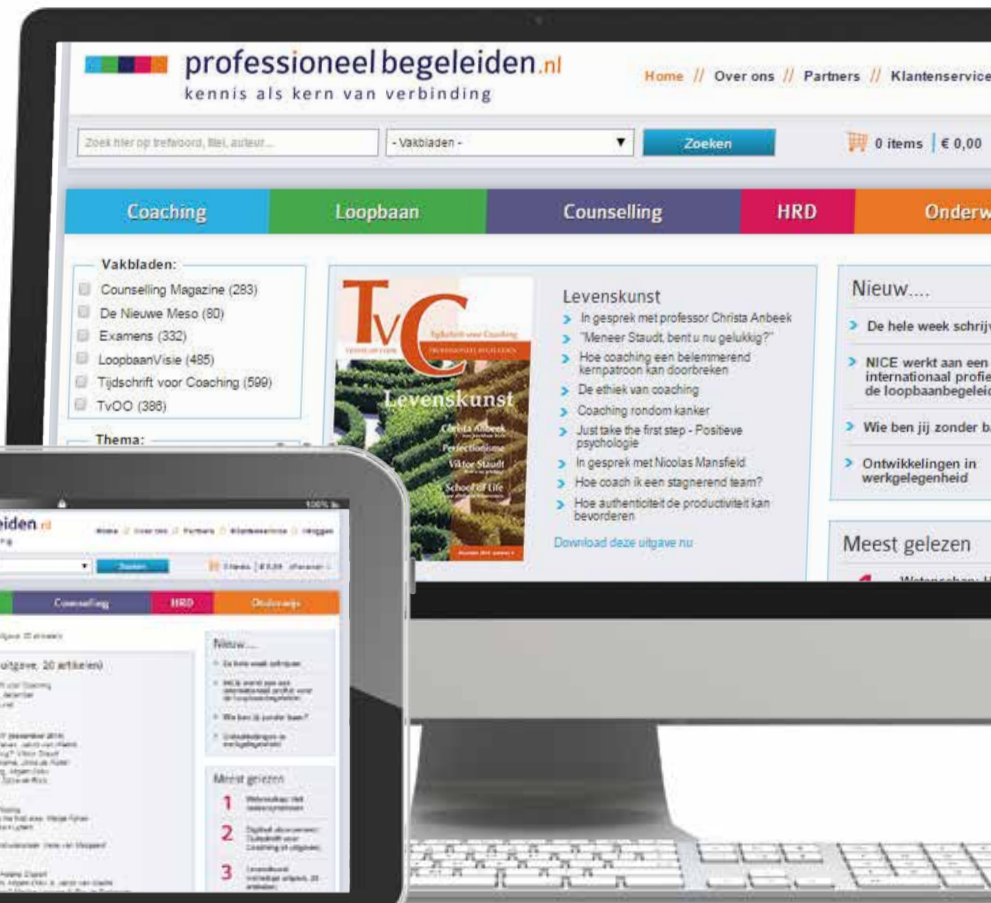


De werkgroep Beroepscode 2.0 werd gevormd door:

- | | | | |
|---|-------------------------|---|--------------------|
| - | Andreas Jansen | - | Mark van de Weijer |
| - | Leonie Tiel Groenestege | - | Petra Jagtman |
| - | Madeleine Koudstaal | - | Stephan Obdeijn |
| - | Marion Hoeffgen | - | Susan Koenders |

Kennismaken met onze vakbladen? **Download** nu de **gratis** proefnummers!

www.professioneelbegeleiden.nl/proefnummer



VERENIGINGSNIEUWS



Workshop spelend leren! en nieuwjaarsborrel

Datum:	6 januari 2017
Welkom vanaf:	13:00
Start programma:	13:30 – 17:00, 2 workshops
Start nieuwjaars borrel borrel:	17:00
Locatie:	Centrale locatie met OV en parkeergelegenheid

De nieuwsjaarsborrel is voor alle aangeslotenen, voor de workshopmiddag hebben wij plek voor 36 aangeslotenen!

Meer info: www.nobtra.nl

**TIJDSCHRIFT
POSITIEVE
PSYCHOLOGIE**

**Neem nu een
abonnement en ontvang
GRATIS Dirty Desk Day**

www.tijdschriftpositieveysychologie.nl

DIRTY
DESK
DAY
EN 179 ANDERE LOSBREKERS
VOOR MEER PLEZIER OP HET WERK

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
Leren | Talent | Werk
ISSN 2211-4513

TvOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TvOO bedient een groot netwerk van bevoegen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TvOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V., Napoleonsweg 128A, 6086 AJ NEER T. 0475-597151

F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofdreductie
 Jolanda Botke
 Ria van Dinteren

Eindreductie
 Evelien van der Veen,
 Plzant tekst & communicatie
 www.plzant.nl

Redactie
 Ger Driesen, Challenge Leadership Development Academy
 Judith Droste, Nyenrode Business Universiteit
 Jim van Hulst
 Astrid de la Fuente, NOBTRA
 Tineke van Kooten, NVO2
 Gerard van der Molen, whitematterlab
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit Amsterdam
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, NVO2
 Pascal Van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Plan Nichting
 Wouter Reynaert, Reynaart Career Development
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Liesbeth Rienties
 liesbeth@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Annemieke Peeters
 vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing
 Eric Vullers
 eric@kloosterhof.nl
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 www.tvoo.nl

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementsprijs: € 47,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 57,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijks gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementsprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 Jaargang 7
 Nr. 1 7 maart 2017
 Nr. 2 6 juni 2017
 Nr. 3 5 september 2017
 Nr. 4 5 december 2017

Aanleveren kopij
 Jaargang 7
 Nr. 1 1 december 2016
 Nr. 2 1 maart 2017
 Nr. 3 1 juni 2017
 Nr. 4 1 september 2017

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op engerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
maart draagt als thema:

Wendbaar

Interview met Arie van Bennekum
 schrijver van het agile manifest

Karin Derksen over beweging creëren in teams

In gesprek met Introdans

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2017-1 verschijnt begin maart 2017.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:
www.tvoo.nl

www.tvoo.nl



LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



Professionaliseren op het gebied van leren & ontwikkeling?
Welkom bij de FCE, wij bieden/verzorgen leergangen op het gebied van :

- ↳ strategisch advies in HRD en organisatieleren
- ↳ ontwerpen van krachtige leertrajecten
- ↳ organisatieontwikkeling en veranderprocessen
- ↳ talentontwikkeling van team en individu
- ↳ procesbegeleiding en faciliteren
- ↳ Appreciative Inquiry

We werken met je eigen vraagstukken, dus praktijkgericht. En met ruimte en aandacht voor gedegen theorie en jouw eigen vakmanschap.

Meer informatie: www.lerendoejedootedo.nl



FCE

FOUNDATION FOR
CORPORATE
EDUCATION



Hoe vind je de weg in het woud van HR-dienstverleners?

Het vinden van de beste opleiding, training of andere HR-dienst kan zoveel sneller en makkelijker! Beperk het zoeken tot aanbieders met een Cedeo-erkenning. Dan weet u zeker dat minimaal 80 procent van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. En dat het klanttevredenheidsonderzoek, waarop de erkenning is gebaseerd, niet langer dan twee jaar oud is. Cedeo voert dit uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Dus onder collega's van u. Zijn die tevreden over een bepaalde opleider? **U vindt het snel op www.cedeo.eu**

Kijk gewoon of de aanbieder Cedeo-erkend is!

cedeo *
*herkent kwaliteit

