

TVOO

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

nr. 2

06-2020
jaargang 10



Pret

Onno Hamburger:

De chieff happiness officer

Interview Rocky Hehakaija:

“Je kunt nog zoveel meer met een bal”

Jim Morris:

Communiceren in andere culturen

ICM Opleidingen & trainingen

voor persoonlijke én zakelijke
groei van mensen

Vakopleidingen

ICM Coachingsopleiding

ICM Trainersopleiding

ICM Consultancyopleiding

ICM opleiding Werkgelukdeskundige (CHO)

Verdiepen als coach

ACT

Loopbaancoaching

Coachen van teams

Positieve Psychologie

Organisatieontwikkeling

ICM Leiderschapsprogramma

Strategisch Management

Verandermanagement

Werken met zelfsturende teams

Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijk Leiderschap

NLP in 3 dagen

Soft Skills voor professionals

Vitaal & Mindful werken

www.icm.nl T. 030 - 29 19 888



Pret, humor en geluk in crisistijd

Alhoewel pret en humor niet op eenzelfde lijn zitten, activeren ze wel belangrijke hersensystemen in ons brein. Daardoor kunnen we leren in lastige omstandigheden als we stress ervaren. Hoe werkt dat nu, zul je denken.

Heel simpel is ons brein zo ingericht dat we beloning willen maximaliseren en dreiging zoveel mogelijk uit de weg willen gaan. Dus als er iets op ons afkomt wat stressvol is, zoals COVID-19, een wild dier of een hard rijdende auto, willen we weg. Ditzelfde mechanisme kan ook geactiveerd worden door nieuwe werkzaamheden, veranderingen en het leren van nieuwe dingen. Een gevolg van die dreiging is dat onze prefrontale cortex het opgeeft en niet meer verbonden is met ons limbisch systeem. Dat heeft allerlei vervelende gevolgen. Creativiteit, ons oplossend vermogen en ons vermogen tot samenwerken vermindert.

We zien geen oplossingen meer en voelen ons lamgeslagen. En hoe langer het duurt, hoe lastiger het wordt om uit deze impasse te komen. Overigens zijn er ook mensen die een mindset hebben waarbij bij tegenslag juist het tegenovergestelde gebeurt. Die oplossingsgericht worden en uitdagingen zien. Je kunt dus zelf ook nog wel invloed uitoefenen op je eigen gedrag en hoe je omgaat met dreiging.

Maar voor iedereen, ongeacht je mindset, zijn er strategieën die je kunt toepassen om tijdens een stressvolle periode de prefrontale cortex juist weer wel te activeren en te gaan leren. We kunnen dat doen door te labelen wat we voelen, dus met een woord aangeven welke emotie we voelen. We kunnen onze prefrontale cortex ook activeren door aan iets anders te denken. En – je voelt hem vast al aankomen – door humor te gebruiken en pret te ervaren. Daarmee komt ons brein weer in de creatieve oplossende stand die we nodig hebben om nieuwe dingen te leren.

Humor werkt ook nog eens heel erg belonend voor ons brein, waardoor we positiever kunnen omgaan met wellicht lastige omstandigheden. Tijdens de coronacrisis zien we dat door de gedeelde grapjes en filmpjes op internet. Grapjes en humor zorgen ervoor dat er neurotransmitters vrijkomen die een geluksgevoel geven. En dat gevoel zorgt er dan weer voor dat je in de actie- en leerstand komt.

Alle reden dus om in dit themanummer aandacht te besteden aan pret, humor en geluk als manier om beter te leren en wellicht ook te gebruiken in deze verwarrende en stressvolle tijd. We wensen je veel leesplezier toe.

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



foto: Anja Loepa



Samen pret maken!

PRAKTIJK

Het kan niet alleen maar leuk zijn! <i>Niek de Groot & Sibrenne Wagenaar</i>	8
Leerplezier door gamification <i>Maarten Molenaar</i>	12
Samen pret maken! <i>Charlotte Langemeijer</i>	18
Basisbehoeftes gaan voor! Pret en humor als prettig gevolg <i>Sasja Dirkse & Angela Talen</i>	24
Maak er een spel van! Spelenderwijs gedragsverandering aanmoedigen <i>Bojan Marcus & Anouk Vermeeren</i>	30
Met een bal kun je zo veel meer! Interview met Rocky Hehakaija <i>Niek de Groot & Ria van Dinteren</i>	36
Dit is geen geintje! Humor in een zakelijke context <i>Jim Morris</i>	41

64



THEORIE

Pret is privé

Dajo de Prins

50

Waardevolle flauwekul

Meer dan een lolletje

Maurice van Dinther

59

De chieff happiness officer

Hype of verrijking?

Onno Hamburger

64

80



INSPIRATIE

Humor maakt je training licht

Karin de Galan

74

“Plezier is een keuze”

In gesprek met Michiel Drijber

Niek de Groot

80

4 portretten van chieff happiness officers

Sibrenne Wagenaar & Niek de Groot

84

Trendcatcher

HRD-pretpakket

Wouter Reynaert

91

Column

Zo PRET-tig is het allemaal niet!

Ben Kuiken

93





Foto: Ditta van Gent

Het kan niet alleen maar leuk zijn! <i>Niek de Groot & Sibrenne Wagenaar</i>	8
Leerplezier door gamification <i>Maarten Molenaar</i>	12
Samen pret maken! <i>Charlotte Langemeijer</i>	18
Basisbehoeftes gaan voor! Pret en humor als prettig gevolg <i>Sasja Dirkse & Angela Talen</i>	24
Maak er een spel van! Spelenderwijs gedragsverandering aanmoedigen <i>Bojan Marcus & Anouk Vermeeren</i>	30
Met een bal kun je zo veel meer! Interview met Rocky Hehakaija <i>Niek de Groot & Ria van Dinteren</i>	36
Dit is geen geintje! Humor in een zakelijke context <i>Jim Morris</i>	41



■ Niek de Groot & Sibrenne Wagenaar

Het kan niet alleen maar leuk zijn!

Kun je leren als je je niet prettig voelt? En welke rol speelt pret in ons werk? Hoe kunnen we het bevorderen? En wat zijn factoren die pret beïnvloeden, zowel positief als negatief? En wat kun je ermee als HRD-professional?

Terwijl we de artikelen van dit nummer aan het redigeren zijn, ruikt het coronavirus op. De wereld staat op z'n kop. Zorg en angst zijn sterk aanwezig. Het voelt vreemd en onwerkelijk om nu met een thema als pret bezig te zijn. Afspraken vervallen, ons werkritme is flink verstoord, we zoeken naar allerlei manieren om verbinding te maken met elkaar. Zo prettig voelt dat allemaal niet.

Maar we herpakken ons. Het is bijzonder om te zien hoe wendbaar en veerkrachtig we zijn. Al na een paar dagen hebben velen van ons een hernieuwde focus gevonden. Dat moet ook, het is hard nodig. Over urgentie gesproken. En al na die paar dagen zie ik toch ook tekenen van pret.

Paradox van pret

Ik (Sibrenne) breng ochtenden met mijn kinderen door aan de keukentafel, zoekend naar de persoonsvorm in een vragende zin. Ik weet weer precies hoe ons metrisch stelsel in elkaar zit. We bakken samen brood, gaan voetballen op het veldje en kijken met het hele gezin naar de film *Annie*. Het coronavirus zorgt naast bezorgdheid ook voor rust, saamhorigheid en huiselijke gezelligheid. Je zou kunnen zeggen dat er ook iets goeds aan het virus zit, al klinkt dat gek. Leuk? Pret?

We zoeken naar vormen om online te werken en te leren. De leercurve voor technologie en handige tools is steil. Velen van ons hebben heel andere talenten dan het verzorgen van een online training of workshop, maar nu de nood aan de man is... Er is gelukkig een enorme bereidheid om elkaar te helpen, met elkaar mee te denken, elkaars expertise in te zetten om het werk waar we voor staan voor elkaar te krijgen. Kijk alleen maar naar de eindeloze keuze uit technologiewebinars. De kunst is om ook in deze tijden onszelf en anderen leertijd te gunnen. Maar als dat lukt, als we onszelf even de ruimte gunnen om te

experimenteren en een nieuwe vaardigheid eigen te maken, dan ontstaat er weer pret. De blijde verrassing als iets online blijkt te lukken. Als je een goede online werksessie hebt gehad. Als je weer even de verbinding met je collega's hebt alsof je samen dat kopje koffie drinkt.

Pret staat bij mij voor een gevoel in jezelf en in verbinding met anderen.

Er is ook een andere kant, die van 'gewoon leren' zonder corona, van inspanning en pijn bij leren. Zonder wrijving geen glans en om te leren moet je uit je comfortzone komen. Dit staat haaks op veel huidige stromingen waarin het leren vooral leuk moet zijn en alles zoveel mogelijk gameelementen moet bevatten. Wordt plezier soms niet te veel een doel op zich? Dit kan ertoe leiden dat mensen afhaken als het even niet lukt. Dit zie je gebeuren bij jongere generaties. Op het moment dat werk ze onvoldoende uitdaging biedt of onvoldoende maatschappelijk relevant voelt, dan zijn ze elders al aan het solliciteren. En hoe zit het met de effectiviteit van plezier? Leidt dat nu echt tot betere leerresultaten?

Verbindende schakel

Voor ons voldoende aanleiding om eens dieper in dit thema te duiken. Het was een interessante periode van onderzoek. Het belangrijkste inzicht dat we in de maanden van dit onderzoek hebben opgedaan is dat plezier geen doel op zich zou mogen zijn, maar wel een heel belangrijk middel om verder te komen. Voor ons is plezier een verbindende schakel die deuren opent om tot een betere samenwerking, meer positieve energie, maar ook om tot een diepere laag te komen met elkaar. Of het nu om een directieteam gaat of kinderen in een sloppenwijk. Als je elkaar vindt in de taal van plezier, dan kun je bergen verzetten met elkaar. Plezier gaat niet alleen om lol hebben. Het gaat verder. Het kan

natuurlijk niet zo zijn dat je altijd overal plezier ervaart als je je werk uitvoert. Er zijn altijd mindere periodes die stress veroorzaken. Dit is zeker niet fout, dit is de realiteit.

Variaties in pret

Laten we vooruitblikken op de onderwerpen die in dit themanummer voorbij gaan komen. Humor en plezier als katalysator voor een positieve setting en het juiste leerklimaat komt in een aantal artikelen terug in dit themanummer. Dit kan op verschillende manieren.

Zo geeft Karin de Galan een aantal praktische tips die trainers kunnen helpen om humor in hun training op te nemen om zodoende de ideale leersetting te creëren. Maar pas op, want als trainer kun je ook zeker de plank mislaan. Kunnen plezier en pret wel bijdragen aan de diepere laag die vaak van ongekend belang is. Met Rocky Hehakajia zijn we hierover in gesprek gegaan naar aanleiding van haar ervaring in de sloppenwijken van Brazilië. Plezier als middel om verdriet even te vergeten. Dat staat ook bij de CliniClowns centraal. Maar hoe werkt dat principe eigenlijk? Hoe kun je door plezier toe te voegen, in een setting die zich daar in eerste instantie totaal niet voor leent, toch de mindset van een zieke beïnvloeden? Dit komt terug in het artikel van Charlotte Langemeijer van de CliniClowns.

Pret en humor liggen dicht bij elkaar. Humor wordt wereldwijd gebruikt om sociale samenhang en verbinding tot stand te brengen. Of juist om bepaald gedrag af te keuren. De afbeeldingen over het hamsteren van wc-papier in de supermarkt volgden elkaar in rap tempo op. Toch zijn er duidelijke culturele verschillen als we kijken naar humor. Uiteraard mogen deze soms hilarische verschillen niet ontbreken in dit themanummer. Deze zullen in het artikel van

Jim Morris de revue passeren.

Een leervorm die de laatste jaren sterk toeneemt, is gamificatie. Pret speelt een belangrijke rol bij gamification. Maarten Molenaar geeft in zijn artikel uitleg met voorbeelden over hoe spelvarianten en elementen uit de entertainmentindustrie de betrokkenheid van de lerende en daarmee het leerrendement positief kunnen beïnvloeden.

Dit klinkt natuurlijk alleraardigst, maar er is ook een andere kant. Is er wel voldoende ruimte voor plezier? Deze andere kant belicht dat de lol er bij veel organisaties aardig af lijkt te zijn. We hebben alles tegenwoordig zo vastgezet in procedures en protocollen. Medewerkers voelen zich een middel om hun organisatie overeind te houden. Is dat niet de omgekeerde piramide? Organisatiefilosoof Ben Kuiken gaat hierop in. Veel mensen kampen daarnaast met een stemmetje dat zegt dat ze vooral serieus moeten zijn. Deze zogenoemde serieuze motivatie lijkt in strijd te zijn met plezier hebben. Hoe zit dat eigenlijk? Het artikel van Maurice van Dinther over waardeloze flauwekul gaat in op de relatie tussen motivatie en plezier. En wat vonden de oude filosofen eigenlijk van plezier?

De maakbaarheid van plezier

Dan nog werkgeluk. Is plezier in organisaties maakbaar? Er zijn stromingen die denken van wel. Het terrein van werkgeluk lijkt langzaam maar zeker volwassen te worden. Organisaties die in werkgeluk investeren middels een chieff happiness officer. Het beroep van werkgelukdeskundige schijnt één van de meest kansrijke beroepen voor de toekomst te zijn. We interviewen in dit themanummer een aantal chieff happiness officers die het als hun taak zien om de medewerkers in hun organisatie meer werkgeluk te laten ervaren. Maar is dat dan wel te koppelen aan de prestaties van een organisatie? En hoe maak je dat

dan concreet? De vraag is natuurlijk of dit de verantwoordelijkheid kan zijn van een functionaris met een *fancy* titel, of dat iedereen binnen een organisatie hier verantwoordelijk voor is.

Wij hopen van harte dat dit themanummer jou als adviseur of professional in leren en

ontwikkelen gaat helpen om het leren zowel prettiger als effectiever te maken. Ten aanzien van pret en leren: blij vooral ook kritisch, want met alleen maar lol hebben met elkaar kom je niet veel verder. ■

Niek de Groot en **Sibrenne Wagenaar**,
redactie TvOO

professioneel begeleiden.nl



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als
kern
van verbinding

Ruim
41.000
unieke
gebruikers

34 organisaties
met
IP toegang

Meer dan
300 thema's

10
beroepsverenigingen
aangesloten
NOLOC, NVO2, IVSC,
NOBTRA, VITA, NVTA,
LVPW, ABVC, SRVO, en
NVE. Toegang tot het hele
platform!



■ Maarten Molenaar

Leerplezier door gamification

Alles wordt leuker door spel toch? Wat begon met een succesvolle adoptie in de marketing (om de loyaliteit van klanten te waarborgen), heeft inmiddels ook haar weg gevonden naar het domein van leren en ontwikkelen. Want zeg eerlijk, wie wil nou niet dat onze medewerkers net zo verknocht zijn aan het leren als 14-jarige jongens aan hun beeldscherm op hun zolderkamer tijdens het gamen? Wat is waar aan de belofte? Waar liggen de kansen en bedreigingen? En waarom ben ik ervan overtuigd dat gamification een van de belangrijkste ontwikkelingen is voor het leren van de toekomst?

Als ontwerper van *serious games* weet ik hoeveel prettiger leren wordt door middel van games. Wanneer ik een gamesessie faciliteer, zie ik de mooiste inzichten en reflecties bij mensen die al jaren de connectie met leren en ontwikkelen lijken te zijn kwijtgeraakt. Een goed spel maakt energie los door in te spelen op de motivatie van de speler. Toen ik voor het eerst in aanraking kwam met gamification voelde ik direct dat het toepassen van spelelementen buiten de context van een spel heel veel kansen biedt. Dit kan heel goed werken, mits je het goed aanpakt. Wat zijn de succesfactoren? We beginnen met de ontstaansgeschiedenis en de betekenis van gamification.

Het ontstaan van gamification

Uiteraard vindt gamification haar oorsprong in de game-industrie. Spellen gaan zo ver terug als de oorsprong van onze beschaving. De eerste game die in de geschiedenis is beschreven, betreft een bordspel dat werd ingezet door de koning van Egypte om zijn bevolking af te leiden van de heersende hongersnood. De ene dag gaf hij hen eten en de andere dag organiseerde hij een spelcompetitie.

De echte groei van de moderne entertainment gamingindustrie startte in de jaren 1960 toen

een thuis(spel)computer betaalbaar werd. Met de komst van het internet en smartphones is de markt de filmindustrie inmiddels ver voorbijgestreefd tot een omzet van ruim 110 miljard dollar per jaar. Het spelen van games is inmiddels al lang niet meer voorbehouden aan de jongens van 14 met pukkels en een bril. Het is een serieuze business met serieus geld.

Wat betekent dit voor het leren? Leren en spelen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Spellen dagen de speler uit om een steeds moeilijkere taak op te lossen. Directe feedback in het spel laat de speler zien wat hij goed of fout doet. Hij moet met de informatie uit het spel een (mentaal) model vormen dat uiteindelijk tot een winstrategie leidt (figuur 1).

Dit kan op individueel niveau werken, maar het wordt pas echt interessant wanneer bijvoorbeeld 25 spelers die elkaar niet kennen, dagelijks bouwen aan hun individuele vaardigheden, fysiek op afstand zitten, alleen via chat communiceren, allemaal een eigen verantwoordelijkheid hebben en toch met elkaar een ogenschijnlijk onoverwinnelijke draak weten te verslaan. Zeg nou eerlijk. Als je die draak vervangt door een businessprobleem binnen je organisatie en de



Figuur 1. De uitdaging van het spel (Deterding, 2011)

spelers voor collega's die zich graag ontwikkelen om het probleem op te lossen, dan wil iedereen toch gamers in dienst?

En dat is waar gamification eigenlijk over gaat. Van wat goed werkt in de entertainmentindustrie willen we graag op zakelijk niveau de vruchten plukken. Vanuit die behoefte en een groeiende creativiteit in zakelijke dienstverlening ontstaan nieuwe toepassingen van spel in een serieuze context: gamification.

Gamification: wat is het wel en wat niet?

Het inzetten van eenmalige leerinterventie is niet altijd effectief. Wat nu als we spel en werkelijkheid wat meer met elkaar kunnen verweven en van spelend leren een routine kunnen maken? Dat is gamification. Het toepassen van speldesign in een non-game context met als doel de gebruiker langdurig te betrekken (om te leren) (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011).

Die hogere betrokkenheid is erg belangrijk. In deze tijd is de markt voor aandacht verzadigd. Engagement is een zeldzaam goed. En wat levert dit op? Een betere bewustwording van een vraagstuk, het aanleren van nieuw gedrag, het uitvoeren van (complexe) taken, et cetera. Het meest sprekende voorbeeld van gamification staat al sinds jaar en dag in de Efteling. Hoe zorg je ervoor dat kinderen het leuk vinden om afval te verzamelen en netjes weg te gooien? Door van de prullenbak een sprookje te maken: Holle Bolle Gijs. Naast een leuke beleving scheelt het een behoorlijke duit aan schoonmaakkosten voor het park. Gamification maakt niet alleen een eenmalige handeling aantrekkelijk, maar ook het aanleren van een (leer)routine.

Wat betekent dat dan eigenlijk? Wat is het toepassen van speldesign in een non-game context. Betekent dit dat we spelelementen op bestaande trainingen en leeractiviteiten gaan plakken om ze leuker te maken? Ja en nee. Pret

is belangrijk voor engagement, maar het is niet de enige voorwaarde. Ik zie regelmatig mensen in volle frustratie spelen, succes bereiken en daar met een goed gevoel op terugkijken. En het simpele plakken van spelelementen op een verder onaantrekkelijk product of proces kan ook tot verkeerde resultaten leiden. Als iets niet interessant is van zichzelf dan wordt het echt niet veel leuker als je er opeens een punt voor krijgt of door er een competitie van te maken. We spreken dan ook wel een over *chocolate covered broccoli*. De broccoli wordt er in de basis niet lekkerder door en als je door de dunne chocoladelaag heen bent, dan zit je met hetzelfde probleem. Terwijl je eigenlijk wilt dat je doelgroep de broccoli gaat adopteren! Zij het in kleine stapjes.

Ontwerpen op basis van motivatie

Hoe zit het dan wel? Het draait om spelontwerp. Spelen motiveert ons door de connectie met onze belangrijkste intrinsieke drijfveren: autonomie, meesterschap en sociale verbinding. En spelontwerpers zijn meesters in het inspelen op de motivatie van hun spelers. Zij ontwikkelen complexe (didactische) constructen die ervoor zorgen dat hun spelers over langere tijd aangetrokken blijven tot het spel. Zij doen dit door te weten wie hun doelgroep is, wat hun drijfveren zijn en hebben de instrumenten (spelmechanieken) die ervoor zorgen dat de spelers op de juiste manier gestimuleerd worden. Deze kennis van motivatie en de spelmechanieken ga je inzetten om gamification toe te passen op leren. Met de motivatie van de gebruiker als uitgangspunt. Is je doelgroep vatbaar voor competitie? Zet dan punten, persoonlijke beloningen en leaderboards in. Maar als je doelgroep het veel belangrijker vindt om samen uitdagingen aan te gaan en elkaar te helpen dan gaat dit ontwerp niet slagen en moet je meer naar sociale spelmechanieken en groepsuitdagingen kijken. Het op deze manier toepassen van gamification resulteert in een veel duurzamer ontwerp

met een hogere adoptieratio en een langer leereffect. Dan kan gamification eraan bijdragen dat medewerkers elke maand, elke week of misschien zelfs elke dag even tijd besteden aan hun ontwikkeling.

Jouw rol in het ontwikkelen van gamification

En daarmee ligt er voor jou als adviseur of professional in leren en ontwikkelen een belangrijke rol weggelegd in het ontwikkelen en toepassen van gamification. Om te weten wat je doelgroep motiveert, moet je weten wat de mensen in deze doelgroep drijft, waarom ze dit werk doen, waar ze van aangaan en waar ze door afhaken. Deze kennis is de belangrijkste succesvoorwaarde om gamification goed te kunnen toepassen. Want er zijn veel goede, maar ook minder goede voorbeelden van gamification. Succesvolle toepassingen van gamification zijn het resultaat van heel veel proberen en bijsturen.

Wat maakt gamification succesvol?

Ik beschouw de volgende succesfactoren als belangrijke designprincipes bij het ontwikkelen van gamification:

1. Gamification draait om motivatie, dat is de basis van je ontwerp. Je wilt je doelgroep motiveren tot leren, of dit nu eenmalig, dagelijks of wekelijks is. De ontwerpaanpak van gamification helpt je te achterhalen wat mensen motiveert en demotiveert. De spelmechanieken uit het palet van de gamedesigner zijn erop gericht om je leeractiviteiten op een aantrekkelijke manier te koppelen aan die motivatie.

Zo heeft Scania eens een interessante competitie opgezet om de chauffeurs van haar vrachtwagens te stimuleren om duurzamer te rijden. Deze mensen hadden weinig op met duurzaamheid maar zijn wel trots op hun eigen rijvaardigheden en wilden dat best laten zien. Door hen te laten strijden om het kampioenschap van 'de beste remweg', 'het beste

doorschakelen', 'langzaam optrekken', 'laagste brandstofverbruik', en andere uitdagingen die bijdragen aan het nieuwe rijden, wisten ze hen tot duurzaam rijgedrag aan te zetten (Scania, 2018).

2. Geef je gebruiker altijd een gevoel van voortgang. Dit is misschien wel de belangrijkste eigenschap van een game die voor iedere gebruiker opgaat, ongeacht drijfveren of achtergrond. Tijdens het spelen van een game weet een speler altijd hoe zijn of haar acties bijdragen aan het grotere plaatje. Met elk succes komt hij dichterbij het einddoel. Ook bij leren met gamification is een duidelijk progressiesysteem een hoofdingrediënt. Een leeractiviteit zou nooit op zichzelf moeten staan, maar altijd een connectie moeten hebben met de grotere leerreis. Ook leerdoelen die als onmogelijk worden beschouwd, komen zo binnen handbereik.

Wat in entertainment goed werkt,
willen we allemaal hebben

Nike past dit goed toe in de *Nike Run Club-app* die (hobby)sporters gebruiken om hun loopactiviteiten bij te houden. Vanuit de overtuiging dat iedereen een marathon kan lopen, stimuleert deze app je steeds iets verder te lopen. Je eigen voortgang is hierin de grootste uitdager én motivator en de app laat je zien dat je bij elke loopoefening een stap dichterbij komt. Daarnaast kun je altijd in teamverband lopen, waardoor een positieve sociale druk ontstaat wanneer jij als enige van de groep nog niet je kilometers hebt gemaakt.

3. Faciliteer leren door feedback. Dit is zowel belangrijk wanneer de gebruiker het goed doet én wanneer hij fouten maakt. In een game leert

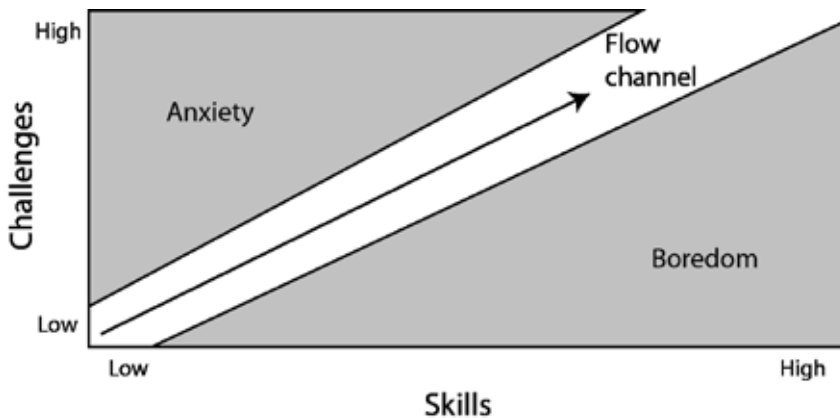
de speler door falen. Maar een game geeft ook altijd direct feedback met informatie die de speler kan gebruiken om zichzelf te verbeteren. En daar schuilt een sterke motiverende kracht. Wees dus niet bang om je doelgroep fouten te laten maken, maar geef altijd de mogelijkheid om hiervan te leren. En wanneer een speler het goed doet, wil je het goede gevoel van slagen verder stimuleren door feedbacksignalen te bevestigen. Zo komt de speler in een positieve *flow* waar het volgende principe over gaat.

4. Ontwerp altijd op basis van flow. Flow is een psychologisch principe, geïntroduceerd door onderzoeker Mihaly Csikszentmihalyi (2005). Flow ervaar je als je volledig opgaat in de activiteit waar je mee bezig bent. Je herkent het misschien wel tijdens het sporten, werken of het spelen van een game. Flow bereik wanneer datgene waartoe je wordt uitgedaagd in balans is met je vaardigheden, en het liefste net iets uitdagender. Het is een belangrijk basisprincipe voor gamification en een succesvoorwaarde voor leren en ontwikkelen. Ben je teveel uitgedaagd, dan haak je af wegens stress. Ben je te weinig uitgedaagd voor je vaardigheden, dan stop je door verveling. Een goed ontwerp houdt de gebruiker altijd in de flowcurve en beweegt ook mee op basis van zijn ontwikkeling. (Figuur 2)

Een mooi voorbeeld van gamification – met een goede directe feedback en slim gebruik van flow – is Duolingo. Dit platform laat je vreemde talen leren in je eigen tempo en volgens je eigen voorkeuren. Met iedere les verdien je ervaringspunten waarmee je moeilijkere lessen vrijspeelt. Afhankelijk van jouw vaardigheden en behoeften biedt Duolingo je passende lessen aan. Wil jij eerst starten met jezelf verstaanbaar maken in een winkel en pas daarna in de grammatica duiken? Geen probleem! Of ga je eerst liever leren lezen en daarna pas spreken? Dat kan ook! En wanneer je gevorderder bent, stelt Duolingo je af en toe een paar diagnosevragen en biedt het op basis van je antwoorden precies die lesjes aan waar je op dat moment behoefte aan hebt.

Is gamification per definitie digitaal?

De beschreven voorbeelden kunnen impliceren dat gamification alleen digitaal wordt toegepast. Dit is niet per definitie waar, hoewel smartphones en internet het wel makkelijk maken om automatisch gedrag te tracken, direct feedback te geven en gebruikers te verbinden. Dit draagt sterk bij aan het verlagen van de drempel tot leren (automatisch en op iedere plek) en het



Figuur 2. Vaardigheden versus uitdagingen in de flowcurve

inspelen op sociale motivatoren, wat voor veel mensen een belangrijke drijfveer is. Echter, er zijn heel veel mooie toepassingen van ‘fysieke’ gamification. Ook hierbij zijn de motivatie en de context van de gebruiker het uitgangspunt. Wij moesten ooit een groep monteurs trainen tijdens het werk die al tot frustratie geconfronteerd werden met veel administratie in (slecht werkend) digitale middelen. Het inzetten van *game mechanics* op een fysieke locatie bleek hier juist de uitkomst te zijn.

Ik vind de vraag niet relevant of gamification wel of niet digitaal moet zijn. Vele (toekomstige) technologische ontwikkelingen, zoals *the internet of things*, *augmented reality* en kunstmatige intelligentie, dragen bij aan de vervaging van de grens tussen beide domeinen en stellen de gebruikerservaring voorop. Ik verwacht dat deze ontwikkelingen een sterke bijdrage gaan leveren aan leren en ontwikkelen met behulp van gamification.

Gamification staat in de kinderschoenen

Mits goed ontworpen, is gamification is een heel sterk instrument om leren en ontwikkelen *on the job* te versterken. Het maakt leren een betekenisvolle en relevante ervaring. Het maakt ontwikkelen persoonlijk, op maat en actiegericht. Maakt het leren ook leuk? Jazeker! Maar niet alleen door het geven van punten

of een badge, of door de inzet van een ander leuk spelelement. Maar wel doordat het zo ontworpen is dat het inspeelt op jouw eigen motivatie. En doen wat je motiveert, is altijd prettig! ■

Referenties

- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Red.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 598-608). New York: Guilford Publications.
- Deterding, S. & Dixon, D. & Khaled, R. & Nacke, L. (2011). *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification*. Gedownload op 17 maart 2020, van https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification
- Deterding, S. (2011). *Spiel das Leben: Gamification zwischen Hype und Hoffnung*. Gedownload op 17 maart 2020, van <https://de.slideshare.net/dings/spiel-das-leben-gamification-zwischen-hype-und-hoffnung>
- Scania. (2018). *Scania Driver Competitions in Europa van start!* Geraadpleegd op 17 maart 2020, van <https://www.scania.com/nl/nl/home/experience-scania/news-and-events/News/archive/2018/07/scania-driver-competitions-in-europa-van-start-.html>



Maarten Molenaar is game director bij Frisse Blikken. Frisse Blikken helpt organisaties met vernieuwen, versnellen en veranderen door de inzet van serious gaming en gamification. Naast het ontwerpen van games en het ondernemen in de gamesindustrie adviseert Maarten organisaties over het ontwikkelen van playful experiences en ontwikkelprogramma's. www.FrisseBlikken.com



Foto: Ditta van Gent

■ Charlotte Langemeijer

Samen pret maken!

Spel, humor en plezier vanuit waarachtig contact. Het zijn belangrijke ingrediënten van de werkwijze die CliniClowns Nederland al ruim 25 jaar letterlijk een speler in de zorg maakt. De clown creëert in de ziekenhuiskamer of instelling samen met zijn publiek een tijdelijke spelrealiteit die alle deelnemers spontaan in beweging zet. Daardoor voelen de deelnemers zich weer even mens in plaats van patiënt, cliënt of bezorgd familielid.

Clowns Pien en Luus lopen op de gang van de kinderafdeling van een Amsterdams ziekenhuis na een vrolijk spelmoment met Jan van vier jaar. Verpleegster Karin zegt:

“Kunnen we jullie niet vaker inzetten als verpleegkundige interventie? Sinds jullie binnen waren, komt de zuurstofsaturatie van Jan op het juiste niveau. Dat is belangrijk, het

is een voorwaarde voor hem om naar huis te mogen.”

De clowns denken terug aan de ontmoeting van zojuist. Wat waren nu eigenlijk de werkzame bestanddelen van deze ‘verpleegkundige interventie’? Bij binnenkomst valt hen meteen op dat de jongen en zijn moeder geen contact maken met elkaar. Jan, die door een virus op de intensive care belandde, ligt passief en angstig in bed. Zijn moeder oogt bezorgd en moe. De sfeer is bedrukt.

Tijdens het geïmproviseerde spel van Luus en Pien over knuffelkoningin Pluis, die niet durft te springen, verandert Jans houding snel. Hij maakt contact, lacht, komt overeind en bemoeit zich actief met het probleem van die arme Pluis. Het ziekenhuis lijkt even vergeten, de jongen schiet automatisch in het speelse, energieke gedrag van een vierjarige. Moeder ontspant en lacht om haar actieve en vrolijke zoon. De patiënt wordt weer het spelende kind dat Jan was voor hij zo ziek werd. Het is eigenlijk heel logisch, denken Pien en Luus: wie voelt zich nou niet beter nadat er samen pret is gemaakt?

Wat zijn de werkzame bestanddelen van deze interventie, vroegen Luus en Pien zich af. En met hen vele wetenschappers wereldwijd. Welk effect heeft het clownsspel op kinderen en ouders tijdens een ziekenhuisopname? Of op mensen met dementie, voor wie de CliniClowns inmiddels ook spelen? Zijn er inderdaad werkende bestanddelen in de benaderingswijze van clowns aan te wijzen? Wat zijn de *tools for fools*, de vaardigheden die je als professional nodig hebt om mensen tot ‘spelen’ te brengen als de situatie daartoe niet meteen uitnodigt? Er zijn inmiddels tientallen wetenschappelijke studies verricht. De meeste onderzoeken zijn *random controlled trials* (RCT). De conclusies zijn eenduidig en tonen aan dat een ontmoeting met de clown

in het ziekenhuis een significante daling laat zien van het angst- en stressniveau van zowel kinderen als ouders.

De sociale lach zorgt voor de verspreiding van opiaten in de hersenen die sociale binding versterken

Vier niveaus van invloed

Arts-onderzoeker Lennard T. van Venrooij (2017), deed onderzoek naar de wijze waarop kinderartsen tegen ziekenhuisclowns aankijken. Na een analyse van bestaande literatuur maakte hij de volgende indeling van de effecten van het werk van clowns in het ziekenhuis:

1. het fysiologische niveau; vrijkomen van endorfine die het immuunsysteem stimuleren;
2. het emotionele niveau; het initiëren van positieve gevoelens;
3. het cognitieve niveau; afleiding van de eigen situatie;
4. het sociale niveau; het stimuleren van sociale interactie tussen clown, kind en ouders en de bredere zorgomgeving.

Onderzoek naar de betekenis van clownsspel voor mensen met dementie toont aan dat het bijdraagt aan kwaliteit van leven en algemeen welbevinden. Clownsbezoeken hebben een positieve invloed op verbale en non-verbale sociale interactie.

Samen pret maken

Het element, dat in onderzoek wordt genoemd als ‘werkzaam bestanddeel’, is in drie woorden te vatten: samen pret maken. Een clownsbezoek leidt tot pret, een uniek moment waarin gezamenlijk spel wordt gemaakt en de realiteit voor even naar de achtergrond verdwijnt.

Samen

Uit onderzoek blijkt dat mensen een clownsbezoek waarderen om het ontvangen van individuele aandacht en omdat men weer even wordt gezien als mens. Ook het feit dat echt tijd wordt genomen om contact op te bouwen en dat mensen worden meegenomen in het spel, wordt op prijs gesteld. Samen lachen beklijft bovendien, blijkt uit onderzoek. De sociale lach zorgt voor de verspreiding van opiaten in de hersenen die sociale binding versterken. Wetenschapsjournalist Mark Mieras zegt in zijn literatuuronderzoek naar clownsspel in de zorg (2018) hierover: “De kracht van de CliniClowns gaat verder dan een kort moment van plezier. Bij wie zich verbonden voelt, schakelen andere genen aan die gezonder en ook weerbaarder maken.”

Pret

Een ziekenhuisopname raakt voornamelijk negatieve affecten als onzekerheid, angst en pijn. In spel worden juist positieve vitale affecten aangewakkerd. Door bewust ook positieve affecten – plezier, verrassing, opwindend, vreugde – aan te bieden in het zorgproces worden die negatieve gevoelens gereduceerd, zo zegt de Zweedse onderzoekster Lotta Linge van de Universiteit van Halmstadt (2012).

Maken

CliniClowns bieden in de zorg een ingang tot de wereld van spelen en verbeelding. Ze doorbreken daarmee bestaande situaties en rollen. Niet in een vaste voorstelling, maar via improvisatie, samen met het publiek. Mark Mieras stelt dat clowns in het ziekenhuis zo de bestaande werkelijkheid herkaderen. Hij noemt een voorbeeld van een situatie die ziekenhuisclowns in Israël meemaakten. De clown begeleidt een meisje dat onder narcose moet tot in de operatiekamer. In het spel beweert de clown dat er een stof in de narcosevloeistof zit die ervoor zorgt dat je

CliniClowns, spelers in de zorg

CliniClowns zijn al ruim een kwart eeuw letterlijk spelers in de zorg. De professioneel opgeleide clowns zijn het meest bekend van hun werk in bijna alle ziekenhuizen met een kinderafdeling. Maar ze spelen ook in de psychiatrie, in hospices, op speciale scholen, in kinderdagverblijven en zorginstellingen voor mensen met dementie. Zieke kinderen kunnen ook live contact maken met de clowns via de CliniClowns App.

Enkele feiten

- In 1993 speelden CliniClowns voor het eerst in het Emma Kinderziekenhuis in Amsterdam.
- Grondlegger in ons land was de Nederlandse professor dokter Tom Voûte, hoofd van de afdeling Kinderoncologie van het Emma Kinderziekenhuis.
- Met spel en humor zorgen professionele CliniClowns voor afleiding en plezier. Ze maken contact met het positieve en gezonde in iemand. Zorgen, angst en stress verdwijnen naar de achtergrond. Zo draagt CliniClowns bij aan menslievende zorg.
- Het werk van CliniClowns Nederland wordt mogelijk gemaakt dankzij donateurs. De stichting is financieel geheel afhankelijk van donaties, nalatenschappen en sponsoring van bedrijven.

www.cliniclowns.nl

kunt vliegen. Hij vraagt: “Waar wil je naartoe vliegen?” “Naar Thailand,” antwoordt het meisje. De clown zet de verbeelding in om het meisje een keuze te geven: waar wil je heen? Dat zorgt voor een ander perspectief.

Het meisje wordt voor even de piloot van haar eigen wereldreis.

Cruciaal

Onderzoeker Linge beschouwt het aanwakkeren van het affect verrassen als cruciaal in het spel van de clowns. De functie van het verrassen als gemoedstoestand is om het zenuwstelsel als het ware te resetten, zodat mensen nieuwe informatie op kunnen nemen, zich kunnen ontwikkelen en zich openstellen voor nieuw ervaringen. Clownspel wakkert volgens Linge de vitaliteit en nieuwsgierigheid in mensen aan.

Tools for fools

Het effect van de 'interventie' van de clown, zoals de verpleegkundige in het voorbeeld van Jan het betitelde, vereist vakbekwaamheid van de professional achter de clown, van vaardigheden en ervaring.

Afstemmen

De belangrijkste vaardigheid van een CliniClown is het kunnen afstemmen van het spel op individuele kinderen en ouders, of op mensen met dementie, op hun situatie en op de zorgcontext. "Een ziekenhuisclown komt de kamer binnen, zoekt verbinding en maakt razendsnel een inschatting. Hij 'leest' als het ware door een open waarneming en scherpe blik de situatie en tast af waar de behoefte ligt," aldus onderzoekster Lotta Linge. Vanuit die waarneming ontstaat het spel. Soms verstild, met een lief liedje of zacht spel. Soms groot en hilarisch, dan wordt er flink uitgepakt omdat het kind daartoe uitnodigt. De clown 'verleidt' de ander een duik te nemen in zijn spelwerkelijkheid. Om samen pret te kunnen maken, moet je publiek uiteraard bereid zijn daarin mee te gaan. Dit is niet vanzelfsprekend. Het lukt alleen als de clown zich afstemt op de ander. "Wij clowns moeten slechts open en ontvankelijk zijn, met geen ander doel dan dat kleine vonkje te herkennen

en het aan te steken. Als dat gebeurt, vult de kamer zich met vitaliteit," verwoordt Michael Christensen, de 'oervader' van healthcare clowning, de essentie.

"We amplify the healthy part in people"

Michael Christensen, de 'oervader' van de health care clowns

De clown als buitenbeentje

De CliniClown is een buitenbeentje in de wereld van het zorgsysteem, met zijn strakke protocollen, zorgplannen en hiërarchie. Het personage van de clown heeft in alle tijden en culturen nooit iets anders gedaan. Als buitenstaander laat hij zich leiden door nieuwsgierigheid en verwondering. Niets is vanzelfsprekend, alles is altijd nieuw. Clowns handelen in het hier en nu, spiegelen, keren het alledaagse om, vergroten of verkleinen de werkelijkheid. En ze durven te falen. Dit geeft de CliniClown in spel continu de mogelijkheid



Foto: Ditta van Gent

te spelen met status en rollen. Hij is held of verliezer, royaal of kleinzielig, een wijze leraar of een domme knecht, prins, draak of winkelbediende. Maar bovenal vertrouweling van het kind, stelt Hans Reinders, professor emeritus Ethiek aan de Vrije Universiteit Amsterdam: "Naast het kind gaan zitten, soms letterlijk, meestal figuurlijk, met een houding die iets uitdrukt van een vraag, altijd een uitnodiging en nooit een opdracht. 'Wat wil je dat ik doe? Zeg het maar!'" (2018)



Foto: Ditta van Gent

Wisselen van perspectief

Jesse gaat als onderdeel van de behandeling met fysiotherapeut Anne wandelen in het bos. CliniClown Bes besluit mee te gaan. Jesse is erg bang om te vallen, het wandelen is een uitdaging. Bes vangt op dat Jesse bang is, maar heeft niet in de gaten waarom. Ze denkt dat hij bang is voor enge dingen die zich achter de bomen schuilhouden. Ze gaat daarom stoer op pad: er zijn ridders, heksen en boeven te vangen! Ze springt over takken,

struikelt, speelt verstoppertje. Jesse en de fysiotherapeut lopen achter de heldhaftige Bes aan, Jesse vergeet spontaan de angst om te vallen. Anne geeft achteraf aan dat Jesse veel langer loopt dan zij verwachtte.

Hans Reinders ziet de ontmoeting met Jesse als treffend voorbeeld van een clown die het perspectief via de verbeelding zó verandert dat een kind al spelend in zijn kracht wordt gezet. "De clown draait dingen om, keert binnenstebuiten, speelt met betekenissen," stelde hij in zijn lezing *De spelers en het spel* over het werk van CliniClowns. "Je kunt het bos zien als oefenplaats om te lopen, goed gekozen omdat je er minder hard valt dan op een stoeprand. Maar je kunt er ook een avonturenbos van maken, waarin bang zijn je helpt om op je hoede te zijn voor gevaar. Het knappe van wat de clown hier doet, is dat ze de boel binnenstebuiten keert. Het gevaar zit nu niet meer in de jongen, maar buiten hem in het bos. Door zich zijn angst eigen te maken en de situatie om te draaien, bereikt de clown dat de jongen zijn angst vergeet."

Inzet bij behandelingen

CliniClowns worden daarom ook steeds vaker gericht ingezet om een behandeling te verlichten, zoals bij Jesse. In onderzoek bestempelt men die inzet als non-farmacologische interventie. De arts, verpleegkundige of therapeut zijn hierbij altijd leidend. CliniClowns voegen spel toe, aangepast aan de situatie, maar vanuit hun vrije rol.

Op de gipskamer van VUmc Amsterdam werkt gipsverbandmeester Jan Cees Reijnders ook graag met hen samen. Bijvoorbeeld als hij voetjes moet gipsen van kinderen met cerebrale parese, een houdings- en/of bewegingsstoornis die vaak overmatige spierspanning of spasticiteit met zich meebrengt. Terwijl de clowns het kind afleiden

met hun spel, doet Jan Cees zijn soms pijnlijke werk. "De clowns zorgen dat het aanzienlijk makkelijker gaat. Het spel werkt soms haast therapeutisch."

Leren van de clowns

Samen pret maken werkt in de zorg, zo laten CliniClowns zien. Ook in organisaties zijn vitaliteit, nieuwsgierigheid en openheid belangrijke voorwaarden voor ontwikkeling en groei. Misschien zouden we allemaal soms zo onbevangen als een clown moeten kunnen zijn, dŭrven zijn. In verbinding en vanuit vrijheid ontregelen, patronen doorbreken, spelen. Het zorgt immers voor ontspanning, saamhorigheid en nieuwe perspectieven op de dagelijkse realiteit ...

Zou het aanwakkeren van nieuwsgierigheid en verwondering ingezet kunnen worden om stress aan te pakken? Wat gebeurt er als je in een vergadering in gekaderde speeltijd, de normale gang van zaken kantelt, vergroot, verkleint? Wat als we altijd een rondje 'durf te falen' op de agenda hebben staan? Als methode om gekke ideeën te genereren, of om elkaar te vertellen over de fouten van deze week? Deze clown denkt dat het kan. Het zou in ieder geval de moeite waard zijn om te onderzoeken of 'samen pret maken' ook in teams voor positieve wendingen kan

zorgen. Maar, hanteer te allen tijde wel deze spelregel: werk vanuit oprechte belangstelling voor de ander en zorg dat je samen op pad

Wat als we altijd een rondje 'durf te falen' op de agenda hebben staan?

gaat, want, zo stelt Hans Reinders terecht, "Je krijgt mensen alleen naar de rand van hun comfortzone als ze voelen dat je in verbinding met hen staat". ■

Referenties

- Van Venrooij, L., Barnhoorn, P. (2017) Hospital clowning: A Paediatrician's View. *European Journal of Pediatrics*, 176(2): 101-107. doi: 10.1007/s00431-016-2821-8
- Linge, L. (2011). Joy Without Demands: Hospital Clowns in the World of Ailing Children. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being* 6(1). doi: 10.3402/qhw.v6i1.5899
- Mieras, M. (2018). *Hoe clowns het ziekenhuis beter maken*. Amersfoort: Stichting CliniClowns Nederland.
- Reinders, H. (2018). *De spelers en het spel*, lezing. Amsterdam.



Charlotte Langemeijer is sinds 2006 verbonden aan CliniClowns Nederland. Ze is CliniClown én onderzoeker. Zo onderzocht ze in een literatuurstudie wat er bekend is over het ambacht van de clown van oudsher, over ziekenhuisclowns internationaal en of het werk kan worden onderbouwd vanuit wetenschappelijk onderzoek.



■ Sasja Dirkse & Angela Talen

Pret en humor als prettig gevolg

Basisbehoeftes gaan voor!

Pret en humor kunnen een vliegwiel zijn in bijeenkomsten. We kennen echter ook allemaal momenten waarop pret en humor contraproductief werken. Bij het bespreken van moeilijker zaken wordt met grapjes weggelachen wat wezenlijk is en wordt, bewust of onbewust, het echte open gesprek tegengehouden. Pret en humor kunnen op deze manier ten koste gaan van individuen of groepen. Als begeleider of leider heb je de verantwoordelijkheid om in te schatten waar jouw groep zich bevindt en hierop te sturen. Werkvormen kunnen hierbij van grote waarde zijn.

Pret en humor zorgen voor meer energie, verbinding, beweging en kunnen daarmee het resultaat van een bijeenkomst in positieve zin beïnvloeden. Al twintig jaar nemen wij

mensen mee in de kracht van werkvormen. Niet zozeer om pret en humor te brengen – al is dat zeker een mooie opbrengst – maar vooral om te zorgen dat in bijeenkomsten

de best mogelijke samenwerking tot stand komt binnen de groep. We hebben daarbij ervaren dat oprechte pret en humor alleen kunnen ontstaan als binnen de groep in basisbehoeften is voorzien. Wanneer hierin fundamentele tekorten zijn ontstaan, dan zul je hiermee als begeleider rekening moeten houden in je aanpak en de werkvormen die je kiest.

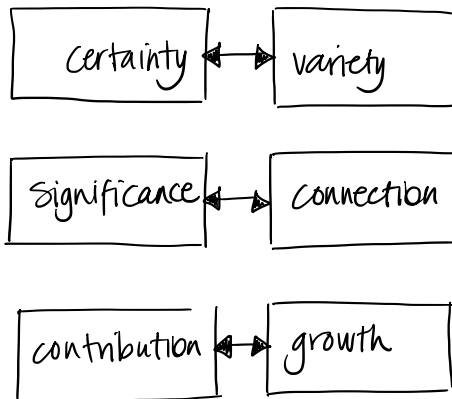
Een casus, vorige week nog. Een managementteam is al een aantal jaren aan het werk in een onzekere context. Kan de bedrijfsunit blijven bestaan, hoe zal het er over een paar maanden uitzien, volgt er weer een wissel van functies en wie bepaalt de koers? De onzekerheid, in combinatie met werkdruk en karaktereigenschappen van de betrokkenen, maakte dat de termen pret en humor in zijn geheel niet meer van toepassing waren op de sfeer binnen dit team. Meerdere teamleden gaven aan zichzelf niet meer te herkennen in de samenwerking. Ze voelden zich ver afgedreven van de betere versie van zichzelf. Tegelijkertijd werd ons verteld: "We willen een leuke heidag. We moeten ook plezier met elkaar hebben, want het is al zwaar genoeg geweest het afgelopen jaar." Hoe pak je dit aan?

Een mooi voorbeeld van een situatie waarin basisbehoeften niet vervuld zijn. En waarbij je zelf waarschijnlijk ook al aanvoelt dat je er hier met pret en humor niet gaat komen. Terwijl je dit team juist wat lucht en plezier gunt. We nemen je mee in hoe je met werkvormen pret en plezier terug kunt brengen.

Welke basisbehoeften zijn er?

En moet je daar altijd aan tegemoetkomen? Er zijn heel veel verschillende universele behoeften. Voor het werken met groepen geven de zes menselijke basisbehoeften van Tony Robbins (zie figuur 1) een mooie samenvatting. Zes behoeften die we allemaal hebben, maar zeker niet allemaal op hetzelfde

moment in dezelfde mate. En het bijzondere is dat ze in paren van twee onderling ook op gespannen voet met elkaar leven.



Figuur 1. 6 Human Needs (Tony Robbins)

1. *Certainty* staat voor onze behoefte aan veiligheid, zekerheid, gemak, voorspelbaarheid, duidelijkheid, stabiliteit en controle.
2. *Variety* staat voor de behoefte aan afwisseling, want te veel veiligheid en stabiliteit kan saaiheid en verveling met zich meebrengen. *Variety* gaat over verandering, avontuur, afwisseling en nieuwe prikkels.
3. *Connection* gaat over onze oerbehoefte om erbij te horen, om ons open en kwetsbaar te mogen tonen en in verbinding en harmonie te zijn met anderen.
4. *Significance* gaat niet over erbij horen en aanpassen, maar juist over het verschil maken en hier ook op gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Voor wat we doen en bijdragen.
5. *Contribution* staat voor onze behoefte om van betekenis te zijn voor anderen. *Contribution* gaat over zingeving, invloed en de bijdrage die we willen leveren aan iets dat groter is dan wij zelf.

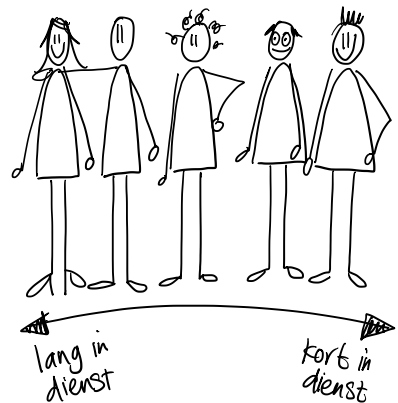
6. *Growth* gaat over groei en ontwikkeling, over zelfbewustzijn en zelfontplooiing, over je inspiratie ervaren en kansen krijgen om je talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen

De invloed van (onvervulde) behoeften op het gedrag in de groep is groot. Iemand die zich niet gezien of gehoord heeft gevoeld, kan proberen dat te laten merken door op elk willekeurig onderwerp vooral veel kritische vragen te stellen, negativiteit uit te stralen of afstand te nemen. In de casus van het managementteam was er een groot gebrek aan zekerheid en met de onderlinge verbinding was het inmiddels slecht gesteld. Verder waren er teamleden die vraagtekens hadden bij de zingeving van waar men mee bezig was. Er werd toch door anderen besloten en had het wel invloed wat men deed? Zoals je ziet, waren meerdere basisbehoeftes onvervuld. Wij merkten dat al in de voorbereidende gesprekken. Misschien roept dit het gevoel op dat deze vraagstukken te groot zijn en jij hier als begeleider, leider, voorzitter, trainer of docent niets mee kunt.

Een geruststelling: je hoeft echt niet op elke behoefte apart in te spelen. Sterker nog, jij bent niet verantwoordelijk voor het vervullen van de behoeften van anderen. Dat zijn anderen in de eerste plaats zelf. Echter, door er helemaal niets mee te doen, is de kans dat je mensen meekrijgt een stuk kleiner. Werkvormen met pret en humor inzetten terwijl de basisbehoeften nog niet zijn vervuld, werkt vaak averechts. Onze belangrijkste tip: denk voordat je een bijeenkomst organiseert na over de belangrijkste behoeften die in de groep spelen en kies voor een of meerdere werkvormen waarmee je toewerkt naar je inhoudelijke doel én tegelijkertijd ook voeding geeft aan (onvervulde) basisbehoeften. Om het praktisch te maken, geven we je hieronder per basisbehoefte onze favoriete werkvormen.

Zekerheid: werkvorm ‘op rij’

Deze werkvorm geeft erkenning en zorgt ervoor dat mensen elkaar zien en waarderen op de plek die zij innemen. Voor diegenen die behoefte hebben aan erkenning is deze werkvorm zeer geschikt, er ontstaat vaak voelbaar waardering en positiviteit naar elkaar toe. Vraag de groep te komen staan en plaats te nemen op een denkbeeldige lijn die staat voor het aantal maanden of jaren dat zij bij de organisatie werken. Werk je er net, dan sta je aan het begin van de lijn. Werk je er juist heel lang, dan sta je helemaal aan de andere kant. Stimuleer de groep om te overleggen, zodat iedereen op de juiste plek staat op de lijn. Vraag de deelnemers nu om terug te gaan naar wat de organisatie typeerde in de tijd dat zij bij de organisatie kwamen werken. Wat viel op aan de cultuur in positieve en ook in negatieve zin? Start bij degene die er het langst werkt en eindig bij degene die als laatste is binnengekomen. Wil je het luchtig en humoristisch? Vraag dan wie de tijd van de fax nog heeft meegemaakt en wanneer de eerste mobiele telefoons kwamen. Of haal een paar andere leuke wetenswaardigheden over de organisatie naar voren en vraag wanneer deze op de tijdlijn speelden. Wil je juist erkenning geven? Benut de lijn dan om te benoemen dat iedereen



Figuur 2. Werkvorm ‘op rij’

die voor jou bij de organisatie is gekomen, heeft bijgedragen aan waar de organisatie nu staat. Vraag de groep om deze mensen te erkennen voor hun bijdrage en nodig iedereen daarna uit om al diegenen die na jou zijn gekomen te verwelkomen en uit te nodigen om de organisatie weer een volgende stap verder te brengen.

Variëteit: werkvorm ‘omgekeerde opdracht’

Speelt er een lastig issue en merk je dat de groep steeds in dezelfde oplossingen blijft denken? Draai de opdracht dan eens om. Is de opdracht om oplossingen te bedenken om het aantal inbraken terug te brengen? Geef de groep dan eens een omgekeerde opdracht en vraag hen oplossingen te bedenken om het aantal inbraken toe te laten nemen. Bedenken hoe het probleem te vergroten is, is voor groepen meestal een stuk makkelijker dan het probleem oplossen. Vraag hoe we kunnen zorgen dat er niemand meer komt solliciteren (als je ideeën wilt verzamelen voor het verbeteren van de werving en selectie), brainstorm over hoe je de medewerkerstevredenheid nog verder kunt laten zakken (als je wilt weten waarop het leiderschap verbeterd kan worden) of hoe je de eilandcultuur verder kunt versterken (als je op zoek bent naar suggesties om van de organisatie meer een eenheid te maken). Laat de groep in een snelle brainstorm oplossingen noemen waarmee zij het probleem vergroten. Schrijf alle oplossingen in hoog tempo mee op de flipover. Kies er daarna een paar uit die interessant zijn om ‘om te draaien’ en ingang geven voor nieuwe oplossingen. Deze werkvorm appelleert vooral aan onze behoefte aan afwisseling. Het doorbreekt bekende en voorspelbare patronen en daagt mensen op een nieuwe manier uit.

Verbinding: werkvorm ‘spreektijd’

Als je wilt investeren in verbinding, openheid, kwetsbaarheid, onderlinge verbinding en een echt gesprek, is dit een goede werkvorm. Deze werkvorm levert op dat mensen weer naar elkaar gaan luisteren en er verdieping komt

in de communicatie. Onze ervaring is dat dit een keerpunt kan zijn in de samenwerking en verbinding. Leg uit dat iedereen spreektijd krijgt. Bijvoorbeeld vijf minuten per persoon. Je kunt ook werken met onbepaalde tijd, afhankelijk van je doel en setting van de bijeenkomst. En de ernst van de ontstane situatie. Geef de twee regels mee dat 1. degene die spreekt niet onderbroken wordt door anderen en 2. dat naderhand vragen gesteld kunnen worden. Alleen open vragen, om te voorkomen dat toch weer meningen van anderen worden vermengd. Let er als begeleider op dat deze regels niet geschonden worden en grijp direct in wanneer het wel gebeurt. Vat na iedere beurt als begeleider samen wat gezegd is of laat dit doen door een van de teamleden.

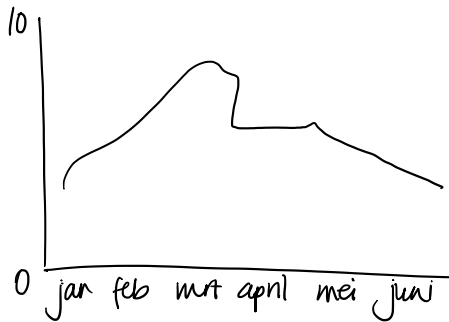
Betekenisgeving: werkvorm ‘grafiek’

Deze werkvorm pas je toe als je wilt investeren in verbinding, openheid, kwetsbaarheid, onderlinge verbinding en ook groei. De werkvorm levert een waardevol gesprek op, bijvoorbeeld in een jaargesprek, maar is ook toepasbaar in een groep. Vraag iedereen op een A4 een verticale en horizontale as te tekenen.

De horizontale lijn weerspiegelt de maanden van het afgelopen jaar. Bij de verticale as staan de cijfers nul tot tien. Nodig de deelnemers daarna uit om in deze grafiek met een lijn weer te geven hoe zinvol zij hun werk vonden in het afgelopen jaar. Na het tekenen van de grafiek vormt de groep zelf duo's. Deze duo's interviewen elkaar om de beurt over de grafiek en helpen elkaar op een coachende manier om hieruit inzichten te halen voor de komende periode. Afhankelijk van de openheid en veiligheid in de groep kun je de inzichten ook plenair laten delen. Is er weinig veiligheid en openheid? Dan is het delen in duo's een prachtige eerste stap.

Groei: werkvorm ‘coachduo's’

Om direct meer groei te ervaren en de aandacht te richten op ontwikkeling kun je in de groep coachduo's laten vormen. Dat kan ook voor één bijeenkomst. Laat vooraf uitwisselen wat men



Figuur 3. Werkvorm 'grafiek'

ziet als beste versie van zichzelf in overleggen. Wat doet men dan wel en juist niet. De opdracht die je geeft, is dat de duo's verantwoordelijk zijn om elkaar beste versie tijdens deze bijeenkomst naar voren te laten komen. Je kunt bijvoorbeeld een vraag stellen of op een andere manier de ander helpen in momenten. Tussentijds en aan het einde van de bijeenkomst laat je in de duo's uitwisselen hoe het gegaan is.

Het kan ook anders

Terug naar het managementteam uit de casus. Wat hebben we met hen gedaan? Omdat de verbinding en het vertrouwen echt voor een groot deel weg waren tussen de teamleden zijn we begonnen met de werkvorm 'spreektijd'. De vraag voor de spreekronde was: Hoe ervaar je de huidige situatie en waarop wil je je dit jaar richten? Het was voor allen een verademing om ruimte te krijgen om (uit) te praten. Iedereen kon op basis van de richtvragen de eigen punten kwijt en hoorde elkaar. Bij de werkvorm 'spreektijd' is er letterlijk spreektijd en reageren de deelnemers niet op elkaar. Hierdoor kon wat gezegd werd op zichzelf bestaan en werd duidelijk dat iedereen last had van hoe het in het afgelopen jaar was verlopen. Wat iedereen met elkaar verbond, was de wens om het vanaf nu anders te doen. Ook dat hebben we binnen dit team weer verkend met een ronde spreektijd voor iedereen. Na deze rondes was het team eraan toe om in kleine groepjes met behulp van een flipover te

brainstormen over gezamenlijke acties voor de verschillende afdelingen in de komende periode. Het team was verbaasd over de opbrengst en de sfeer waarin men het laatste uur had kunnen werken. Het plezier was terug!

Energie en plezier versterken

Wat als basisbehoeften wel al in voldoende mate zijn vervuld? Hoe zit het dan met werkvormen en pret? In groepen waarin de basisbehoeften geen issue zijn omdat ze in voldoende mate zijn ingevuld, voel je ontspanning, openheid, verbinding en plezier. Humor is in dat geval geen afleidingsmanoeuvre om moeilijke gesprekken te omzeilen, maar een uiting van verbinding en vertrouwen in de samenwerking. En ook werkvormen die de energie en het plezier versterken, sluiten aan bij waar de groep staat. Ook hiervoor willen we je praktische inspiratie meegeven. Hieronder onze drie favorieten:

Energie: werkvorm 'hotball'

Als je de energie naar een lekker hoog niveau wilt brengen, doe dan *hotball*. Je kunt deze werkvorm gebruiken voor alles waar de groep veel associaties bij kan noemen. Denk bijvoorbeeld aan afkortingen die in de organisatie worden gebruikt, partners waarmee de organisatie samenwerkt, negatief of positief gedrag, problemen waarvoor klanten bellen of instrumenten die kunnen worden ingezet. Vraag de groep te komen staan, twee, drie of vier groepen te vormen van ongeveer vijf tot twaalf personen. Benoem in elke groep iemand tot jurylid. Geef elk jurylid een bal en leg uit dat bij een startsein de bal zo snel mogelijk rond moet gaan. Elke keer als iemand de bal heeft, noemt hij iets (bijvoorbeeld een afkorting die in de organisatie wordt gebruikt). Het jurylid telt het aantal goede antwoorden. Tel af en kijk welke groep gewonnen heeft. Om de energie en pret nog wat verder te verhogen, doen wij altijd een tweede ronde. Geef de groepen twee minuten om een nieuwe strategie te bedenken en geef aan dat de tweede ronde laat zien hoeveel leervermogen de groepen hebben.

Verhoog de energie en hilariteit door zelf wat aan te moedigen en hardop terug te tellen van tien naar nul.

Competitie: werkvorm 'cross the sea'

Deze werkvorm maakt fanatisme en heel veel lol in de groep los. Je splitst de groep op in tweeën. Je vraagt de ene groep om op hun stoel te gaan staan aan de hele zijkant van de zaal. De andere groep neemt plaats aan de andere kant van de zaal. De stoelen staan naast elkaar en iedereen staat bij de start op zijn stoel. Daarna geef je een startsein waarop beide groepen zo snel mogelijk naar de overkant proberen te komen, zonder op de grond te komen. Val je op de grond, dan start je met je stoel weer waar je begon. Het team dat als eerste met de hele groep aan de overkant is, wint. Check vooraf wel even of de stoelen geschikt zijn voor deze werkvorm, dit in verband met de veiligheid.

Verbinding: werkvorm 'masseren'

Durf je de groep wel wat te stretchen op verbinding en kwetsbaarheid? Doe dan bij de start of ergens tussendoor de werkvorm 'masseren'. Vraag de groep in een kring te komen staan en een kwart draai naar rechts te maken. Vraag iedereen daarna om zijn handen op de schouders te leggen van degene die voor hem of haar staat. Ongetwijfeld opperen een paar mensen

om een polonaise te starten. Dat doen we niet. Vraag om de schouders te masseren van degene voor je. Draai na een paar minuten om zodat iedereen revanche kan nemen. Een plezierige en ontspannen activiteit tussendoor.

Gereedschapskist

Werkvormen zijn basisgereedschap voor iedereen die met groepen werkt. Werkvormen vergroten het rendement van opleidingen en kunnen dienen als vliegwiel voor gedragsverandering. We zien het als ons vak om de brug te slaan tussen de behoeften in de groep en de doelen van de organisatie. Werkvormen zijn daarvoor het meest praktische gereedschap, of het nu gaat om meer lol en plezier of juist om erkenning en openheid. Kies een werkvorm waarmee je het niet hoeft te zeggen, maar waarmee de groep de invulling van de basisbehoeften ervaart. Zoek je meer inspiratie? In *Het Groot Werkvormenboek deel 1 en deel 2* vind je 240 werkvormen, geschikt voor elke bijeenkomst. Op het platform www.mymethods.nl vind je er in totaal meer dan 500 online. ■

Referentie

- Robbins, T. (2018). *6 Human Needs*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van <https://www.tonyrobbins.com/mind-meaning/do-you-need-to-feel-significant/>



Sasja Dirkse (links) en Angela Talen (rechts) zijn auteurs van onder andere 'Het Groot Werkvormenboek' deel 1 en 2 en oprichters van 2KNOWHOW. Vanuit expertise op het gebied van leren en veranderen, samenwerken en leiderschap creëert 2KNOWHOW beweging, ook daar waar het niet stroomt. www.2knowhow.nl



■ Bojan Marcus & Anouk Vermeeren

Spelenderwijs gedragsverandering aanmoedigen

Maak er een spel van!

Van leren veterstrikken tot het behalen van je diploma. Je bent gemotiveerd om te leren omdat je er iets voor terugkrijgt, zoals met de sticker van de juf of een diploma waarmee je die felbegeerde baan binnensleept. Dit zijn duidelijke voorbeelden van extrinsieke motivatie. Maar wat doe je als je gedrag wilt veranderen van mensen die daar zelf geen zin in hebben?

Je kunt ze natuurlijk vertellen waarom gedragsverandering belangrijk is voor de organisatie of voor henzelf, maar zou dat ze echt overtuigen? Waarschijnlijk investeer je dan veel tijd en geld voor een minimaal resultaat. Dat kan ook anders. Laat ze de leuke kant van het onderwerp of het gewenste gedrag zien en maak ze daarmee nieuwsgierig. Die nieuwsgierigheid zal vervolgens leiden tot meer autonome of zelfs intrinsieke motivatie om toch datgene te leren wat jij in gedachte had. Een echte win-winsituatie! Aan de hand van praktijkvoorbeelden lees je hier hoe je spelenderwijs gedragsverandering aanmoedigt. In enkele stappen motiveer je jouw organisatie voor duurzame gedragsverandering.

Welk gedrag willen we veranderen?

De nieuwsgierigheid van mensen prikkelen om ze aan te zetten tot gedragsverandering. Makkelijk gezegd, zul je denken. In de praktijk is het altijd lastiger. Neem bijvoorbeeld informatiebeveiliging: er is geen bedreiging die zo snel groeit als cybercrime. Ook jij wilt natuurlijk niet gehackt worden. Toch blijkt het lastig om mensen veilig te laten werken. Dit is precies de uitdaging waarmee wij ons dagelijks bezighouden. We willen dat mensen in allerlei organisaties, van grote multinational tot eenmanszaak en van zorg tot overheid, informatiebewust gedrag vertonen. Dat betekent bijvoorbeeld dat je je laptop vergrendelt als je je werkplek verlaat, dat je signalen van phishing herkent, dat je incidenten meldt bij de juiste persoon of afdeling, enzovoorts. We horen je denken: poe, dat klinkt als een hoop gedoe... Laat dat nou ook de mening zijn van de mensen die we willen bereiken. Werk aan de winkel dus om de gedragsverandering aan te moedigen!

Leer de doelgroep kennen

Laten we het voorbeeld van informatiebeveiliging wat verder uitwerken.

We weten welk gedrag we willen veranderen en dat we dat op een originele manier moeten doen. Om hiervoor een goed plan te maken, is het belangrijk dat we de doelgroep kennen.

“Is er informatie gelekt? Dat lossen de jongens van IT wel op toch?”

Onze doelgroep is heel divers, eigenlijk moet iedereen deze gedragsverandering doormaken. Wat onze doelgroep ook kenmerkt, is dat bijna niemand inziet dat informatiebeveiliging onderdeel is van het werk. De mensen zelf vormen de eerste lijn van verdediging tegen cybercrime. Maar ze denken al snel dat technische maatregelen hen wel voldoende beschermen. Een lastige doelgroep om te bereiken, maar zeker niet onmogelijk.

Hoe specifieker je doelgroep, hoe makkelijker het is om tot een plan te komen. Je hebt dan meer inzicht in de (werk)context, het opleidingsniveau, hoe mensen met elkaar omgaan, hoe ze nu tegenover het onderwerp staan en – niet onbelangrijk – wat ze leuk



vinden. Leuk is een vrij vaag begrip. Houdt je doelgroep van humor en zo ja, wat voor humor? Of is dat niet nodig en willen de mensen vooral plezier ervaren of op een ontspannen manier bezig zijn? Denk hier eens over na of vraag aan mensen uit je doelgroep wat ze leuk vinden aan het onderwerp waarmee je aan de slag wilt. Deze kennis over je doelgroep helpt je bij het motiveren van de mensen en het vormgeven van de leerervaring.

Motiveer de doelgroep

Nu we onze doelgroep beter kennen, is het tijd voor actie. Het motiveren kan beginnen. Onze ervaring bij het motiveren van een

“Weer zo’n saaie lap tekst die ik over 5 minuten vergeten ben? Gaaap!”

doelgroep voor gedrag waarvan men zelf (op korte termijn) meer nadelen dan voordelen ziet, is dat de sleutel ligt in het prikkelen van de nieuwsgierigheid. Maar hoe doe je dat? Vertellen waarom het belangrijk of voordelig voor hen is, is belangrijk, maar vinden ze vaak oersaai. Daar worden ze niet warm van. We vullen dit aan met iets waar ze wél enthousiast



over zijn door in te spelen op populaire trends, zoals een escaperoom of VR-game. Vraag maar eens in je omgeving of mensen zin hebben om een escaperoom of VR-game te spelen en vergelijk de antwoorden met het antwoord op de vraag of ze zin hebben om iets te leren over informatiebeveiliging. Een groter verschil zul je waarschijnlijk niet vaak tegenkomen. Hoe mooi is het dan dat je het onderwerp dat jij zo belangrijk vindt, kunt integreren in zo’n escaperoom of VR-game? Door mensen in een uitdagende situatie te zetten en ze een spel te laten spelen, creëer je een ervaring die hen bijblijft en waar ze het met elkaar en met anderen over zullen hebben. Door op deze manier kennis te maken met het onderwerp gaat het spelen binnen de organisatie en is de nieuwsgierigheid om meer te leren opgewekt: de missie om te motiveren is geslaagd!

Zorg voor een prettige leerervaring

Na een spetterende introductie van het onderwerp in de vorm van bijvoorbeeld een VR-game, hebben we twee vliegen in één klap geslagen: medewerkers zijn nieuwsgierig geworden naar het onderwerp én zien in waarom het voor hen belangrijk is om er meer over te leren. Daarmee heb je autonome of zelfs intrinsieke motivatie bij je doelgroep bereikt. Nu is het belangrijk om niet achterover te leunen en te denken dat het allemaal vanzelf gaat. Sterker nog: dit is het moment om toe te slaan. Als je nu geen actie onderneemt, zakt de energie weer weg en ben je je doelgroep kwijt. Maak gebruik van het momentum dat je zelf hebt gecreëerd en bied je doelgroep je (online of offline) training aan.

Hoe zorg je dat die training dan niet teleurstellend is na een toffe start? Hoe de doelgroep de leeractiviteit ervaart (gebruikerservaring), maakt hierin het verschil: het moet meteen duidelijk zijn wat van hen

wordt verwacht. Technische moeilijkheden zijn echt een *showstopper* als het gaat om motivatie. Wij zien een aantal succesfactoren als het gaat om gebruikerservaring in (online) trainingen. De eerste is een pakkend concept dat past bij het onderwerp, de doelgroep en de huidige en gewenste situatie. Dit hebben wij bijvoorbeeld in een training over phishing toegepast door de rollen om te draaien: we gaan medewerkers die de training volgen, opleiden tot hackers. Dat is weer eens wat anders dan de saaie opsommingen van soorten phishing en signalen die je moet herkennen als je een verdachte e-mail ontvangt.

De tweede succesfactor is een sterke, herkenbare verhaallijn waarin de beleving van de gebruiker centraal staat. Hiermee geef je invulling aan het concept. Wat dacht je van een hacker die jou in de training benadert om samen een grote phishingaanval op te zetten? Oeh, gaaf! Vooronderzoek doen, slachtoffers uitkiezen, een *sneaky* e-mail opstellen waar ze allemaal intrappen, e-mail versturen en dan het leukste van alles: kijken wat er gebeurt als de slachtoffers de e-mail openen... Zouden ze klikken op de link in jouw phishingmail? Spannend!

De interactie tussen de mensen en de training is een derde succesfactor. Achteroverleunen en doorklikken is echt niet meer van deze tijd! Wij zetten vragen en opdrachten in, waarbij mensen situaties moeten beoordelen of op zoek moeten gaan naar risico's en we gebruiken interactieve video's. In de training over phishing kun je als gebruiker zelf keuzes maken in de video's waarin de hacker contact met je zoekt. Jouw keuze bepaalt vervolgens hoe de video verdergaat. Zo betrekken we de medewerkers actief bij het onderwerp en laten we ze zien dat hun actie of mening wel degelijk meetelt. Dit maakt niet alleen de training leuker, maar past ook nog eens goed



bij het onderwerp. Informatie veilig houden, kunnen we alleen als iedereen daaraan meehelpt en de mens is daarbij de eerste lijn van verdediging.

De laatste succesfactor die wij belangrijk vinden is het toevoegen van passende gamificatielementen. Maak bewuste keuzes en voeg niet iets toe 'om maar gamification toe te passen'. Het moet wel nut hebben in de context van jouw onderwerp en training en passen bij de doelgroep. Bij de meeste doelgroepen vallen gamificatielementen over voortgang of beloning wel in de smaak. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van een voortgangsbalk en hoofdstukken die vrijvallen als het vorige hoofdstuk succesvol is afgerond. Gamification in de vorm van competitie, uitdaging, creativiteit of verrassingen zijn daarentegen veel meer afhankelijk van de eigenschappen van je doelgroep. Als het bij je doelgroep past, heeft het een positief effect. Zo niet, dan kan het juist averechts werken. Zoek naar de juiste balans om de motivatie net dat extra zetje te geven dat het nog kan gebruiken.

Een tip die we je zeker niet willen onthouden als je je eigen prettige leerervaring gaat ontwerpen, is dat de hoeveelheid leuke dingen niet de overhand neemt. Het moet

“Ik heb er eigenlijk nooit bij stilgestaan dat mijn rol zo groot is bij het veilig houden van informatie!”

in balans zijn met de inhoudelijke punten die je wilt maken en de gewenste impact op je doelgroep. Maak hierbij dus bewuste keuzes. Mocht je het moeilijk vinden om te kiezen tussen een paar toffe ideeën, bedenk dan dat alles wat je nu niet toepast alvast een begin is voor een volgend project of een volgende training. Goede ideeën zijn nooit overbodig.

Onderhouden van de gedragsverandering

Gedragsverandering bereiken is één ding, maar zorgen dat het gedrag blijvend verandert, is misschien nog wel een grotere uitdaging. Het zou zonde zijn als je al die moeite hebt gedaan om mensen zover te krijgen iets te leren en hun gedrag te veranderen, als iedereen daarna weer terugvalt in oude gewoontes. Wij geloven daarom in de kracht van herhaling, zoals de bekende vergeetcurve van Hermann Ebbinghaus ons ook vertelt. Hiermee bedoelen wij niet alleen herhaling van de inhoudelijke leerpunten, maar ook het organiseren van andere activiteiten en momenten van aandacht voor het onderwerp. De manier waarop je aandacht geeft aan het onderwerp, kun je natuurlijk op een leuke en motiverende manier ontwerpen.

Motivatie en betrokkenheid zijn dingen die je continu moet blijven aanwakkeren, anders ben je je doelgroep zo weer kwijt. Daarom passen wij alle succesfactoren voor een prettige leerervaring ook toe op de herhalingen die we aanbieden. Denk bijvoorbeeld aan de VR-game of een *microlearning* die toepasselijke en actuele casussen behandelt. Of misschien een leuke puzzel of een bingokaart waarop mensen

moeten afstrepen wat ze in hun omgeving zien gebeuren? Mocht je even krap in de tijd zitten, maar toch voor herhaling willen zorgen, vraag dan eens mensen uit je doelgroep om zelf iets te organiseren. Zoals een lunchlezing over hun eigen ervaringen of een prijsvraag waaraan mensen individueel of met een team kunnen deelnemen. Zo zijn er eindeloos veel mogelijkheden om inhoudelijk én op een leuke manier te zorgen voor herhaling met als ultiem doel: duurzame gedragsverandering.

Verankeren van de gedragsverandering

Zelfs mensen die in eerste instantie helemaal niet gemotiveerd zijn om hun gedrag te veranderen, kunnen we overtuigen door middel van spelenderwijs leren. We hebben enkele stappen beschreven die voortkomen uit onze visie op leren en gedragsverandering. Daarmee creëren wij een positieve beveiligingscultuur bij onze klanten: iedereen in de organisatie veilig en bewust met informatie laten werken. Daarbij zijn we overtuigd van het idee dat gedragsverandering plaats moet vinden in de kern van de



Figuur 1. Model voor het bereiken van duurzame gedragsverandering

organisatie. De gedragsverandering is alleen blijvend als het in de cultuur is verankerd. In jouw situatie gaat het misschien niet om een beveiligingscultuur, maar wel om de cultuur op een ander onderwerp.

Je ziet in ons model (figuur 1) dat motiveren meteen vanaf het begin belangrijk is en ook doorlopend aandacht moet krijgen om de gedragsverandering te onderhouden. De training en de herhaling(en) dragen inhoudelijk bij aan gedragsverandering. Maar zoals je hebt gelezen is het belangrijk om hierbij de originaliteit niet uit het oog te verliezen. Een evaluatie na een eerste cyclus helpt je om

eens kritisch terug te kijken op het proces en te bedenken hoe je dit in een volgende cyclus nog beter kunt doen. Wij geloven dat tussentijdse metingen in de verschillende fases bijdragen aan een goede evaluatie, maar ook aan het bepalen hoe ver je al bent met je gedragsverandering.

Gedragsverandering lijkt moeilijk op het eerste gezicht. Met wat hulp en originaliteit geloven wij dat je veel kunt bereiken binnen je organisatie. Ga voor die win-winsituatie en creëer autonome of zelfs intrinsieke motivatie voor jouw uitdaging op het gebied van gedragsverandering! ■



Bojan Marcus is art director bij Infosecure. Als creatieveling richt hij zich op het ontwerpen van een betekenisvolle en aangename gebruikerservaring voor diverse leerproducten. Hij is verantwoordelijk voor het bedenken van originele concepten die gedragsverandering stimuleren. Hij zet hiervoor technologische innovaties in, zoals interactieve video's en virtual reality.



Anouk Vermeeren is senior learning consultant bij Infosecure. Als onderwijskundige houdt zij zich bezig met het beïnvloeden van gedrag en het realiseren van gedragsverandering. Zij ondersteunt klanten bij het ontwikkelen van duurzame gedragsverandering op het gebied van informatiebeveiliging. Daarnaast werkt zij aan innovaties, bijvoorbeeld door middel van gamification.



■ Niek de Groot & Ria van Dinteren

Interview met Rocky Hehakaija

Met een bal kun je zo veel meer!

Kun je door middel van spel leren en ontwikkelen bevorderen? Is spel in te zetten om hele gemeenschappen te veranderen? Voor ons een belangrijke vraag in dit themanummer over pret.

Over Favela Street

Favela Street is de stichting die Rocky Hehakaija (zie het omslag van dit nummer en de openingsfoto bij dit artikel) in 2014 oprichtte. Het woord *favela* verwijst naar de achterstandswijken in Rio de Janeiro. De doelstelling van de stichting is om jongeren uit deze achterstandswijken weerbaar te maken door middel van voetbal. Ze worden opgeleid als trainer of leren waar hun talenten liggen en kiezen een andere route met behulp van Favela Street. Rocky was zelf in haar jeugd een succesvol voetballer en ze schopte het tot Jong Oranje tot een blessure een eind maakte aan haar voetbalcarrière. Ze werkt nu voor haar stichting als inspirator, spreker en consultant. Haar belangrijkste motto is om mensen in beweging te brengen. Dat doet ze letterlijk – met de bal. Ze wil vooral dat haar activiteiten blijvende impact hebben.

www.favela-street.com

De taal van de bal...

“Toen ik geblesseerd raakte en niet meer kon voetballen, stortte mijn wereld in. Ik wilde alleen maar voetballen en prof worden. Ik stond op met de bal en ging 's nachts naar bed met mijn bal. Dus wat nu? In 2003 was ik 18 jaar en werd ik door de AVRO uitgenodigd om een week naar de favela's in Rio de Janeiro te gaan om daar de meisjes te trainen. Als jong meisje zag ik er enorm tegenop om te gaan. Ik had altijd last van heimwee en dit was wel heel ver weg. Maar wat ben ik blij dat ik dat heb gedaan!

Die ene week heeft mijn leven veranderd. Ik ontdekte de kracht van voetbal. Dat voetbal niet alleen een individuele taal was voor mijzelf, maar dat het iets teweeg kon brengen



in een omgeving die dagelijks te maken heeft met armoede en geweld. In favela's wonen de allerarmsten, er zijn drugsbendes en er wordt veel geschoten. In zo'n wereld brengt de bal uitkomst. Als er gespeeld kan worden, verdwijnen de zorgen even naar de achtergrond. Voor mij is voetbal de sleutel om met deze mensen in contact te komen. Ik kan nog steeds behoorlijk goed voetballen en dat spreekt de meisjes aan. Mijn taak was om het elftal voor te bereiden op de Street Child World Cup en dat is gelukt. Deze uitspraak klinkt natuurlijk heel makkelijk, maar er was best wat voor nodig.”

...de taal van de favela

“In mijn jeugd was ik best een uitzondering. Een lange meid van 1,91 meter en altijd met een bal in de weer. In Uithoorn, waar ik opgroeide, werd ik behoorlijk buitengesloten. Ik werd een manwijf genoemd. Deze vooroordelen doen wat met je. Ik noem dat zelf altijd 'klei in je oren'. Je luistert als het ware naar het beeld dat anderen van je neerzetten. En dat doet wat met je zelfvertrouwen. Laat staan als je opgroeit in een sloppenwijk. De meiden waar ik mee

werk, komen de wijk niet uit en zien weinig kansen voor zichzelf. Zij zien ook alleen maar die omgeving waar het recht van de sterksten vooropstaat. Zij ervaren extreme sociale uitsluiting door al die klei in de oren. Het steeds maar in die omgeving zijn, belemmert het ontstaan van een positief zelfbeeld. Dat heeft ook echt effect op je gedrag. Meedoen aan de Street Child World Cup betekent dus ook wat voor deze kansarme meiden. Het zelfbeeld van die meiden met sport verbeteren, was dan ook een van mijn doelstellingen zodat ze het gevoel kregen dat ze echt wat kunnen. En dat vroeg best veel: kwetsbaar zijn bijvoorbeeld en jezelf laten zien. Maar om terug te komen op de favela, als je daar opgroeit dan weet je niet goed hoe de wereld eruit kan zien en welke mogelijkheden er, naast *gangs* en armoede, nog meer zijn. *You can't be what you can't see*, is een van mijn uitspraken. Dus als je niets anders kent, dan zul je ook niets anders gaan worden."

You can't be what you can't see

Voetbal als ontwikkelprogramma

Al mijn programma's kenmerken zich doordat ze energie geven aan jongeren en doordat jongeren kunnen werken aan hun zelfbeeld. Mijn programma's zijn dus ook gericht op de langere termijn. Meestal duren ze twee jaar, waarbij er gestreefd wordt naar verandering bij de jongeren. Maar ook dat het wat oplevert voor de gemeenschap van die jongeren. De jongeren werken twee jaar met mensen die echt in ze geloven en ze positief benaderen. Door te spelen ben je ook gedwongen om echt contact te maken met elkaar. Mijn workshops starten altijd met het creëren van vertrouwen. Dat is de basis om verder te gaan. Het gaat ook om onderling vertrouwen, want je hebt elkaar nodig om een resultaat te behalen. Ik doe dus

veel oefeningen met de bal. Maar het is niet alleen maar plezier en spelen (al blijft dat heel leuk), we reflecteren ook als team: wat ging goed, waar kan het nog beter."

"Vertrouwen en spelen vormen de basis. Dus ik start met spelen met de bal zodat we elkaar beter hebben leren kennen en het leuk hebben met elkaar. Dit zijn spellen als overgooien, spelen met elkaar, acht ballen in het spel houden en dat soort oefeningen. Dat is voor mij het startpunt naar stap twee waarin het individu centraal staat. En daarbij gaat het om vraagstukken waarin je kunt laten zien wie jij bent en wat heeft gemaakt dat je bent zoals je bent. Ik geloof in de kracht van storytelling. Dat zet ik in door middel van schrijf oefeningen waarin ze terug moeten gaan in hun herinnering en drie objecten beschrijven die belangrijk voor ze zijn (geweest). Dat levert mooie gesprekken op. Natuurlijk gaat het niet altijd over de foto van een moeder die overleden is en wat dat heeft betekend. Het komt ook voor dat ze een Playstation beschrijven. Maar het doel van de oefening is delen met elkaar en ervaren dat dat ook kan. Dat je gezien wordt zoals je bent en dat je kwetsbaar kunt zijn in het team. Stap drie is de stap naar de community. We willen bereiken dat er een link ontstaat tussen de jongeren en de community waar ze wonen. Dat kan bijvoorbeeld zijn doordat ze zelf gaan trainen en dus iets sportiefs gaan doen. Maar het kan ook goed zijn dat ze een eigen zaak (zoals een kapperszaak) beginnen en zo bijdragen aan hun eigen community. Ons bovenliggende doel is om met deze groep positieve rolmodellen te creëren die de volgende generatie kunnen inspireren. We willen uiteindelijk bouwen aan sterkere gemeenschappen. Centraal staat hierbij how to turn your skills into value."

Klei in de oren van de bedrijven

"Niet alleen bij jongeren, maar ook bij bedrijven kom je mensen tegen met klei in



de oren. Mensen die lijden onder sociale uitsluiting. Dus er zijn best parallellen te trekken tussen de sloppenwijken en de bedrijven in Nederland. Ik was laatst bij een groot bedrijf en moest met het managementteam aan de slag. We hebben een uur gespeeld en achteraf vertelde de manager mij dat zij haar team nog nooit zoveel heeft zien lachen. Eigenlijk doe ik overal dezelfde oefeningen die allemaal gericht zijn op uiteindelijk sterkere teams en het creëren van mensen die de klei uit de oren trekken en zich anders gaan gedragen. Mijn boodschap gaat vaak ook over verwachtingsvol kijken naar anderen. Als je het daar hebt opgegeven dan wordt het natuurlijk ook niets meer. Voor mij is voetbal ook meer geworden dan zelf scoren. Het is een middel om binnen te komen en

andere mensen iets te leren over hun talent en hoe je daar mee om kunt gaan. Meer spelen zorgt in mijn beleving ook echt voor een beter team met meer vertrouwen.”

Modegril al dat spelen?

“Of het nu een trend is of niet, ik geloof erg in spelen. Moeten we meer doen, overall denk ik. Dat brengt mensen in beweging. Plezier en pret werken als ijsbreker en zorgen voor verbinding tussen mensen. Humor en een blij ei zijn zoals ik helpen daar wel bij. Onze aanpak heeft ook een methodische basis die we inzetten bij onze projecten. Zo gebruiken we de kracht van de positieve mindset en werken we aan zelfvertrouwen. Autonomie en zelf doen zijn woorden die daarbij passen. De kracht om eigen keuzes te maken is

aantoonbaar helpend. We werken ook aan duurzame zelfregie door te focussen op het uitstellen van kortetermijnbeloning en jongeren te leren om ook de langetermijndoelstelling in de gaten te houden. Wil je snel geld verdienen in de criminaliteit of een eigen zaak opbouwen? Het kost wat meer moeite om een andere weg te kiezen, maar het

groeien. Ik geef terug wat ik zie gebeuren, maar wil ook zelf feedback. Lachen, plezier maken en verbinden, het klinkt zweverig maar het is zo belangrijk, dat leer ik ook van mijn groepen. Al hebben ze vreselijke dingen meegemaakt, er is nog wel steeds levenslust. Het woord *inshallah* past mij ook, in het moment leven en alles eruit halen. Niet zomaar ervan uitgaan dat morgen gegeven is.”

Ik heb mijn team nog nooit zo zien lachen

levert ook meer op. Ik werk daarin samen met onderwijskundigen en pedagogen, want voor mij geldt ook: ik weet dat ik onbewust bekwaam ben, maar ik wil ook graag die volgende stap zetten naar bewust bekwaam zijn. Ik wil woorden geven aan wat ik doe. Zo is reflectie een vast onderdeel tijdens onze workshops, zodat ook ik kan blijven leren en

Tips voor anderen

“Zonder zweverig te worden, vind ik dat je alles uit het leven moet halen. En waar je ook zit (sloppenwijk of bij de bank), je moet overal luisteren naar je lichaam. We drijven zo ver af van wat we voelen en dat is niet goed. Je ongelukkig voelen zit als eerste in je lijf. Stress ook. Dat begint bij pijn onder in je buik. Met alle veranderingen die er steeds op ons afkomen, zou ik echt willen zeggen: durf ook naar die pijn toe te gaan. Misschien levert het je tranen op, maar het wordt wel beter omdat als jij kwetsbaar bent er mensen om je heen komen staan die je gaan helpen. Stil blijven staan heeft nog nooit iemand gelukkig gemaakt. En dat gold natuurlijk ook voor mij. Ik had jaren op mijn fietsje naar mijn leuke werkgever kunnen gaan, best handig met mijn heimwee. Maar in plaats daarvan heb ik de pijn opgezocht en ben ik naar de favela's gegaan. Dat is zo goed voor mij geweest. In de toekomst wil ik dit werk zeker voortzetten: andere klei in de oren van jongeren stoppen zodat we met zijn allen een betere toekomst krijgen met gelijke kansen voor iedereen.

Niek de Groot, redactie TvOO, en
Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO





■ Jim Morris

Humor in een zakelijke context

Dit is geen geintje!

Een man loopt de bibliotheek binnen. Hij loopt naar de balie en zegt tegen de bibliothecaris: "Hee, ik wil graag een cheeseburger met een grote patat en een milkshake alstublieft." De bibliothecaris kijkt verbaasd op en zegt: "Maar dit is een bibliotheek." De man zegt: "O, sorry," en herhaalt dan fluisterend: "Hee, ik zou graag een cheeseburger willen hebben met een grote patat en een milkshake alstublieft."

Dit is mijn favoriete grap. Het raakt alle aspecten van waar een goede grap over moet gaan. En het werkt omdat het een combinatie is van subtiele ironie en het verkeerd verbinden van een boodschap aan een omgeving.

Wereldwijde humor

Of we nu wel of geen favoriete grap hebben, grappen worden over de hele wereld verteld. Humor wordt wereldwijd gebruikt om sociale binding en samenhang tot stand te brengen. En uit welke cultuur je ook komt, voor iedereen geldt hetzelfde: het kost nu eenmaal

minder spierkracht om te lachen dan om te fronzen. Dus samen lachen met iemand van een andere cultuur zou eigenlijk heel makkelijk moeten zijn, toch?

Misschien is dat toch niet zo makkelijk. Mijn bibliotheekgrap is wellicht niet voor iedereen even grappig. Humor en wat we grappig vinden, is voor iedereen op de wereld verschillend. Als je regelmatig reist en je tussen andere culturen bevindt, is bewustwording van het feit dat wat voor jou het toppunt van lollig is voor iemand anders niet zo hoeft te zijn. Bij twijfel of je wat dat betreft op een lijn zit, geldt er maar één regel. En dat is bij grappen waarover je niet zeker bent: niet doen! Humor is namelijk bedoeld om subtiel te zijn en er is een smal lijntje tussen een grap die het voor jou makkelijk maakt om contact te leggen en een grap die de plank volledig mislaat. Zo zou je zomaar in een onderhandeling tegen zure, verwarde en beledigde gezichten aan kunnen kijken door een verkeerd geplaatste grap. Gebruik je humor echter op een goede manier, dan kan het leren en de motivatie van individuen en teams vergroten. Medewerkers die samen lachen zijn aantoonbaar creatiever en gericht op samenwerken. Met als resultaat dat de productiviteit en daarmee de winst omhooggaat. Vooral leidinggevendenden die gepaste humor en grapjes kunnen waarderen, blijken meer ondersteuning en medewerking te krijgen van hun medewerkers. Daarnaast worden deze leidinggevendenden ook nog eens gezien als meer gemotiveerde medewerkers.

Naast de voordelen van een gepaste, wel gedoseerde en passende grap is er ook een andere kant. Die van het onvermijdelijke negatieve effect als we het verkeerd doen. We zijn het er waarschijnlijk allemaal over eens dat humor die over de schreef gaat, zoals misplaatste grappen over gender, ras en handicaps, niet kunnen. Daar moet je ver van

blijven. Toch is het lijntje tussen gepaste en ongepaste grappen dun. Misschien klink ik nu wel als een langspeelplaat (bestaan die nog?) die blijft hangen, maar ik wil het toch nog even gezegd hebben: bij twijfel over een grap, niet doen! Misplaatste grappen kunnen een signaal afgeven waardoor mensen denken dat het oké is om de regels te buigen. Leaders die in hun grappen agressief zijn bijvoorbeeld, dus die grapjes maken over andere medewerkers of vieze grappen vertellen, hebben een grote kans dat hun medewerkers zich slecht gaan gedragen. De kracht van voorbeeldgedrag werkt helaas ook de andere kant op!

Een grapje kan best begonnen zijn als zomaar een geintje, maar als het ten koste gaat van iemand anders, bijvoorbeeld als ze er niet zelf bij zijn dan is er meer aan de hand en is het wellicht helemaal niet grappig meer. Maar ook grapjes waar iemand zelf om moet lachen, ook al gaan de geintjes ten koste van jou, geven een hele sterke boodschap af. Namelijk de boodschap wie erbij hoort en wie niet. Wie bij de *ingroup* behoort en wie bij de *outgroup* hoort. Als je toevallig bij de outsiders hoort, dan kan een misplaatste grap jouw zelfvertrouwen en zelfwaarde, maar ook je commitment naar de organisatie en diens resultaten beïnvloeden. Ons vermogen om te leren, ons aan te passen en gemotiveerd aan de slag te gaan voor de organisatie gaat snel verloren als we ons schamen omdat we uitgelachen kunnen worden. Realiseren dat je niet bij de groep hoort, kan grote gevolgen hebben voor je uiteindelijke resultaten en inspanning voor de organisatie. Foute humor kan mensen uitsluiten. Op het moment dat dat gebeurt, verliezen we inzichten en bijdragen in leer- en werksituaties. En ook in andere sociale settings. Mensen die zich uitgesloten voelen van een groep leveren geen inspanning meer.

We hebben allemaal wel eens de situatie meegemaakt of kennen de vervelende situatie

dat iemand die uitgesloten wordt door het gebruik van 'foute' humor ook nog eens te horen krijgt dat hij niet tegen een geintje kan. Dus je wordt beledigd, maar je moet vooral net doen alsof het niet erg is.

Per ongeluk grappig zijn

'Foute' humor kun je zien als een bewuste, met opzet gemaakte grap tegen iemand of een situatie met de bedoeling om te beledigen. Het zijn grappen die te ver gaan. Gepaste humor gaat over een grap waar je beiden om moet lachen en die verbinding in de hand werkt. Maar soms kun je ook onbedoeld grappig zijn en kunnen je woorden verkeerd worden geïnterpreteerd of verloren gaan in de vertaling. De reclamewereld kent vele voorbeelden waarin de boodschap soms precies een verkeerde kant op kan gaan. Boodschappen worden onbedoeld grappig en kunnen dan verwarring veroorzaken of iemand kwetsen. Dat is zeker in reclame niet de bedoeling. Immers, de producten moeten verkocht worden.

Twee van mijn favoriete voorbeelden zijn:

1. Het Amerikaanse tandpastamerk Pepsodent probeerde haar product te verkopen in een gebied in Zuidoost Azië door te zeggen dat dit product je tanden witter maakt. Later ontdekten ze dat de bevolking juist daar noten kauwde omdat mensen hun tanden juist donker wilden maken omdat ze dat aantrekkelijk vonden.
2. Pepsico adverteerde met Pepsi in Taiwan met de boodschap '*Come alive with Pepsi*'. In de Chinese vertaling echter was de boodschap: 'Pepsi brengt je voorouders terug uit de dood'.

Leer mijn cultuur kennen, begrijp mijn humor

Als Engelsman is humor voor mij heel erg belangrijk. Ik vind het prettig om met mensen te lachen in plaats van óm ze te lachen. En

nog belangrijker vind ik het om om mezelf te kunnen lachen. Zelfspot staat op nummer een in de Engelse humor. Maar ik ben er wel achter gekomen dat dit niet geldt voor mensen in China. Grappen maken over jezelf wordt daar helemaal niet als grappig gezien, integendeel zelfs. Eén van mijn *keynotes* in Peking was doorspekt met zelfspot. Het leverde uitsluitend verbaasde en verweesde gezichten op in het publiek. In China spot je niet met je eigen ongemak. En terwijl lachen universeel was, leerde ik dat wat humor is en wat als grappig wordt beschouwd per cultuur verschilt. Daarnaast is het goed om op te merken dat in veel Aziatische landen lachen ook wordt gedaan uit ongemak en verlegenheid en dat het niet uitsluitend een reactie is op een goed geplaatste grap zoals wij die kennen.

Grappen zijn dus afhankelijk van het begrijpen van de lokale cultuur en taal. Ook kennis van het nieuws, sport, entertainment en de plaatselijke politiek helpen. Als je dat niet kent en niet begrijpt, is het lastig om grappen te begrijpen uit een andere cultuur.

Ik woon al 25 jaar in Nederland en pas nu kan ik *Van Kooten en De Bie* waarderen of *Jiskefet* of zelfs een oudejaarsconferentie snappen. Ik ben niet in Nederland opgegroeid en dus miste ik jaren de clous van deze programma's. Er bleven open plekken die ik niet kon invullen omdat de cultuur me onvoldoende eigen was. De gemeenschappelijke achtergrond en het begrippenkader die ik niet deelde, leverde met mijn Nederlandse familie en vrienden vreemde situaties op. Zoals het moment dat zij, toen ik het had over 'knippen en plakken', reageerden met: zo, creatief met kurk? Dit was een verwijzing naar Arjan Ederveens show. Iedereen snapte wat ermee bedoeld werd en moest lachen. Behalve ik dus! Ik ben opgegroeid met de onzinnig en scherpe humor van Monty Python en Tommy Cooper. Later kwam ik in aanraking met de

meer alternatieve shows in Groot-Brittannië die ontstonden als een reactie op Thatchers politiek. Ik heb het dan over shows als *The Young Ones*, *Not the Nine o' Clock News* en *Blackadder*.

Bij grappen waarover je niet zeker bent: niet doen!

Ik ben ook opgegroeid met bepaalde stereotypen als het gaat om andere culturen. Zo hadden de Duitsers geen gevoel voor humor en dat vond ik raar toen ik een kleine jongen was. Natuurlijk hebben Duitsers humor. Het is alleen anders dan mijn gevoel voor humor. Gek genoeg is de Duitse komediant Mario Barth de houder van het wereldrecord voor de grootste comedyshow voor 70.000 mensen livepubliek. Hij vestigde dit record op 12 juli 2008 in het Olympisch Stadion in Berlijn. Daarmee brak hij het vorige record van Chris Rock, een Amerikaan die slechts 15.900 toeschouwers had in Londen.

Dus we mogen constateren dat we niet kunnen zeggen dat er culturen bestaan zonder gevoel voor humor. Wat we wel mogen zeggen, is dat verschillende culturen humor op verschillende manieren benaderen. Net als gedeelde culturele waarden laat comedy zien welke verwachtingen we hebben ten aanzien van de dingen die we samen grappig vinden. Zo krijg ik kromme tenen van de Engelse serie 'Allo 'Allo!, maar ik zie ook dat deze serie heel populair is bij mijn Nederlandse vrienden. Waarschijnlijk zegt dat meer over mij dan over de serie. Ik heb de neiging om te denken dat onze Engelse humor veel beschaafder is dan het laten zien van Franse en Duitse stereotypen. Onze meest verspreide slapstickshow van Engelse makelij is *Mr. Bean*. Deze is verspreid in 200 landen

en is daar ook succesvol zonder iemand te beledigen. Wereldwijde humor kan dus!

Rond de wereld in 80 grappen

Dit artikel wordt helaas veel te groot als we echt alle 80 grappen zouden maken. Maar het is wel goed om een aantal culturen te laten passeren en te zien hoe de humor verschilt. Culturele goeroe Richard Lewis herinnert ons eraan dat humor ondanks *Mr. Bean* niet echt van reizen houdt. Hij zegt in zijn boek *Humour across Frontiers* (2005): "*Humour, like wine, travels badly, especially when heading East. What is hilarious for a Brit may be anathema to an Arab, the wittiest French pun is incomprehensible to a Chinese; one's most innocent anecdote may seriously offend a Turk.*"

Oost- en Centraal-Europa hebben veel politieke grappen. De nalatenschap van de Russen in die gebieden kan leiden tot harde grappen. De moderne geschiedenis kan aanleiding zijn voor bittere grappen. Mijn Poolse vrienden hebben een favoriete grap die typerend is. Hij gaat zo: Wat antwoordt Sigmund Freud wanneer hem de volgende vraag wordt gesteld? "*What is the thing that comes between fear and sex?*" Freuds antwoord is: "*Fünf.*"

Mijn Engelse humor is wat sympathieker en wellicht wat minder vreed, de Zuid-Europese humor kan ook briljant maar vreed zijn. Zo is dit één van de meest populaire grappen in Frankrijk die ook laat zien welke historie wij als landen met elkaar hebben:

"Weet je hoe je een Engelsman kunt redden van de verdrinkingsdood?"

"Nee."

"Houden zo!"

Noorse humor wordt meestal gezien als droge humor. Hoe Noordelijker je komt naar en in Finland, met koude temperaturen en donkerte, hoe meer de grappen korter en to

the point worden. Mijn Finse collega heeft altijd hetzelfde antwoord op mijn vraag "Hoe was je weekend?" Zijn antwoord: "Ik adem nog steeds."

Amerikaanse humor is snel en scherp. Persoonlijk vind ik hun korte sketches op televisie (denk aan Saturday Night Live) erg leuk, al denk ik ook als een Engelsman dat de Amerikanen geen ironie begrijpen. Natuurlijk is dat niet waar, maar ze gebruiken ironie niet zo veel. In ieder geval niet zo als de Engelsen.

Ik gebruik sarcasme en ironie als een schild en wapen. Waar mogelijk vermijd ik oprechtheid en ik gebruik mijn grappen om mijn genegenheid of het ontbreken daarvan te laten zien aan mensen. Dit kan wegraken van standaard-Britse zelfspot en meer gaan lijken op wat wij *pulling your leg* noemen. Het is in deze situatie dat een Engelsman om je moet lachen. Het kan een beetje oncomfortabel voelen en zelfs gemeen als je niet aan Engelse humor gewend bent.

Aziatische landen zoals Japan en China zijn gevoelig voor gezichtsverlies. Die ongeschreven regels bepalen wat er kan en begrenzen het maken van grappen ten koste van anderen in een bepaalde situatie. Hun humor gaat vaak over taal en het maken van intelligente *twists*. Er is ook veel slapstick in Azië. Door karakters in de *overdrive* te laten acteren, maak je het weer mogelijk om erover te lachen. Het zijn veilige grappen waarin niemand wordt uitgesloten of beledigd.

Humor in de zakelijke wereld

Volgens mij is het goed om in elk land waar je komt samen te lachen. En gebruik vooral grappen die gaan over nationaliteit, maar dan wel over die van jezelf! Enkele adviezen die je kunt gebruiken naast wat ik al beschreven heb, zijn:

Doe je huiswerk. Als je in een andere cultuur

gaat werken, vraag dan aan mensen die daar al geweest zijn om tips en advies. En lees je in in de cultuur. Cultureel bewustzijn zal je leren dat zowel de Japanners als de Duitsers geen humor gebruiken in een zakelijke context. Terwijl de Britten en de Amerikanen dat juist weer wel doen en met gebruik van humor eventuele spanningen willen verminderen tijdens onderhandelingen. In deze culturen is er minder angst dat zaken door het gebruik van humor niet meer serieus worden genomen. Een waarschuwing is ook op zijn plaats: Een beetje cultureel bewustzijn zorgt er nog niet voor dat je mensen niet beledigd met grappen of dat je verwarring veroorzaakt. Alleen maar weten dat een Arabier, net als de Engelsen, wel houdt van zelfspot en dat Indiërs satirische grappen waarderen, voorkomt niet dat je met een misplaatste grap je bijeenkomst in de war stuurt.

Het gebruik van humor is voorbehouden aan mensen die jaren hebben gewerkt en geleefd in de desbetreffende cultuur. Je kunt het pas echt snappen na een hele tijd. Net zoals ik zelf heb gemerkt in het doorgronden van de Nederlandse cultuur. Ik heb ook langere perioden in Australië en Canada gewoond. En hoewel ik de Australische humor nogal spottend vond, heeft het even geduurd voordat ik begreep dat de koloniale geschiedenis hiervan de oorzaak was. Lachen om autoriteit en klassensystemen – en sociale status bespotten en ondermijnen, komt dus ergens vandaan. Ook de Canadese humor begreep ik niet direct, Canadezen spelen met taal zoals de volgende grap laat zien:
Man: "Dokter, ik denk dat ik een kat ben."
Dokter: "Wanneer is dat begonnen?"
Man: "Sinds ik een kitten was."

Wat maakt een grap een grap?

In het Engels noemen we dit de *punchline*. En in het Cambridge Engelse woordenboek wordt dit begrip omschreven als 'het laatste stuk van

de grap dat het grappig maakt'. Dus wat is mijn laatste stuk van dit verhaal? Als afsluiting, de clou van dit artikel, wil ik nog even terugkomen op waarom je humor gebruikt en in welke situaties.

Er zit absoluut toegevoegde waarde in het gebruik van humor. Onderzoek naar humor laat zien dat het niet alleen gaat om de grap, maar vooral ook dat je de grap begrijpt. Het menselijk brein wordt geactiveerd door humor, maar ook laat het zien dat er diverse gebieden, die geassocieerd worden met genot en plezier, oplichten wanneer we een goede grap snappen. Wanneer we de clou begrijpen. Lachen heeft een goede uitwerking op ons cardiovasculair systeem. We krijgen meer zuurstof en er gaat meer energie naar onze bloedvaten. In zijn boek: *Ha! The Science of When We Laugh and Why* (2014) zegt cognitieve neurowetenschapper en auteur Scott Weems: "My first thought when I think about humour is it's a great way for us to have evolved so we don't have to hit each other with sticks."

Met andere woorden: humor is een grote stap in de beschaving zodat we elkaar niet meer met stokken te lijf gaan. En daar heeft hij een punt. Humor fungeert als ijsbreker en verdient het om serieus te worden genomen. Het heeft waarde, ongeacht de cultuur, er gebeurt altijd iets bijzonders als mensen samen lachen. Ze

zijn verbonden in deze gezamenlijke ervaring die leven heet. Als mensen van verschillende culturen samen lachen, zijn ze in ieder geval naar elkaar aan het luisteren en dus komt je boodschap beter over.

Je hoeft geen professional te zijn om een goede kwinkslag te maken. Echter, wees je ervan bewust dat je in een andere cultuur grappen maken beter achterwege kunt laten. Maar blijf je lang genoeg in een bepaalde cultuur, dan zul je uiteindelijk kunnen begrijpen waar de humor vandaan komt. Jargon en sarcasme kun je beter niet combineren, maar als je focust op het creëren van verbinding en samenhang, dan komt het goed. En bij twijfel nogmaals: niet doen!

Disclaimer: dit artikel hebben we vertaald uit het Engels. Dus mocht er wat humor verloren zijn gegaan, dan kan dat liggen aan de vertaling. Zo zie je maar, met humor moet je serieus omgaan. ■

Referenties

- Lewis, R.D. (2005). *Humour across Frontiers, or Round Teh World in 80 Jokes*. Hampshire: Transcreen Publications.
- Weems, S. (2014). *Ha! The Science of When We Laugh and Why*. New York: Basic Books.



Jim Morris heeft ruim 20 jaar ervaring als manager van internationale teams en werkte overal ter wereld. Met zijn inzichten verbeter je de interculturele communicatie in je organisatie en leg je een stevige basis voor een betere samenwerking en (team)prestaties. Jim schreef verschillende boeken, zoals 'The Eight Great Beacons of Cultural Awareness' (2016) en 'Gluemanity' (2019).



zijn als leider

HARTGER WASSINK

14.95

Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoef je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uitziet. Zolang je over leiderschap blijft praten, als een kenmerk dat je hebt, iets dat je bij wijze van spreken koopt met een opleiding of het aannemen van een functietitel, hoef je niet te kijken naar wat je nu zelf eigenlijk doet.

De coach staat voor raadselen is bedoeld voor iedereen die in coachen geïnteresseerd is en meer wil weten over de coachpraktijk. Ben je een beginnende coach, een coachende leidinggevende, of zoek je coaching, Veronica neemt je mee in een aantal casussen die ze als coach op haar pad tegenkomt. Vanuit haar overtuiging dat een coach alleen vragen mag stellen die hij zelf bereid is te beantwoorden, geeft Veronica openhartige inblikjes in haar eigen leven en ontwikkeling.

De coach staat voor raadselen



Veronica Waleson

12.95



COACHING in context

Denken over Maatschappij & Opleidingskunde

19.95

Hoe zijn maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op het werk van coaches en hoe reageren zij daarop? En omgekeerd: welke invloed oefent coaching uit op de maatschappij? Hoe zien vakgenoten, professionals uit verwante beroepen en filosofen dat?

bestellen? bol.com



**Pret is privé***Dajo de Prins*

50

Waardevolle flauwekul*Meer dan een lolletje**Maurice van Dinther*

59

De chieff happiness officer*Hype of verrijking?**Onno Hamburger*

64



■ Dajo de Prins

Pret is privé

Het is een mooi teken van beschaving dat de meeste bedrijven en overheden over een afdeling beschikken die het welbevinden en werkgeeluk van medewerkers als missie heeft. Human resources probeert de beste mensen te werven, hen de plek te geven die aansluit bij hun vaardigheden en voorkeuren en te zorgen dat zij in prettige omstandigheden kunnen werken. Ook leren, ontwikkelen en zelfs spelen behoren tot het domein van elke zichzelf respecterende HR-afdeling (De Botton, 2009).

Het is begrijpelijk dat weinig beroepsgroepen zo gepassioneerd en bevolgen zijn als de mensen die 'in de HR' werken. Hun drang om hun medemensen vooruit te sturen naar meer werkgeeluk is bijna spreekwoordelijk. In dat streven worden zij tegenwoordig trouwens

gesteund door een solide businesscase voor werkgeeluk (Bellet, De Neve & Ward, 2019). Uit steeds meer onderzoek blijkt dat gelukkige medewerkers loyaler en productiever zijn. Bedrijven die bekend staan als 'gelukkig' zijn natuurlijk ook aantrekkelijker voor nieuwe

rekruten en vertonen zelfs een hogere beurswaarde. Reden te meer voor directies en human resources om meer werkgeluk tot een centrale doelstelling te maken (Layard, 2020).

Toch zijn aan die nobele missie ook risico's verbonden. Zo kan de passie om mensen werkgeluk te laten vinden, ons doen vergeten dat veruit de meeste mensen pret en zingeving vooral buiten hun werklevens vinden. En ons ook doen vergeten dat mensen erg ongelukkig kunnen worden van een werkleven dat al te diep ingrijpt in hun privéleven. De naakte cijfers over werkgeluk nopen ons ertoe het privéleven (en privégeluk) van mensen beter te eerbiedigen. Respect voor de grenzen van het privéleven moet het eerste principe zijn van elk oprecht geluksbeleid. Daar is niets ouderwets aan, het is een logisch gevolg van wetenschappelijk onderzoek.

Wat is werkgeluk?

Het woord werkgeluk komt nog maar net om de hoek kijken. Je vindt het nog niet terug in het woordenboek, maar in de wereld van werk is het gemeengoed. Het is een hoopvol woord waar de gedachte uit spreekt dat 'werk' en 'geluk' dusdanig bij elkaar horen dat het logisch is ze te versmelten tot één woord. Er zit ook iets dwingend in: deze twee woorden mogen dan in de geschiedenis van de taal een gescheiden leven geleid hebben, tegenwoordig horen ze bij elkaar.

Het is alsof iets of iemand per se wil dat werk en geluk een eenheid vormen. Misschien is het geen toeval dat het woord net nu opduikt – net nu aangetoond is dat werkgeluk ook goed is voor de business. Geluk op het werk is niet langer iets waar alleen werkende mensen naar snakken, ook organisaties die werk verschaffen willen het. Zo drukt het woord werkgeluk tegelijk de hoop uit van de werkenden en de verwachting van werkgevers.

Een nieuw woord heeft natuurlijk ook een betekenis of definitie nodig. Daarbij reikt de gelukswetenschap ons de helpende hand. We spreken van werkgeluk als iemand 1. tevreden is over zijn baan, 2. zich tijdens het werken doorgaans goed voelt en 3. zich al werkend ontplooit en bijdraagt aan een beter leven voor anderen. Om dure woorden van stal te halen, zijn er dus drie dimensies van werkgeluk: evaluatief werkgeluk (een algemeen tevredenheidsoordeel over je werk), affectief of hedonistisch werkgeluk (een overwicht van prettige gevoelens terwijl je werkt) en eudemonisch werkgeluk (het geluk van het 'goede leven' dat er in bestaat dat je jezelf tot ontplooiing brengt en bijdraagt tot een betere wereld) (Durand, 2016).

Omdat we nu naar werkgeluk streven, vergeten we wel eens hoe waardevol werktevredenheid al is

Alleen wie die deze drie elementen van werkgeluk combineert, kan zich met recht en reden werkgelukkig noemen. Tevreden zijn over je werk is natuurlijk al heel wat. Als je bovendien op je werkplek meestal positieve emoties ervaart, ben je nog beter af. Maar alleen wie al werkend zichzelf ontplooit en bijdraagt tot een beter leven voor anderen, zal de hoge mentale staat bereiken die we werkgeluk noemen. Je werkt dan tevreden, prettig én bevlogen. Het gevoel van geluk dat je bij je werk ervaart, is van een duurzame en diepgewortelde soort.

Werkgeluk is dus niet zomaar een tevreden of prettig gevoel. Het is een kostbare geestelijke toestand met drie onmisbare ingrediënten. Aan degene die het beleeft, schenkt het tevredenheid, plezier en bevlogenheid op het werk (én een verhoogd levensgeluk); voor

de organisatie die werk verschaft, levert het medewerkers op die loyaler, productiever en klantgerichter zijn – en af ten toe bereid om net dat ietsje meer te doen (De Neve & Ward, 2017). Die voordelen van werkgeluk manifesteren zich alleen als de drie dimensies tegelijk aanwezig zijn.

We hebben nu wel een woord en een definitie, maar dat betekent nog niet dat daar ook een werkelijkheid aan beantwoordt. Laten we eens kijken hoe het in de waarneembare wereld staat met werkgeluk. Wat zegt het empirisch onderzoek over de heilige drievuldigheid werktevredenheid, werkplezier en zinvol werk?

De ontvredende cijfers over werkgeluk

De drie dimensies van werkgeluk zijn gegroeid uit klassieke Griekse filosofie en recent wetenschappelijk geluksonderzoek. De oude Grieken bedachten het onderscheid tussen hedonistisch geluk (het geluk van goede gevoelens) en eudemonisch geluk (het geluk van het goede, ontplooiende leven). De moderne gelukswetenschap heeft daar nog een derde, meer gezapige facet van geluk aan toegevoegd: het evaluatieve geluk (het geluk van een tevreden levensgevoel).

Het zijn precies die drie gestalten van geluk die vandaag in de empirische gelukswetenschap onderzocht worden. Wetenschappers vragen aan mensen over de hele wereld hoe tevreden zij over het algemeen zijn over hun leven (evaluatief geluk), hoe goed zij zich door de dag heen voelen (hedonistisch geluk) en hoe zinvol, geslaagd of goed zij hun leven vinden (eudemonisch geluk) (Durand, 2016, Helliwell, 2016). En precies hetzelfde geldt voor werkgeluk. Ook daar worden diezelfde drie dimensies onderzocht: werktevredenheid, werkplezier en zinvol werk. En de cijfers zijn veelbetekenend.

Mensen zijn tevreden over hun baan

Veruit de meeste mensen zijn tevreden over hun werk. In Nederland maar liefst 93,8 procent van de werkende populatie, in België 91 procent. (De Neve & Ward, 2017). Hoewel die percentages in andere landen en continenten flink wat lager kunnen liggen dan bij ons, is een meerderheid van de mensen met een baan daar ‘tevrede’ mee. De keuze die de enquête van *Gallup World Pole* de geënuquêteerden geeft, is binair: Bent u tevreden met uw baan? Bent u ontevreden met uw baan?

De reden dat die cijfers zo hoog liggen, heeft ermee te maken dat mensen beseffen dat het leven met baan beter is dan zonder – en zij gewoon daarom al tevreden zijn. Het lijkt erop dat de geënuquêteerden in de gestelde vraag intuïtief lezen: bent u tevreden dat u een baan heeft? Dat ze daar tevreden over zijn, is trouwens zeer begrijpelijk. Mensen zonder werk, rapporteren een duidelijk lagere algemene levenstevredenheid dan mensen met werk en zij ervaren door de dag heen ook 30 procent meer negatieve gevoelens zoals angst, woede en onmacht (De Neve & Ward, 2017, Layard, 2020). Dat een baan dit positief effect heeft op ons welbevinden is logisch: zij verschaft ons behalve een vast loon ook structuur, maatschappelijke status en dagelijks sociaal contact. Zaken die mensen zonder werk deerlijk missen.

Dat de cijfers over werktevredenheid zo hoog uitvallen, heeft er waarschijnlijk ook mee te maken dat ‘tevrede over’ niet zo’n hele hoge standaard is. Wie tevreden is, vindt het goed genoeg, heeft vrede met de bestaande toestand en onvoldoende reden om ertegen in opstand te komen. Het oordeel dat je tevreden bent over je baan is weliswaar waardevol, maar een hooggestemde mentale toestand kun je het niet noemen.

Mensen genieten niet van hun werk

Met het tweede bestanddeel van werkgeluk (werkplezier) is het minder rooskleurig gesteld. Hierbij gaat het over de vraag hoe prettig je je voelt tijdens je werk. Wie al werkend vooral positieve emoties ervaart, zal hoog scoren op de schaal van het werkplezier of 'affectief werkgeluk'. Dit element van werkgeluk test je niet door te peilen naar algemene tevredenheid, maar door te vragen: hoe voel je je nu?

Precies die vraag werd op willekeurige ogenblikken door de dag heen gesteld aan tienduizenden smartphonegebruikers via de app *mappiness* (De Neve & Ward, 2017). Telkens wanneer de deelnemers een *bing* te horen kregen, moesten zij melden welke van de 40 mogelijke dagelijkse dingen zij aan het doen waren (sporten, tuinieren, tv-kijken, persoonlijke administratie, werken, et cetera) en hoe goed of slecht ze zich daarbij voelden. Via *mappiness* werden zo meer dan een miljoen gegevens verzameld en verwerkt tot een ranking (Bryson & Mackerron, 2016). Op nummer één van de activiteiten die het meeste affectieve geluk opleveren, staat 'intimiteit, liefde bedrijven' op nummer 40 'ziek in bed liggen'. Werk eindigt op een treurige voorlaatste plaats (nummer 39). Werk gaat zelfs gepaard met beduidend slechtere gevoelens dan zorgen voor je ouders (nummer 38), administratie en financiën (nummer 37) en in de rij of de file staan (nummer 36). Die cijfers ontlokten aan professor Layard (2020) de laconieke zin: "*For the average person, working is about the most unpleasant activity there is.*"

Tijdens het werken voelen we ons dus minder prettig dan bij welke andere activiteit dan ook, met als enige uitzondering ziek in bed liggen. Dat betekent natuurlijk niet dat we ons tijdens het werk nooit goed voelen. Soms zijn we zo fijn aan het werk dat het als het ware

samenvalt met wat we doen en we dus flow ervaren: een heerlijk gevoel! Soms hebben we een goed gesprek bij het koffieapparaat of krijgen we een compliment van een collega. Soms ervaren we het aangename gevoel dat we onszelf verbeteren of vooruitgang te boeken in de richting van een collectief doel. En soms bereiken we tot onze voldoening zo'n doel. Het gebeurt ook dat we plezier maken met het hele team en ons daarbij bescheuren van het lachen. Al die positieve gevoelens komen voor, we kennen ze.

Geluk verwachten van werk is een recent verschijnsel

Maar werk moet het als bron van hedonistisch geluk genadeloos afleggen tegen 38 andere dagelijkse activiteiten die maar één ding gemeenschappelijk hebben: ze maken onderdeel uit van onze vrije tijd. De goede gevoelens die mensen ervaren als ze aan het werk zijn, bestaan. Maar zij verbleken bij het plezier dat wij uit ons privéleven weten te halen.

Mensen vinden hun werk niet zinvol

Nu weten we al dat werk ons wel tevredenheid schenkt, maar weinig plezier. En hoe zit het met zingeving? Ervaren mensen hun werk als iets dat de moeite waard is? Vinden zij hun baan zo waardevol dat ze zich er echt bij betrokken bij voelen? Voelen ze zich verbonden met de doelstellingen van de organisatie waarvoor ze werken en zijn ze daarom graag bereid af en toe net dat ietsje meer te doen? Voelen ze zich toegewijd, bezield, bevlogen? Zijn ze, met andere woorden, actief geëngageerd voor hun werk? Juist door dat actieve engagement te peilen, test de wetenschap of mensen hun werk zinvol vinden.

Gallup World Pole onderzoekt jaarlijks in 150 landen hoe groot het percentage werknemers is dat zich 1. actief geëngageerd, 2. niet geëngageerd, of 3. actief gedesengageerd noemt in het werk. De resultaten zijn weinig opbeurend. In Nederland en België beslaat de categorie actief geëngageerden ongeveer tien procent van de werkende populatie. Zo'n 80 procent is niet geëngageerd, terwijl tien procent ertoe neigt om de boel te saboteren. Het is een somber beeld dat zich met lichte variaties over de hele wereld uitstrekt (De Neve & Ward, 2017). Een kleine minderheid werkt bevlogen, terwijl 90 procent niet of absoluut niet betrokken is bij het werk.

In het privéleven beleven mensen meer plezier dan op het werk

Voor de grote meerderheid van de werkende bevolking blijft de deur naar eudemonisch werkgeluk zodoende gesloten. De meeste mensen hebben niet het gevoel dat zij zich in hun werk ontplooiën of bijdragen aan een betere wereld en vinden hun baan daarom niet betekenisvol. Waar logisch uit voortvloeit dat zij ook niet actief geëngageerd zijn. Misschien ervaren zij hun werk wel als tevredenstellend en leuk, maar niet als een waardevolle activiteit die bijdraagt aan een goed leven. En zo lopen deze mensen de laatste onmisbare component van volwaardig werkgeluk mis.

Werkgeluk is het voorrecht van een kleine bovenlaag

Veruit de meeste mensen zijn dus niet gelukkig op het werk. Ze zijn wel tevreden over hun baan, maar ze vinden werken niet echt prettig of betekenisvol. Ze genieten maar beperkt van de tijd die ze aan hun baan besteden en werken maar

zelden bevlogen. Op die regel bestaat een belangrijke uitzondering, een gelukselite van tien procent die wel ten volle betrokken is bij het werk: de 'actief geëngageerden'. We mogen ervan uitgaan dat die groep ook meer positieve gevoelens ervaart tijdens het werken, bijvoorbeeld in de vorm van flow. Werkgeluk is met andere woorden het voorrecht onderdeel te zijn van ongeveer één op de tien werkende mensen (uit onderzoek blijkt dat het vooral gaat om leidinggevend personeel, management en directie, en hoge functionarissen) (De Neve & Ward, 2017). Terwijl gelukkig zijn op het werk aan negen op de tien mensen niet besteed is. Die conclusie lijkt misschien verrassend en somber, maar zij is het ene noch het andere.

Lage verwachtingen: werk als straf

Geluk verwachten van werk is een recent verschijnsel. Pas in de negentiende eeuw begonnen filosofen, zoals Marx, voor het eerst te verdedigen dat werk kan bijdragen tot een gelukkig leven (McMahon, 2005). Dat was toen een revolutionair idee: meer dan tweeduizend jaar had de opvatting geheerst dat werken voor geld geluk onmogelijk maakt. Alleen voor wie zo rijk was dat hij niet hoefde te werken voor zijn geld was geluk denkbaar. Het waren de ideeën van de oude Griekse filosofen (werken voor geld is per definitie een vorm van slavernij) en van het Oude Testament (werken is een straf van God) die ons denken bepaalden. Als je bekijkt onder welke omstandigheden de meeste mensen in die periode moesten werken, kwamen die ideeën trouwens volledig met de werkelijkheid overeen.

Werk als bron van geluk

De gedachte dat werk ons gelukkig kan (en moet) maken, ontstond in filosofische kringen in de 19e eeuw, maar is nog maar zo'n 30 jaar gemeengoed. Nog tot de jaren tachtig van vorige eeuw verwachtten mensen van een baan niet veel meer dan tevredenheid:

de tevredenheid die gepaard gaat met een veilige en vaste betrekking, een fatsoenlijk loon, redelijke werktijden en behoorlijke arbeidsomstandigheden. De verwachting dat een baan bovendien plezier en vervulling oplevert, maakte pas opgeld aan het einde van de jaren '90, gelijklopend met de steile opkomst van de positieve psychologie. Die nieuwe vorm van psychologie – die haar blik niet meer richtte op het bestuderen van psychologische stoornissen, maar op positieve voorbeelden van succes of psychische gezondheid – maakte van de gelukkige werker het te volgen voorbeeld (Canabas & Illouz, 2018). Wetenschappelijke publicatie, tijdschriften en weekendbijlages van kranten vulden zich met tools, tips en tricks om gelukkig te worden op het werk.

Geluksdwang

Werktevrede was niet meer genoeg: als je niet ook genot van je werk had en er vervulling in wist te vinden, schortte er iets. Zo werd werkgeluk pardoes tot norm verheven, de nieuwe maatstaf waaraan wij ons beroepsleven afmeten. Die normatieve werking van werkgeluk werd nog versterkt toen aangetoond werd dat er een verband bestaat tussen werkgeluk en winstgevendheid. Volgens verschillende studies zijn gelukkige medewerkers loyaler, klantgerichter en productiever. En zorgt een cultuur van werkgeluk ook voor betere economische resultaten. Zodoende ontstond ook bij degenen die werk verschaffen de aandring om mensen te bewegen tot meer werkgeluk (Layard, 2020).

Die hooggespannen verwachtingen (bij werkenden en organisaties) zijn niet onschuldig. Zij zorgen voor 'geluksdwang' (Bruckner, 2011), een dwang die ertoe leidt dat mensen teleurgesteld zijn of zich mislukt voelen als zij geen volwaardig werkgeluk vinden. Ze zijn ongelukkig omdat ze niet

volkomen gelukkig zijn, een heel eigentijdse vorm van ongeluk (De Botton, 2009).

Toch zijn de hoger besproken werkgelukcijfers helemaal niet vreemd of buitengewoon laag. Werken in een kapitalistische economie met een hoge graad aan specialisatie, snelle veranderingen, economische onzekerheid, hoge tijds- en concurrentiedruk en de eis van voortdurende digitale beschikbaarheid, is niet altijd een pretje (Davies, 2015). En zo leuk en betekenisvol is het meeste werk dat vandaag beschikbaar is helemaal niet.

Twee ingrediënten voor meer werkgeluk

De 'te lage' gelukscijfers' zijn gewoon de weerspiegeling van al te hooggespannen verwachtingen. Het feit dat meer dan 90 procent van de Nederlanders en Belgen tevreden is over zijn werk, is al een klein wonder. Zeker als je ziet waar we vandaan komen. Omdat we nu naar werkgeluk streven, vergeten we wel eens hoe waardevol werktevrede al is. En voelen we alleen teleurstelling en schaamte bij ons onvolkomen werkgeluk. En zo brengt het nobele streven naar werkgeluk onbedoeld meer werkgeluk met zich mee. Geluksdwang vermijden en het privéleven waarborgen vormen de eerste stappen naar meer werkgeluk.

Vermijd geluksdwang

Je kunt jezelf beter niet de norm opleggen om volwaardig werkgeluk te bereiken (of toe te treden tot de fameuze gelukselite van tien procent). Je legt de lat dan zo hoog dat teleurstelling bijna onvermijdelijk is. De torenhoge verwachtingen waarmee wij vandaag de arena van werk betreden, vormen een krachtige bron van ongeluk. We lijken te geloven dat er voor ons een baan weggelegd is die zo leuk en betekenisvol is dat hij ons vleugels geeft. En voelen ons slecht als dat niet zo blijkt te zijn. Niet alleen ervaren we zo onnodig ongeluk, we laten bovendien na

te genieten van het moois dat onze baan ons wel biedt en schatten het onvoldoende naar waarde. Onze blik is strak op het hoge doel van volkomen werkgeluk: *eyes on the prize*. Het geluk dat wel beschikbaar is, ontsnapt zo aan onze aandacht (De Prins, 2018): dat je over je werk best tevreden bent, dat het bijdraagt tot je algemene levenstevredenheid en dat het je regelmatig plezier bezorgt, zijn dingen die je amper nog opmerkt of als positief ervaart. Door geluksdwang gaat geluk verloren.

Vaak komt die geluksdwang trouwens ook van buitenaf. Organisaties die werk verschaffen, willen evenzeer dat mensen werkgeluk ervaren, het liefst in de drie dimensies. Alleen die volwaardige vorm van werkgeluk staat immers garant voor een hogere loyaliteit, productiviteit en klantentevredenheid en uiteindelijk winstgevendheid. Het is niet ongewoon dat werkgevers de neiging vertonen werkgeluk te pushen. Dat werkt natuurlijk averechts. Werkgeluk tot norm of target verheffen is geen goed idee. Mensen die zich verplicht voelen om gelukkig te zijn (of zich zo te gedragen) zullen het per definitie niet zijn. Geluksdwang verjaagt werkgeluk. Maar geluksdwang vermijden, impliceert niet dat je niets mag doen voor meer werkgeluk. Je hoeft het kind niet met het badwater weg te gooien. Het eerste dat we natuurlijk moeten doen, is bronnen van werkgeluk wegnemen. De eerste boosdoener, zo leert wetenschappelijk onderzoek ons, heeft te maken met de verhouding tussen werk- en privéleven.

Waarborg het privéleven

Het feit dat we ons zelfs tijdens de minst aangename activiteiten uit ons privéleven beduidend beter voelen dan tijdens het werk, wijst erop dat pret en werk niet de natuurlijke bondgenoten zijn waarvoor zij soms uitgegeven worden. En hetzelfde geldt voor actief engagement. Uit de cijfers blijkt

glashelder dat slechts een kleine minderheid van tien procent zich diepgaand betrokken voelt bij zijn werklevens. Zingeving en werk gaan dus doorgaans niet hand in hand.

In het privéleven beleven mensen meer plezier dan op het werk. De liefde bedrijven, naar een voorstelling of een museum gaan, sporten, tuinieren, zingen en dansen, kletsen en socializen, van de natuur genieten, wandelen, vissen, naar de kroeg gaan voor een biertje, hobby's beoefenen... Het zijn allemaal privéactiviteiten en maken de top twaalf uit van meest plezierige dingen die we doen (Bryson & Mackerron, 2016). Zoals we weten komt werk pas op plaats 39, vlak voor ziek in bed liggen. Pret is dus vooral een privéaangelegenheid.

Iets heel vergelijkbaars geldt voor actief engagement: we treffen het maar bij één op de tien werkenden aan. Negen op de tien procent is niet geëngageerd. Het zou mij sterk verbazen als die laatste procent zich net zo weinig betrokken voelt bij het privé- of gezinsleven. Betekenis en waarde liggen deels in het werk, maar voor een veel groter deel in het samenzijn met onze geliefde, onze kinderen, familie en vrienden; alsook in onze hobby's en passies. In de top vijf *regrets of the dying*, zoals opgetekend door de Australische palliatief verpleegster Bronnie Ware, komt 'te veel tijd aan werk besteed hebben' op plaats twee. Stervenden hebben er verder spijt van dat ze onvoldoende hun eigen leven leefden (plaats 1) en te weinig uitdrukking gaven aan hun ware gevoelens (plaats 3), dat ze hun vrienden verwaarloosden (plaats 4) en onvoldoende geëld hebben voor geluk (plaats 5) (Dijksterhuis 2015). Niemand had er spijt van dat hij niet harder gewerkt heeft. De boodschap is duidelijk: als je als werkgever of HR-afdeling wilt bijdragen aan het geluk van medewerkers, eerbiedig dan de voorrang van het privéleven. Probeer niet kunstmatig

van werk een feest van plezier en betekenis te maken, het zal je niet lukken het privéleven te overtroeven. De geluuskloof tussen werk en privé is te groot. Laat je niet leiden door de goedbedoelde overtuiging dat in werk evenveel geluk te rapen valt als daarbuiten. Misschien is dat voor jou wel zo. Maar voor de grote meerderheid is werk minder prettig en zinvol. De integratie van werk en leven is vanuit geluksperspectief geen goed idee (Cederström 2018).

Werkgeluk is een dwingeland

De term werkgeluk drukt zowel de verwachtingen uit van werkenden als het streven van organisaties die werk verschaffen en vormgeven. De eerste groep wil werkgeluk om het geluk zelf, de tweede ook vanwege de economische voordelen die ermee gepaard gaan. Wat ook de motieven zijn voor de versmelting van de woorden 'werk' en 'geluk', het gedeelde streven naar werkgeluk biedt kansen op gelukkiger werk voor iedereen. Maar de te bewandelen weg is niet dezelfde als die vandaag in zwang is: het treffen van zoveel mogelijk goedbedoelde 'positieve geluksmaatregelen'. Uit onderzoek blijkt dat een andere, meer terughoudende aanpak nodig is. De cijfers maken zonneklaar dat mensen pret en betekenis vooral vinden in hun privéleven en veel minder in hun professionele bestaan. Het eerste gebod van een onderbouwd geluksbeleid is dan ook terughoudendheid: overschaduw het privéleven van medewerkers niet, maar geef het de ruimte die het verdient. En als je vervolgens probeert de – netjes gelimiteerde – werktijd leuker en zinvoller te maken, blijf dan weg van alle vormen van geluksdwang. Werkgeluk heeft geen schijn van kans als het tot norm verheven wordt.

Voldoende afstand houden van het leven van medewerkers is dus de grondslag van een goed geluksbeleid. Pas als het privéleven van

medewerkers gevrijwaard is en elke vorm van geluksdwang achterwege blijft, is de tijd rijp voor andere mogelijke maatregelen die ongeluk op het werk wegnemen of de kansen op geluk verhogen. Ook die maatregelen verlangen trouwens een principiële aanpak en een specifieke volgorde (De Prins & Nijsmans, 2018). Maar dat is stof voor een heel boek over werkgeluk. ■

Referenties

- Bellet, C., De Neve, J., & Ward, G. (2019). *Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?* (Rapport). Geraadpleegd op 7 april 2020, van <http://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive>
- Bruckner, P. (2011). *Perpetual Euphoria: On the Duty to Be Happy*. Princeton: Princeton University Press.
- Bryson, A., & Mackerron, G. (2016). Are You Happy While You Work? *The Economic Journal*, 127(599), 106-125.
- Canabas, E. & Illouz, E. (2018). *Happycracy. How the Science of Happiness Controls our Lives*. Parijs: Premier Parallèle.
- Cederström, C. (2018). *Ons Geluksideaal. Een nieuwe blik op een versleten idee*. Utrecht: Ten Have.
- Davies, W. (2015). *The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being*. Londen: Verso.
- De Botton, A. (2009). *The Pleasures and Sorrows of Work*. Londen: Penguin Books Ltd.
- De Neve, J. & Ward, G. (2017). *Happiness at Work*. World Happiness Report 2017. Oxford: Saïd Business School.
- De Prins, D. (2018). *Het vergeefse streven naar geluk*. Antwerpen: Advocare.
- De Prins, D. & Nijsmans, K. (2018). Werkgeluk. *TvOO*. 4(12), 57.
- Dijksterhuis, A. (2015). *Op naar geluk*.

De psychologie van een fijn leven.

Amsterdam: Prometheus Bert Bakker.

- Durand, M. (2016). Geluk meten. In J. Bormans, *Geluk, World Book of Happiness*, Tielt, Lannoo.
- Helliwell, J.F. (2016), Lessen uit de gelukswetenschap, in J. Bormans, *Geluk, The World Book of Happiness*. Tielt: Lannoo.
- Gilbert, D. & Morse, G. (2017). The Science Behind the Smile, in *Happiness*. Harvard Business Review Press. Geraadpleegd op 7 april 2020, van <https://hbr.org/2012/01/the-science-behind-the-smile>
- Layard, R. (2020). *Can We Be Happier?*

The Ethics and Evidence for Better Lives.
Londen: Penguin.

- McKee, A. (2014). Being Happy at Work Matters, Happiness. *Harvard Business Review Press*. Geraadpleegd op 7 april 2020, van <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters>
- McMahan, D.M. (2005). *Geluk. Een geschiedenis*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Spicer, A., & Cederström, C. (2015, 21 juli). The Research We Have Ignored About Happiness at Work. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 7 april 2020, van <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>



Dr. Dajo de Prins geeft opleidingen over geluk en werkgeluk aan bedrijven, overheden en verenigingen. Hij promoveerde op mensenrechten op de Universiteit Antwerpen en hield zich op het wetenschappelijk bureau van een politieke partij bezig met immateriële waarden (waaronder geluk). Hij is auteur van 'Het vergeefse streven naar geluk'. Zijn boek 'Werkgeluk' verschijnt in september.
www.dajodeprins.com



■ Maurice van Dinther

Meer dan een lolletje

Waardevolle flauwekul

Op de afdeling is wat spanning voelbaar, medewerkers zijn niet meer gemotiveerd en er is sprake van een klagcultuur. Hoogste tijd voor een teammiddag!

Vol enthousiasme gaat een werkgroep aan de slag met de voorbereidingen. Iedereen is het erover eens: het moet vooral een leuke middag worden. Inhoud en reflectie zijn prima, maar dan wel graag op een leuke manier. De afdeling kan immers wel weer wat plezier gebruiken. De teammiddag is een groot

succes. Maar ja, een week later blijkt dat er helemaal niets, maar dan ook niets is opgelost. De middag heeft dan tijdelijk misschien wel voor onderlinge verbinding gezorgd, maar hoe lang is dat houdbaar als iedereen weer aan het werk is en oude patronen opduiken? Hoe kun je er nou voor zorgen dat werknemers het

plezier vasthouden? En waarom zouden we dat eigenlijk willen?

Groeiende aandacht voor werkgeluk

Het thema werkgeluk wint aan populariteit. Sinds 2018 kun je bij Fontys Hogeschool (HRM) zelfs een opleiding tot werkgelukdeskundige volgen. Dat is niet zomaar. Burn-out is al jaren beroepsziekte nummer één en de aantallen stijgen elke dag. Bovendien komt er een nieuwe generatie medewerkers op ons af die, naast een goed salaris, ook op zoek is naar zingeving, afwisseling, passie en plezier. Als je als werkgever niet oplet, dan verveelt deze generatie zich binnen de kortste keren helemaal te pletter. Daar komt bij dat het personeel momenteel niet voor het oprapen ligt en we inmiddels ook weten dat gelukkige medewerkers voor de beste resultaten zorgen. Werkgevers zijn nu dus meer dan ooit bereid om aan werkgeluk de nodige aandacht te besteden.

Schommelend je werkdag door

Ondanks de toenemende aandacht voor werkgeluk staan bij veel organisaties nog dagelijks collega's uitgebrand en uitgeblust bij het koffieapparaat. Op het werk is er, naast de jaarlijkse teammiddag, van echt plezier nauwelijks sprake. Bij de meest succesvolle start-ups lijkt dat andere koek. Daar komen schommels uit het plafond en draait de voetbaltafel overuren. Vrijdagmiddagborrels beginnen er al om 13.00 uur en stoppen pas ver na werktijd. En op maandagmorgen? Dan stuitert iedereen weer vrolijk en vol energie het kantoor binnen. Of nou ja, dat is in elk geval het beeld dat wordt geschetst. Want bij (jonge) organisaties waar plezier op de werkvloer vanzelfsprekend is, wil iedereen wel werken. Toch? Oké, voor sommige werkvelden zal vergaderen in een ballenbak of legokamer een brug te ver zijn. Ook heeft niet iedereen de behoefte om een glijbaan naar de kantine te nemen. Sterker nog, er zullen

genoeg werknemers zijn die dat allemaal maar onzin vinden. Toch is het inbedden van plezier binnen organisaties meer dan een lolletje.

Plezier als basis voor innovatie?

Het ervaren van plezier maakt ons gelukkiger, socialer, creatiever én meer productief. Het brengt allerlei positieve breinprocessen op gang. Zo worden er bijvoorbeeld stoffjes aangemaakt als oxytocine, serotonine en dopamine. Belangrijke neurotransmitters die zorgen voor vertrouwen, verbinding en openheid. Essentiële voorwaarden voor het realiseren van snelheid, besluitvorming en samenwerking. Je zou dus kunnen zeggen dat plezier een fundamentele basis legt voor innovatie. Helemaal logisch dus, zo'n ballenbak op kantoor. Als we de hele dag schommelen en tafelfoetballen dan komt de innovatiekracht vanzelf zo lijkt het. Maar wacht eens even... als we de hele dag alleen maar lol trappen, dan blijft het werk toch liggen? Ja, hoogstwaarschijnlijk wel. De truc is dan ook niet om alleen nog dingen te doen die absoluut plezier brengen. Ook hoeft je niet alles wat minder prettig voelt direct overboord te gooien. De truc is om te weten wanneer je van 'strategie' moet veranderen.

Omkeringstheorie

De Britse psycholoog Michael J. Apter ontwikkelde de zogenoemde omkeringstheorie. Hij legt uit dat het regelmatig voorkomt dat we wisselend reageren op identieke scenario's. Zo kan het dus gebeuren dat je de ene keer enorm veel zin hebt in een lunchwandeling met collega's, terwijl je er de andere keer vreselijk tegenop ziet. Volgens Apter is dit het gevolg van tegenstelde motivaties. Zeg maar de drijfveren die ons tot handelen aanzetten en bepalen hoe we op een situatie of ervaring reageren. De omkeringstheorie laat ons zien dat er grofweg twee soorten motivatie zijn en dat het van grote meerwaarde is om hiertussen te kunnen schakelen.

Serieuze motivatie

De eerste vorm is die van het 'serieus' gemotiveerd zijn. Op dit soort momenten zijn we gericht op het bereiken van doelen en resultaten op de lange termijn. Denk hierbij aan de motivatie om een zware studie te volgen. Dat is niet altijd leuk en we offeren er veel vrije tijd voor op, maar toch houden we het vol. Bijvoorbeeld omdat we weten dat we aan het einde van de rit met een diploma worden beloofd of de kans op de functie die we ambiëren groter wordt. Met serieuze motivatie is dan ook niets mis. Het brengt ons verder. En op de momenten dat het gaat zoals we willen, zijn we zelfs kalm en ontspannen. Het wordt pas een probleem als het niet gaat zoals we eigenlijk zouden willen. We ervaren dan gevoelens van angst of raken gestrest. Duurt dit te lang? Dan bestaat zelfs het risico dat je ten prooi valt aan een burn-out.

Speelse motivatie

De tweede vorm van motivatie is de 'speelse' motivatie. Op die momenten zijn we helemaal niet met langetermijndoelen bezig. Als we handelen vanuit speelse motivatie zijn we juist gericht op plezier en prikkeling in het nu. Wanneer we dit weten te bereiken, voelen we ons opgewonden en gestimuleerd. De energie en creativiteit stroomt door onze aderen. Lukt het ons niet, dan voelen we ons juist lusteloos en verveeld. Wanneer dit te lang aanhoudt, ligt een bore-out al gauw op de loer. En ja, die bestaan dus ook...

Neem het (soms) minder serieus

Op het werk is het najagen van plezier vaak ondergeschikt aan wat er allemaal nog gedaan moet worden. Ons verantwoordelijkheidsgevoel, de angst om fouten te maken en de werkdruk leiden ertoe dat we vooral in onze serieuze motivatie schieten. En zolang dat allemaal lekker gaat, is er dus vrij weinig aan de hand. Maar als we de cijfers mogen geloven, dan gaat het dus niet altijd lekker. Daarom zou het mooi zijn om de verschillende motivaties in het bedrijfsleven een

evenwichtig plekje te geven. Zodat we kunnen schakelen tussen onze serieuze motivatie enerzijds en onze speelse motivatie anderzijds. De ene keer betekent dit dat we de dingen allemaal wat minder serieus moeten nemen. Op een ander moment betekent het juist dat we onszelf aan de beloning op lange termijn moeten herinneren. Door op het juiste moment uit het juiste motivatievaatje te tappen, kunnen we onze perceptie positief veranderen. Volgens de theorie dus een prima strategie om burn-outs of bore-outs te voorkomen en innovatie een kans te geven. In de praktijk is dit echter nog wat anders...

Irritant lollige collega's

Hoewel de aandacht voor werkgeluk (en daarmee ook voor werkplezier) groeit, is gedrag dat voortkomt uit onze serieuze motivatie op de werkvloer nog altijd meer geaccepteerd. Zeker wanneer jij het heel druk hebt, kunnen lachende en lollende collega's erg irritant zijn. Hun gedrag wordt op zo'n moment al gauw bestempeld als 'ongepast'. Maar ook wanneer iedereen de werkdruk prima aankan en er gevoelsmatig best tijd is voor een lolletje, verwachten op de werkvloer toch vaak een degelijke houding. Niet alleen van de ander, maar ook van onszelf. We willen immers graag serieus genomen worden. Bovendien zijn we op ons werk vaak met belangrijke zaken bezig. En daar hoort gevoelsmatig nou eenmaal een serieuze houding bij. Veel mensen vinden het maar wat moeilijk om een onderwerp uiterst serieus te nemen en daar tegelijkertijd heel luchtig mee om te gaan. Hoe zou jij er bijvoorbeeld tegenover staan als een collega midden op de dag even vijftien minuten de tijd neemt om, laten we zeggen, even te dansen op zijn of haar lievelingsmuziek? Of wat zouden we van een collega vinden die interne documenten voortdurend opleukt met grappige tekeningen?

Er zijn cijfers die aantonen dat het een enorme productiviteitswinst oplevert als we ons brein

na langere periodes concentratie even wat hersteltijd geven. Een potje tafeltennis, een tekening maken of dansen op muziek zijn prima manieren om daarna juist weer extra efficiënt aan het werk te kunnen. Toch lijken alternatieven als een luchtje scheppen of een korte koffiepauze sociaal meer geaccepteerde vormen van ontladen. Activiteiten waarin zichtbaar plezier wordt nagejaagd lijken op de werkvloer nog altijd minder gepast.

De oude filosofen

De vraag wanneer plezier wel en niet gepast is, leefde al bij de oude Griekse filosofen. Zij constateerden dat er vaak alleen sprake is van ofwel het één ofwel het ander. Serieuze en speelse motivatie tegelijkertijd leek ook toen al haast onmogelijk. Dit komt omdat er twee krachten voortdurend met elkaar in gevecht zijn.

Bomocholia

Eenzijdig is er sprake van *bomocholia*. Symbool voor lichtzinnige humor op zoveel mogelijk momenten. Volledig gericht op plezierige prikkeling in het nu en dus uitsluitend handelend vanuit speelse motivatie. Als het ware heeft *bomocholia* last van overdreven luchtigheid en is door grappen en grollen volkomen onverschillig geworden. Dit effect wordt ook wel 'verdamping' genoemd.

Agroikia

Lijnrecht tegenover *bomocholia* staat *agroikia*. *Agroikia* heeft geen humor, neemt alles ultraserius en neemt aanstoot aan elk grap die gemaakt wordt. Vanuit de behoefte om alles serieus te nemen, ontbreekt alle relativiseringsvermogen. Er is sprake van volkomen ernst ofwel 'verstening'.

Eutrapelia

Aristoteles, ook zo'n oude Griek, beschrijft het bewaken van de juiste balans tussen 'verstening' en 'verdamping' als de deugd van *eutrapelia*. Een deugd, omdat het vinden van de juiste balans

tussen die twee uitersten geen sinecure is. Hugo Rahner, een Duitse theoloog en hoofd van de universiteit van Innsbruck, doet hier in 1965 een interessante uitspraak over: "*The object of eutrapelia is play for the sake of seriousness.*" Ofwel: spelen in de naam der serieusheid. Hij ziet het domein spel als een wereld die onze serieuze en speelse motivatie dichterbij elkaar weet te brengen. Hij gelooft erin dat we in alle ernst zouden moeten spelen omdat we daar op de lange termijn beter van worden en dat zowel onze verdampende als onze versteende collega's daar niets tegenin te brengen hebben.

Zullen we even leuk doen?

Maar wat plezierig spelen is, is lang niet voor iedereen hetzelfde. Dit wordt vaak pijnlijk duidelijk wanneer trainers te snel met een ongemakkelijke ijsbreker komen. Ze staan dan vol vertrouwen voor een groep en verwachten van de deelnemers dat zij binnen twee minuten gekke bekken naar elkaar staan te trekken. En laten we eerlijk zijn, dat is zelfs voor de meest losse en lollige collega geen pretje. Maar... hoe 'moet' het dan wel?

Veilige context

Als we spelen en plezier binnen organisaties echt succesvol toe willen laten, dan moet er om te beginnen sprake zijn van een veilige context. Nou geldt dat eigenlijk voor het welslagen van alle werksituaties, maar zeker bij situaties waarin plezier wordt nagestreefd is een veilige context enorm belangrijk. Zo moeten alle collega's, inclusief alle leidinggevenden, het er op de eerste plaats mee eens zijn dat plezier een wezenlijk onderdeel mag zijn van het werkklimaat. Dit moet niet alleen hardop gezegd worden, het moet ook gevoeld en bovendien doorleefd worden. Dat betekent dus geen opgetrokken wenkbrouwen meer als collega's even aan het spelen zijn. Iedereen moet erop kunnen vertrouwen dat er op de juiste momenten plezier wordt nagestreefd en de langetermijndoelstellingen ook weer op het

juiste moment voorrang krijgen. Anders kan het zomaar gebeuren dat een goedbedoelde voetbaltafel eenzaam staat te verstoffen. Het zou niet de eerste keer zijn.

Spelende organisaties zijn lerende organisaties

In zijn boek *Homo Ludens* (2009) geeft Johan Huizinga aan dat spelen een educatieve functie heeft. In spel leren we omgaan met de wereld, soortgenoten, ideeën, andere perspectieven en teleurstellingen. Wat zou dit kunnen betekenen voor organisaties die besluiten om bijvoorbeeld één van hun projecten, binnen een veilige context, volledig spelenderwijs aan te vliegen? Het zou zomaar kunnen zijn dat collega's risico's durven nemen die ze anders nooit zouden nemen. Het was immers maar een 'spelletje'. Hiermee wordt spelen opeens niet meer alleen ingezet als kort intermezzo tijdens een werkdag, maar omgedoopt tot antwoord op het verlamd perfectionisme dat binnen veel organisaties nog steeds hardnekkig is en echte innovatie voortdurend in de weg staat.

Nooit meer uitgeblust bij de koffieautomaat

Zo gek zijn die malle start-ups dus nog niet. Niet alleen omdat spel voor meer energie, plezier en productiviteit zorgt, maar ook omdat we vanuit spel redelijk makkelijk in flow terecht kunnen komen. Flow wordt ook wel omschreven als genot, creativiteit en totale betrokkenheid. En zeg nou zelf, dat gunnen we toch iedere

medewerker? Ook buiten de jaarlijkse teammiddag. Laten we dus gaan voor spelende organisaties waarin er ook tijd en ruimte is voor een lolletje. Dan hoeft er uiteindelijk niemand meer opgebrand of uitgeblust bij de koffieautomaat te staan en is innovatie binnen handbereik. ■

Referenties

- Bogers, M., & Kleijer, F. (2018). *Humor als verpleegkundige interventie 2.0*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Brown, B. (2013). *De moed van imperfectie. Laat gaan wie je denkt te moeten zijn*. Amsterdam: Boom
- Huizinga, J. (2009). *Homo Ludens: Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Schwartz, B. (2016). *Waarom we werken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Veerman, M. (2016). *Humorlogie: Grappen maken en breken*. Leusden: ISWW Uitgevers.
- Crabbe, T. (2016). *Nooit meer te druk. Een opgeruimd hoofd in een overvolle wereld*. Amsterdam: Uitgeverij Luiting-Sijthoff.
- Csikszentmihaly, M. (1999). *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.



Maurice van Dinther toonde met zijn masteronderzoek 'Waardevolle Flauwekul' de toegevoegde waarde van humor en spel binnen organisaties aan. Daarna startte hij de onderneming WAFL behaviour & perception. WAFL opereert op het snijvlak van HR, communicatie en organisatieontwikkeling en krijgt organisaties door middel van interactieve, op de psychologie van gedragsverandering gebaseerde, campagnes (weer) aan het spelen. www.wafl.nu



■ Onno Hamburger

Hype of verrijking?

De chief happiness officer

Het beroep van werkgelukdeskundige is door de Nationale Beroepengids (2017) uitgeroepen tot een van de meest kansrijke beroepen voor de toekomst. De chief happiness officer is een van de titels waar de deskundige onder werkt. Er zijn al veel opleidingen voor de nieuwe functie beschikbaar, onder andere die van de Gelukkig Werken Academie. In dit artikel meer over de achtergronden, opleiding, werkwijze en tekortkomingen van de chief happiness officers.

Toen ik in begin deze eeuw mijn werk als trainer en coach organiseerde rond het thema werkgeluk keken veel mensen mij meewarig aan. Waarom zou je geluk en werk combineren? Op je werk vervul je simpelweg

je taken. Anno 2020 is werkgeluk bij veel bedrijven een belangrijk thema (PW, 2019). Deze verschuiving is verklaarbaar aan de hand van de veranderingen in de aard van ons werk en door onze gestegen verwachtingen.

Hoe is ons werk veranderd?

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2020) beschrijft de eisen aan medewerkers zijn gestegen de afgelopen twintig jaar. Ze moeten beter communiceren, sneller werken en constructiever met conflicten omgaan. Daarnaast hebben zij minder autonomie gekregen en werken ze met computers en kunstmatige intelligentie. Het gevolg is meer chronische stress, psychische klachten en burn-out. Het probleem van werkongeluk is zo kostbaar dat er een markt is ontstaan voor mensen die kunnen bijdragen aan werkge- luk (Bergsma, Hamburger & Klappe, 2020).

Ook de eisen die medewerkers aan werk stellen, zijn veranderd. Medewerkers willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooiën. Zij willen het prettig en leuk hebben op het werk. De sfeer moet goed zijn. Medewerkers willen zich nuttig voelen en bijdragen aan een betere wereld (Hamburger en Bergsma, 2011). De werkgever kan deze behoefte van personeel niet negeren vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. In de huidige florerende economie veranderen mensen snel van baan. In 2018 zijn meer dan een miljoen mensen van baan gewisseld (CBS, 2019). Na vijf jaar bij één organisatie te hebben gewerkt, gaan vooral jongere en hoogopgeleide medewerkers rondkijken en op zoek naar een plek waar het nog leuker, beter en fijner is. Werkgevers willen goede krachten binden en boeien.

Waarom is werkge- luk van belang?

Werkge- luk zorgt ook voor een goed rendement. Medewerkers die meer plezier, voldoening en zingeving ervaren in het werk hebben minder last van stress. Onderzoek laat zien dat positieve gevoelens mensen beschermen tegen uitputting en burn-out. Door medewerkers zelf te laten onderzoeken hoe zij hun werkge- luk kunnen vergroten,

ervaren zij meer invloed op hun eigen werkzaamheden. Zij kunnen hun kwaliteiten meer inzetten, ervaren meer zingeving en meer plezier in het werk. Verder blijkt uit verschillende onderzoeken dat gelukkige medewerkers beter presteren, innovatiever zijn, beter samenwerken en minder verzuimen (Veenhoven et al., 2014). De ideale win-win zou je zeggen. Maar er schuilen een paar flinke adders onder het gras.

Medewerkers willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooiën

Valkuilen bij werkge- luk

Met het volwassen worden van het vakgebied voor werkge- luk wordt duidelijk dat meer aandacht voor werkge- luk niet automatisch leidt tot positieve resultaten. Onrealistisch veel beloven, werkt bijvoorbeeld contraproductief. Niet iedereen ervaart even gemakkelijk gevoelens van ge- luk. Voor een deel is dat genetisch bepaald. Wanneer je als doel stelt dat iedereen een hoge score moet hebben wat betreft werkge- luk, dan creëer je een irrealistisch beeld. Daar knapt niemand van op (Kashdan & Biswas-Diener, 2014). Ook leidt meer werkge- luk niet bij elke activiteit tot betere prestaties. Een goed voorbeeld vormen de luchtverkeersleiders. Zij doen hun werk minder nauwgezet, wanneer zij meer positieve gevoelens ervaren. Over het algemeen lijkt het erop dat activiteiten, waarbij kleine fouten tot grote negatieve consequenties kunnen leiden, geen baat hebben bij onbezorgde, positieve gevoelens. Neutrale gevoelens of lichte bezorgdheid zorgen voor een goede concentratie op dingen die eventueel mis zouden kunnen lopen.

Wat is het verschil tussen een chief happiness officer, werkgelukcoach en een werkgelukdeskundige?

Deze termen worden soms door elkaar gebruikt maar hebben een andere oorsprong en betekenis. De term *werkgelukdeskundige* is ooit bedacht door één van de deelnemers aan onze opleiding tot werkgelukcoach (Krista Wolff). Zij heeft de term gelanceerd en is de allereerste werkgelukdeskundige van Nederland. Werkgelukcoaches zijn coaches die zich hebben gespecialiseerd in het coachen op werkgeluk. Zij begeleiden teams en individuen bij het faciliteren van werkgeluk. Chief happiness officers (CHO) zijn ervaren medewerkers in de top van de organisatie (vaak leidinggevend of bestuursleden) die zich hebben gespecialiseerd op het gebied van werkgeluk. Zij hebben tot doel de gehele organisatie te faciliteren op werkgeluk door verschillende interventies op zowel organisatie-, team- en individueel niveau.

Zowel een CHO als een werkgelukcoach is gespecialiseerd in werkgeluk (en daarmee werkgelukdeskundige). Niet iedere werkgelukcoach of werkgelukdeskundige is een CHO. Niet iedere werkgelukdeskundige is werkgelukcoach.

Een andere valkuil is eenzijdige focus op positiviteit. Meer aandacht voor complimenten, waardering en het vieren van successen is prettig, maar heeft weinig duurzame impact op werkgeluk. Dat heeft onder andere te maken met hedonistische adaptatie. We wennen erg snel aan positieve veranderingen in de omstandigheden. Daarom rijdt die nieuwe, snellere auto even heel

prettig, maar is het geen blijvende bron van geluk.

Aandacht voor werkgeluk ontaardt soms ook in het pampere van medewerkers, wat op de lange termijn kan bijdragen aan een grotere kwetsbaarheid voor tegenslag. Wanneer er alleen aandacht is voor werkgeluk door middel van hippe zitzakken, een tafeltennistafel of een nieuwe koffiehoeke, terwijl de onderlinge communicatie ijsig blijft, de stijl van leidinggeven niet verandert en mensen zich onveilig voelen, dan is het begrijpelijk dat er weerstand ontstaat en werknemers afhaken. Beter is de werknemers te wapenen door het vergroten van eigen leiderschap en teams ruimte te geven voor zelfsturing (Geurts, 2019).

Het vergroten van werkgeluk blijkt steeds meer een vak. Dat vraagt om een specialist die de impact van interventies overziet en brede kennis combineert met de juiste vaardigheden. Wanneer je de financiën van jouw organisatie wilt verbeteren, ga je op zoek naar een goede chief financial officer (CFO). Wanneer je het werkgeluk van jouw organisatie duurzaam wil verbeteren, heb je een goede chief happiness officer (CHO) nodig.

Wat doet een chief happiness officer?

Jonathan Mostert heeft recent onderzoek gedaan naar wat CHO's in Nederland doen binnen organisaties (Mostert, 2018). Zij blijken hun werk zeer serieus nemen. Zij willen medewerkers in de organisatie zo goed mogelijk ondersteunen om meer werkgeluk te ervaren. Mostert laat echter ook zien dat de huidige CHO's hun eigen positie vaak onvoldoende serieus nemen. Zij verbinden hun eigen werk bijvoorbeeld niet aan de organisatiebrede doelstellingen: "... *the CHO's totally neglect to link their job duties as a base for a better organizational performance*". (Mostert, 2018)

Deze beperking zorgt ervoor dat veel CHO's niet hard kunnen maken dat hun werk bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. Het risico bestaat dan ook dat de CHO een marginale positie binnen de organisatie krijgt en op den duur weer verdwijnt. Mostert raadt aan dat CHO's werkgeluk niet alleen stimuleren, maar ook meten. Dit kan oorzakelijke verbanden zichtbaar maken. Daarnaast vindt Mostert dat er meer aandacht besteed kan worden aan voldoende scholing voor CHO's in de wetenschap achter werkgeluk.

Hoe ziet de opleiding eruit?

De Gelukkig Werken Academy verzorgt al jaren opleidingen voor coaches die zich willen specialiseren in werkgeluk. De afgelopen jaren kregen wij in toenemende mate vragen van leidinggevenden en bestuurders die zich willen specialiseren als CHO. Daarom zijn wij voor deze groep een aparte CHO-opleiding gestart.

Tijdens de opleiding gaan we aan de slag met de fundamentele psychologie en neurologie. Onze ervaring is dat niet elke leiderschapsstijl even geschikt is om anderen binnen de organisatie mee te nemen richting werkgeluk. Daarom wordt er veel gewerkt met de coachende vorm van leiderschap en oplossingsgericht werken. Verder kijken we samen met de deelnemers naar bestaande ontwikkelingen binnen de organisatie die als kader kunnen dienen voor de aandacht voor werkgeluk. Dit vergoot de kans dat de CHO draagvlak kan creëren voor werken aan werkgeluk binnen de organisatie. Een voorbeeld daarvan is agile werken dat op dit moment in veel organisaties wordt ingevoerd. Bij agile werken functioneren teams autonoom, wordt er gewerkt in korte periodes waarbij feedback wordt opgehaald bij klanten. Deze manier van werken vergroot de autonomie, onderlinge verbinding en het zicht op resultaat. Deze onderdelen zijn goed te combineren met het vergroten van werkgeluk.

Trainingen in werkgeluk vergroten het eigen leiderschap dat agile werken gemakkelijker maakt. Op deze manier ondersteunen en versterken werkgeluk en agile werken elkaar.

Pret

Het thema van deze uitgave is pret. Wat is de relatie tussen pret en werkgeluk? In de Van Dale wordt pret gedefinieerd als vreugde of plezier. Werkgeluk definiëren wij (Hamburger & Bergsma, 2011) als een combinatie van plezier, voldoening en zingeving. Pret maakt in die zin onderdeel van werkgeluk maar er is meer voor nodig om dit een duurzaam karakter te geven.

Daarnaast verdiepen we ons tijdens de opleiding in hoe je werkgeluk kunt meten in een team en breder in de organisatie. Samen met een onderzoeksbureau doen we jaarlijks onderzoek naar werkgeluk in Nederland. Dit heeft ook een concreet beeld opgeleverd welke factoren binnen de organisaties werkgeluk ondersteunen en welke factoren dit belemmeren. Inzicht in deze factoren geeft de CHO's de instrumenten in handen om concreet te maken wat de organisatie het beste kan doen om het werkgeluk te verhogen. Voor de organisatie wordt duidelijk gemaakt wat de toegevoegde waarde is van aandacht voor werkgeluk en de functie en waarde van het hebben van een CHO. Tijdens de opleiding wordt er veel geoefend met medecursisten. Wij gaan ervan uit dat een goede CHO zijn collega's en medewerkers goed moet kunnen coachen. Onze visie is ook dat werkgeluk ook altijd over jezelf gaat. Door openlijk te delen waar je als CHO zelf tegenaan loopt, toon je kwetsbaarheid en geef je anderen daar ook ruimte voor. Coachen op werkgeluk gaat ook over waar je ongelukkig van wordt in je werk.

We onderscheiden in de opleiding verschillende onderdelen die van belang zijn bij werkgeluk. Kennis, vaardigheden, instrumenten, maar ook houding en mensbeeld. We kijken naar de fundamenten van werkgeluk en hoe je een organisatie zo kunt opzetten dat dat medewerkers en leidinggevenden kunnen floreren. Dit vraagt om een andere manier van kijken. Ook voor andere leden van het managementteam. Veel organisaties zijn nog steeds opgebouwd rond de principes van belonen en straffen. Onderzoek laat zien dat dit niet effectief is in moderne organisaties (bijvoorbeeld Bregman, 2016). Intrinsieke beloning is veel krachtiger en duurzamer en draagt bij aan innovatie, creativiteit en zelfsturing. We besteden ook aandacht aan hoe je (aandacht voor) werkgeluk kunt verspreiden binnen de organisatie. Uitrollen of opleggen is zinloos. Inspireren en enthousiasmeren is krachtiger. Wij hebben goede ervaring met het creëren van interne werkgelukambassadeurs. Dit kunnen zowel leidinggevenden, HR-professionals als andere enthousiaste medewerkers zijn die het positieve virus weten te verspreiden binnen de organisatie.

Meer aandacht voor complimenten, waardering en het vieren van successen is prettig, maar heeft weinig duurzame impact op werkgeluk

Overigens is een opleiding tot CHO slechts een start. Het vakgebied is zich enorm aan het ontwikkelen. Daarom is het van groot belang om jezelf te blijven ontwikkelen en nieuwe kennis en ervaring op te blijven doen met wat werkt en wat niet effectief is bij het faciliteren van werkgeluk. Wat je bijvoorbeeld niet

moet doen is mensen proberen wezenlijk te veranderen en een introverte medewerker om te turnen tot een extravert feestbeest, ook al zijn extraverte mensen gemiddeld gelukkiger. De persoonlijkheid bepaalt voor een belangrijk deel de verschillen in geluk tussen individuen, teams en organisaties. Je kunt mensen niet eventjes veranderen door te vertellen hoe ze dingen ook kunnen ervaren. Maar je kunt ze wel coachen bij het gebruiken van hun sterke kanten en het leren omgaan met hun valkuilen.

Wat komen deelnemers in de praktijk tegen?

Voor veel deelnemers aan deze opleiding is de titel CHO niet de primaire aanspreektitel. Ze zijn directeur, bestuurder, manager of senior binnen de organisatie. Ze geloven dat werkgeluk een positieve impact kan hebben op de effectiviteit van de organisatie. Hoe werkt dat dan in de praktijk? Staat de huidige werkomgeving te springen om een CHO of worden zij benaderd met scepsis? Een ronde langs verschillende oud-cursisten geeft een gemixt beeld. Vaak weten oud-deelnemers de organisatie wel op sleeptouw te nemen, bijvoorbeeld door sessies te organiseren binnen de organisatie rond het thema werkgeluk. Bij sommige organisaties wordt werkgeluk gemeten. Voor een deel wordt werkgeluk op de agenda gezet bij leiderschapstrajecten. Toch lopen oud-deelnemers ook wel tegen aan aantal dilemma's aan. Hieronder noem ik er enkele.

Bestuurders zeggen vaak dat er wel veel lippendiensten worden bewezen aan werkgeluk in hun managementteam, maar werkgeluk krijgt desondanks meestal geen prioriteit. De CHO blijft zo vaak een wat marginaal verschijnsel. Zonder meting van werkgeluk is het onduidelijk waar ontwikkelkansen liggen en of interventies effect sorteren. Verder speelt ook onbekendheid met het belang van werkgeluk voor het floreren van de organisatie een rol.

Anderen noemen dat veel organisaties nog niet toe zijn aan de manier van denken die ten grondslag ligt aan werkgeluk.

Renée Nicolaï (eigenaar Mobility Select, partner en CHO bij Hunter Select Group) geeft bijvoorbeeld aan dat het denken in competenties bij veel organisaties nog centraal staat (wat kan iemand). Werkgeluk gaat ook over de vraag wat mensen willen en waar zij energie van krijgen. Dit vraagt echt nog om een paradigmaverandering.

Suzanne Nieuwenhuijs (CHO bij een grote overheidsorganisatie) ervaart dat het vergroten van werkgeluk niet iets is dat je in je eentje kunt realiseren. Het vraagt om samenwerking en lange adem. De reden daarvoor is dat je persoonlijk leiderschap (een belangrijk aspect van duurzaam werkgeluk) niet kunt afdwingen. Je kunt collega's alleen inspireren en uitnodigen. Het vraagt om een organisatiecultuur waarbinnen persoonlijk leiderschap kan gedijen (openheid, vertrouwen en veiligheid). Als CHO kun je daarin een aanjagende, activerende en verbindende rol vervullen.

Wel of geen blijvertje?

Het terrein van werkgeluk is volwassen aan het worden. Er is steeds meer zicht op wat werkt en wat niet werkt. De chieff happiness officer heeft echter (nog) geen officiële functiebeschrijving en de meerwaarde van de CHO hangt op dit moment nog af van de eigen invulling van de taak. De kans op een rol in de marge is reëel en goed functioneren als CHO vraagt veel expertise, motivatie en competenties. Of de CHO uiteindelijk hype of een blijvertje is, zal voor een belangrijk deel worden bepaald door de kwaliteit van de CHO's zelf en de manier waarop zij zich manifesteren binnen organisaties. Een gedegen vooropleiding, het meten van werkgeluk en daarmee het kunnen evalueren van de impact van de functie als CHO zijn

belangrijke uitgangspunten. Daarnaast zal de CHO moeten aanhaken bij ontwikkelingen in de organisatie op strategisch niveau. ■

Referenties

- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know. How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2020). *Handboek Werkgeluk*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Bregman (2016). Weg met controle, leve de intrinsiek gemotiveerde mens. *De Correspondent*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://decorrespondent.nl/5445/weg-met-controle-leve-de-intrinsiek-gemotiveerde-mens/>
- CBS. (2019, 23 maart). *45-plussers wisselen relatief weinig van baan of beroep*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/45-plussers-wisselen-relatief-weinig-van-baan-of-beroep>
- Hamburger, O.C. & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig Werken: Versterk je persoonlijk leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Kashdan, T., & Biswas-Diener, R. (2014). *The Upside of Your Dark Side. Why Being Your Whole Self-Not Just Your good Self-Drives Success and Fulfillment*. New York: Plume Books.
- Mostert, J. (2018). *How do Chief Happiness Officers make sense of their profession. Global Business & Sustainability* (Thesis). Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://thesis.eur.nl/pub/46046>
- Nationale Beroepengids. (2017, 25 januari). *21 nieuwe beroepen met toekomst*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.>

- nationaleberoepengids.nl/21-nieuwe-beroeopen-met-toekomst
- PW. (2019, 12 november). *De kern van werkgeluk en duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.pwnet.nl/instream/artikel/2019/11/de-kern-van-werkgeluk-en-duurzame-inzetbaarheid-10131847>
 - Veenhoven, R., Arampatzi, E., Bastiaan Bakker, A., Bruel, M., Burger, M., Commandeur, H.R.,... Van der Zwan,

P. (2014). *Het rendement van geluk: Inzichten uit de wetenschap en praktijk*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Noot van de redactie: in dit themanummer vind je vier portretten van chieff happiness officers waarin je kunt lezen hoe zij hun rol invullen, wat ze doen, welke dilemma's zij ervaren en wat sterk bijdraagt aan meer geluk en pret in het werk.



Onno Hamburger is opleider bij de Gelukkig Werken Academy. Hier zijn zijn de afgelopen jaren meer dan 150 coaches, HR-professionals en leidinggevenden opgeleid tot werkgelukcoach of chieff happiness officer. Onno is één van de pioniers in Nederland op het gebied van werkgeluk. Hij is psycholoog en als lector Duurzaam Werkgeluk verbonden aan de SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde. www.gelukkigwerken.nl

SAVE THE DATE

CONGRES POSITIEVE PSYCHOLOGIE

POSITIEF WERKEN

4 Keynotes - 7 inspirerende sessies - Jaarlijks snel uitverkocht

Keynotes:

- Prof. dr. Evangelia Demerouti
- Prof. dr. Arnold Bakker
- Filosoof Jochanan Eynikel

Afsluiting met: Filosoof Damiaan Denys

14 OKT '20

Locatie:

REEHORST, EDE

WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL



INSPIRATIE



Humor maakt je training licht

Karin de Galan

74

“Plezier is een keuze”

In gesprek met Michiel Drijber

Niek de Groot

80

4 portretten van chieft happiness officers

Sibrenne Wagenaar & Niek de Groot

84

Trendcatcher

HRD-pretpakket

Wouter Reynaert

91

Column

Zo PRET-tig is het allemaal niet!

Ben Kuiken

93



■ Karin de Galan

Humor maakt je training licht

Trainingen zijn best zwaar voor deelnemers: luisteren naar een uitleg, feedback krijgen, nieuwe inhoud eigen maken. Hun hoofd werkt hard en het lijf zit vaak stil. Even lachen, geeft lucht.

Ik volg voor de eerste keer een spinningles. Er is een fiets te weinig, dus de instructeur staat de zijne af aan de eenentwintigste deelnemer. De grappen vliegen meteen in het rond. De instructeur, een man van begin zestig, vrijwel kaal met een buikje, zegt tegen een net zo oude vrouw: "Ik kan ook bij je achterop komen zitten, maar je vindt me te dik." Haar buurman: "Nou, je hoeft in ieder geval niet meer naar Specsavers." De instructeur loopt rond, geeft aanwijzingen ("Ik zou hem iets lichter zetten") checkt bij mij als nieuweling ("Hoe gaat het?") en maakt voortdurend grappjes. Ik vind het behoorlijk zwaar. Dan komt het voorlaatste nummer. Hij gaat bij de muziek staan en bij het refrein begint iedereen mee te zingen. "Hee, jee, ho." En dan draait hij de muziek dicht terwijl iedereen scandeert: "Ik wil seks met die kale!" Iedereen heeft een brede grijns. Aan het eind ben ik kapot en happy. Want het is heerlijk om intensief te sporten en het is helemaal leuk als de sfeer zo goed is. Net als het zwaar is, sleept een grapje me er weer doorheen.

Zo is het ook bij onze trainingen. Samen lachen zorgt voor ontspanning en verbinding. Natuurlijk kan het zonder, maar humor maakt je training veel leuker.

Maar ik ben helemaal niet zo leuk!

Veel mensen denken dat humor lastig is. "Van mezelf ben ik helemaal niet zo grappig!" Niet de moppentapper op feestjes, niet de lolbroek in de klas. Maar als trainer is het relatief simpel, want je staat al in de spotlight. En net als alle andere trainingstechnieken is humor iets dat je kunt leren. Met de volgende vier technieken ben je al snel samen aan het lachen.

Techniek 1: zelfspot

Tijdens vrijwel elke training doe je wel een keer iets onhandigs. Wanneer je dat merkt, heb je vaak wat gêne of schaamte en kun je de neiging voelen er snel overheen te praten. Maar dat werkt meestal averechts, want de groep heeft je schaamte gezien en jouw ongemak wordt dan hun ongemak. Maak er daarom een grapje over. Dan is jouw schaamte weg, is het ongemak uit de groep en kan iedereen even lekker lachen. Drie vliegen in één klap.

Ik train samen met mijn collega Alice. Ze licht de programmaflap toe. Daar blijkt twee keer de eindtijd op te staan: 17.00 uur einde. Ze ziet het en maakt meteen een grapje: "Goh, kennelijk zie ik zo uit naar het eind van de middag dat ik het twee keer heb opgeschreven." De eerste lach is binnen. Ik houd een bevlogen verhaal over hoe je bij win-win onderhandelen het belang van de ander in het oog moet houden en zelfs een beetje van de ander moet houden. Iets te bevlogen lijkt het: de deelnemers vallen stil en ik begin me ongemakkelijk te voelen. Ik maak een grap: "Ja jongens, eigenlijk ben ik heel spiritueel!" De groep lacht hard met me mee.

Een variant op zelfspot is de anekdote. Je vertelt iets dat je zelf hebt meegemaakt en dat verband houdt met de inhoud van de training. Het leukst zijn de verhalen waar je zelf niet al te best uit de verf komt. Die maken je menselijk voor de deelnemer en verbeteren het contact.

Samen met Leontien geef ik een training 'Omgaan met weerstand' voor trainers. Het is maandag en de deelnemers zijn allemaal laat. Om 9.40 uur is eindelijk iedereen binnen en staan we in de startblokken.

Ik vertel over een collega-trainer die het vak zo eng vond dat ze elke keer hoopte dat er niemand zou komen opdagen. De groep lacht hier al een beetje om. Dan kopt Leontien hem in. "Ik had een keer een training die in het Engels moest, omdat er ook internationale deelnemers bij waren. Ik zag daar vreselijk tegenop, maar op de eerste ochtend waren er alleen Nederlanders. Ik was al opgelucht tot er iemand binnenkomt die in het Engels groet. Ik denk shit en zie de hele groep hetzelfde denken. Dus ik start mijn aftrap in mijn kreupele Engels. "Welcome in the training presentation skills." Zegt die deelnemer: "Oh, this isn't the training time management? Then I am in the wrong one." Ik was zo opgelucht!"

Het fijne van anekdotes is dat je ze kunt voorbereiden. Bedenk vooraf voorbeelden uit je eigen leven en zet ze in je draaiboek. Als het te pas komt, kun je ze vertellen. Anekdotes en verhalen uit eigen doos werken trouwens alleen als je om jezelf kunt lachen. Iets vertellen over een onderwerp dat je nog steeds raakt, kan natuurlijk ook, maar valt niet onder de noemer humor. Vertel daarom zaken uit je leven waarover je zelf kunt lachen.

Techniek 2: gedrag overdrijven

Met de lachspiegel overdrijf je het gedrag van de ander. Daardoor realiseert iemand zich wat hij doet.

De trainer licht een oefening toe en de groep zit er sloom bij. "Hebben ze er geen zin in?" Dat kan hij natuurlijk vragen, maar hij kan er ook eerst een grap over maken. Dus hij zakt achterover, glijdt langzaam van zijn stoel af en zegt heel traag: "Mijn

hemel, (gaap) ik heb echt geen zin in deze oefening hoor... Ik val ervan in slaap!" Iedereen moet hard lachen. En de deelnemers gaan weer rechtop zitten.

Soms is dat al genoeg om te veranderen: de deelnemers uit dit voorbeeld zullen vaak weer rechtop gaan zitten. Maar soms is het ook een opstapje om het daarna serieus te bespreken. Als het gelach is uitgedoofd, kun je vragen wat er speelt. Doordat je eerst de grap hebt gemaakt, is het makkelijker voor deelnemers om daarmee te komen. Met je grap heb je immers laten weten dat het er mag zijn, dat je ze leuk vindt, ook als ze onderuit zakken. Maar veel gedrag van deelnemers hoeft helemaal niet besproken te worden. Als de deelnemers om half vier een dip hebben en sloom regeren op een oefening, is dat best normaal. Met een geintje normaliseer je dat en juist door het lachen komt de energie er weer in.

Techniek 3: effect overdrijven

Een alternatief voor overdrijven van het gedrag van de ander is dat je het effect op jezelf uitvergroot. Je drijft als het ware de spot met je eigen gevoel.

Ik leg iets uit en de groep zakt helemaal in. Ik ga steeds harder werken om het zo duidelijk mogelijk uit te leggen, stel vragen aan de groep om ze te activeren, maar het lijkt allemaal niet te werken. Mijn gevoel bij dit passieve gedrag: Wat ben ik een waardeloze trainer! Om de spanning te breken, vergroot ik het effect uit. "Oh jongens, ik voel me helemaal wegzakken hier! Zit ik hier mijn best te doen voor jullie en vinden jullie het helemaal niet interessant! Ik wist wel dat het boodschappenlijstje voor het weekend interessanter was dan ik!"

Met deze techniek vergroot je je onderliggende angst uit. Juist daardoor kan iedereen voelen dat het flauwekul is – en ook weer niet helemaal. Het effect overdrijven, geeft dus ruimte om verder te gaan of om de situatie te bespreken, maar zonder dat je in de tang van je emotie zit.

Stel, in een kennismakingsronde wordt steeds duidelijker dat niemand de zin van de training inziet. Je gaat er bij iedereen keurig op in, maar halverwege het rondje voel je je ellendig worden. Wat doe je dan? Negeren en als een professional doorvragen op iedereen of er een geintje over maken? “Leuk zeg, zo’n eerste training na de vakantie! Mag ik nog even terug naar de camping alsjeblieft?” Maak dat grapje! Het maakt je menselijk en de groep begrijpt ook wel dat dit voor een trainer niet een ideale start is.

Techniek 4: advocaat van de duivel

Wanneer je de theorie vertelt, krijg je vrijwel altijd tegengas. Fijn: daar kunnen we van leren. Meestal is het zinnig om dat in de groep te gooien, zodat iedereen erover nadenkt. Maar soms is het ook leuk om het eerst even uit te vergroten met een kwinkslag: de advocaat van de duivel. Je geeft de deelnemer overdreven gelijk en zet een grijs op; dan ziet iedereen dat je een geintje maakt.

Trainer: “Dus bij onderhandelen is het belangrijk dat je een goede relatie met je onderhandelpartner hebt. Je onderhandelt niet tegen, maar mét iemand.”

Deelnemer Theo: “Nou, dan heb je onze baas nog niet gezien.”

Trainer: “Correctie, nu zie ik het ook. In dit standaardwerk staat een voetnoot (leest zogenaamd op) ‘Geldt niet voor de heer Jansen, baas van Theo’.”

Ga na deze grap nog wel serieus het gesprek aan. Want je deelnemer heeft wel echt een punt en het is belangrijk om te kijken wat er aan de hand is met zijn baas en hoe hij de theorie al of niet kan toepassen.

Basishouding

Al deze technieken krijg je makkelijker voor elkaar wanneer je basishouding goed is. Als ik naar een training ga, zet ik altijd mijn liefde en mijn humor aan. In het echt mag je chagrijnig zijn en serieus; maar als trainer helpt het als je de lichte kant pakt. Dat werkt als volgt.

Basis 1: professionele liefde

Je gebruikt humor niet om deelnemers terecht te wijzen of als wapen. Je gebruikt het juist om de sfeer en het contact te verbeteren. Dat betekent dat je niet sarcastisch wilt worden. Wanneer je de deelnemers stom vindt of bang voor ze bent, werkt humor niet. Dan klinkt dat door je grapjes heen. Een belangrijke voorwaarde is dus dat je goed contact hebt met de groep. Zet daarom vóór een training je professionele liefde aan: maak contact, probeer je deelnemers te begrijpen en wil ze verder helpen. Wanneer je vanuit die basishouding werkt, krijg je een goede band met de deelnemers. De deelnemers gaan je mogen en dan kun je aan het werk.

Basis 2: wees bereid dingen grappig te vinden

Een tweede voorwaarde is dat je de boel niet al te serieus neemt. Je bent bereid om dingen grappig te vinden. Ik was vroeger altijd erg serieus in mijn trainingen en heb dit echt moeten leren. Natuurlijk wil je echt iets bereiken, heb je een programma, heb je je voorbereid. Maar al die dingen bij elkaar kunnen maken dat je de controle wilt houden. Dan reageer je serieus op mogelijk grappige situaties, ga je geen gedrag of effect overdrijven en lukt zelfspot ook niet. Wees dus bereid om dingen leuk te vinden. Dan

reageer je al snel met een lach op grappige situaties.

We doen het startrondje 'wat kom je halen?'. Een deelnemer zegt: "Ik wil al zó lang een keer een training bij je volgen!" Ik luister, maar mijn mond kruipt ook zichtbaar in het begin een grijns. Iemand uit de groep benoemt wat ik voel: "Zo, leg de lat maar lekker hoog, hahaha." Ik kop hem in: "Nou zeg dat wel!" Ik trek er nog even een gekke bek bij, we lachen allemaal even en dan gaan we weer door.

Cabaretiers mogen niet lachen om hun eigen grappen, maar als trainer is het juist handig als je wél lacht. Dat heeft namelijk twee effecten:

- Je geeft het signaal 'je mag dit grappig vinden'. Dat verlaagt de drempel om te lachen.
- Je bent aanstekelijk. Mensen gaan vrijwel altijd meelachen als iemand anders oprecht lacht.

Dat betekent ook dat het prima is om te lachen om iets wat lastig is. Juist als we samen lachen, normaliseer je wat iemand voelt.

Stel, een deelnemer heeft net een gesprek voor de groep geoefend en het was echt pittig. Als je het gesprek stopzet en naast haar schuift, lacht ze een beetje hulpeloos. "Man, wat was dat zwaar!" Lach lekker mee en doe ook een duit in het zakje. "Nou zeg, met zo'n baas zou je toch meteen gaan solliciteren!" Iedereen kan even lachen en dat haalt de spanning uit de lucht. Daarna ga je 'echt' nabespreken, want daar is nu genoeg ruimte voor.

Wat doe je als de groep je grapjes niet begrijpt?

Het is best vervelend als je een grapje maakt en niemand lacht. Wat dan? Snel maar weer

serieus worden? Dan durf je de rest van de training nooit meer grapjes te maken. Zelfspot is dan je redding, bijvoorbeeld: "Shit, ik wist dat ik niet aan het cabaretfestival mee moest gaan doen." Of: "Mensen, ik heb het wel nodig dat jullie om mijn grapjes lachen hoor, anders heb ik echt een rottag!"

Een niet goed gelukt grapje geeft vaak spanning in de groep. Wat doet die nou raar? Als je dat negeert, blijft het hangen. Maar als je er een geintje overmaakt, breek je de spanning en kom je juist sterk over. Bovendien geeft het mandaat aan de hele groep te mogen 'mislukken'.

Bij een training provocatief coachen moet de groep oefenen met het effect van op jezelf overdrijven (techniek 3). Een lastige situatie: iemand heeft ruzie met haar zus en die is elke keer enorm geraakt als de deelnemster wat zegt terwijl ze het zo niet bedoelt. Ik vraag welk effect dat heeft als iemand zo doet en hoe je dat kunt overdrijven. De groep kijkt nietszeggend terug, ze hebben geen idee. Of ik het wil voordoen. Wel ja. Ik klem mijn handen om mijn nek en zeg piepend: "Oh, ik heb het weer helemaal verkeerd gezegd! Ik moet mijn mond ook houden!"

De helft van de groep gaat lachen, de andere helft kijkt nog net zo leeg terug. Niet grappig blijktbaar. Ik voel zelf ook, dat 'ie het niet helemaal heeft. Au, loser, ik faal. De verleiding is groot om snel door te gaan, maar dan blijft mijn gevoel van falen onder de tafel hangen. Dus ik maak er een grapje over: "Niet grappig blijktbaar! Maar kunnen jullie voor mijn ego tenminste even beschaafd glimlachen als ik er niks van bak?" En dat ontlokt wel een lach.

Online trainen: juist dan met humor!

Intussen zijn veel trainers online gaan trainen en ik ben daar ook volop mee bezig. De eerste keer was ik zo gefocust op de nieuwe techniek dat ik was vergeten om me mentaal voor te bereiden. Mijn liefde stond wel aan, want ik had vooraf een intake gedaan. Maar ik was vergeten om mijn humor aan te zetten. Daardoor werd het een vrij serieuze sessie. Ik kan me niet herinneren dat we gelachen hebben.

En dat is jammer, want een online training heeft toch al het risico dat je meer afstand voelt. Daarom is het des te belangrijker dat je samen lacht. De tweede keer heb ik me dus beter voorbereid. Vooraf had ik al wat online grapjes bedacht (Wie heeft er nog meer zijn oudste spijkerbroek aan?) en mijn stemming wat luchtiger gemaakt. Dat werkte prima: nu werd er wél gelachen.

Provocatief coachen als bron

De technieken die ik in dit artikel noem, heb ik geleerd tijdens een opleiding provocatief coachen en vaak gebruikt in coachingssituaties. Als coach gebruik je humor om je cliënt tot nieuwe inzichten of verandering te brengen. Als trainer doe je dat niet, want dan werk je altijd in een groep. En als de trainer dan humor gebruikt om een deelnemer te veranderen, voelt dat al snel onveilig. Daarom gebruik je humor als trainer in een lightvorm: om de spanning te breken of gewoon even lekker te lachen. De technieken die ik hier beschrijf, komen dus niet in de plaats van je normale interventies, maar zijn een aanvulling daarop. ■

Referentie

- Dekkers, A. & De Galan, K. (2015). *Provocatief coachen. Plaag je klant de goede kant op*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.



Karin de Galan is de oprichter van karin de galan School voor training. Samen met haar team leidt ze trainers op in haar praktische en wetenschappelijk onderbouwde methode. Daarbij wordt zelden gehuild en vrij vaak gelachen.
www.schoolvoortraining.nl



■ Niek de Groot

In gesprek met Michiel Drijber

“Plezier is een keuze”

Een interview met Michiel Drijber, initiatiefnemer van de succesvolle en welbekende LinkedIn- groep ‘Iedereen Elke Dag Plezier’ mag in dit themanummer natuurlijk niet ontbreken. Michiel heeft een aanstekelijke fascinatie voor het onderwerp plezier, heeft veel teams begeleid op het gebied van plezier en was een tijdlang een veelgevraagd spreker. Ik spreek hem over zijn ideeën en ervaringen. We staan uitgebreid stil bij zijn persoonlijke verhaal. Hoe zijn mindset hem heeft geholpen om met een persoonlijke tragedie om te gaan, die hem plotsklaps deed beseffen dat alles opeens anders kan worden.



Over Michiel Drijber

Michiel Drijber werkte jaren als ondernemer in de marketing-, communicatie- en reclamebranche. Recent werkte hij als communicatie- en organisatie-inspirator via Kernwaarde Plezier en Reclamebureau Holland. De mens is volgens hem in- en uitgangspunt van alles, plezier en welzijn zijn de basis voor elk duurzaam succes. Michiel is initiatiefnemer van Iedereen Elke Dag Plezier (IEDP), een landelijke beweging die plezier als actief bewustzijn wil terugbrengen in ons dagelijkse doen en laten. Deze mindset leidt tot verbinding, beweging, ontwikkeling en duurzaam succes. Tot welzijn en welvaart. De gelijknamige LinkedIn-groep heeft ruim 76.000 enthousiaste aanhangers.

Waar begon jouw fascinatie voor het thema plezier?

“In 2008 werd ik zelfstandig na jaren te hebben gewerkt in de marketing- en reclamebranche. Ik voelde me bevrijd na tien jaar. Mijn eigen ik kwam weer naar boven. Wat ik leuk vind, is ideeën bedenken en plannen maken. Dingen creëren, repareren of verbeteren. Binnen de kortste keren had

ik enorm veel ideeën over van alles en nog wat. De vraag was wat ik daarmee moest. Toen ik deze ideeën ging delen gebeurde eigenlijk steeds hetzelfde: anderen werden enthousiast. Alleen gebeurde daarna vervolgens niets. Als ik dan vroeg ‘Wanneer gaan we beginnen?’, dan werd de keutel weer ingetrokken: ‘Dat moet ik nog overleggen.’ ‘Daar heb ik geen mandaat voor.’ ‘Dit is niet het goede moment.’ ‘Maar wat als het mislukt?’ et cetera. Ik bedacht toen: het is gewoon angst. Mensen zijn bang om beslissingen te nemen en om te vernieuwen. Angst en weerstand kosten hartstikke veel energie. Wat is de tegenhanger? Plezier. Plezier is goede energie, angst is verkeerde energie. Als je iets doet wat je leuk vindt, dan krijg je daar een goed gevoel bij. Ik dacht daar eens dieper over na: stel dat iedereen elke dag wat plezier zou ervaren, wat gebeurt er dan met de wereld? Dan zou elk probleem zo zijn opgelost. Je houdt rekening met elkaar, je zorgt voor de ander. Dan durf je je kwetsbaar op te stellen, je durft te delen. Veel dingen gaan een stuk makkelijker. Ben ik een dromer? Ik vind van niet.”

“Plezier is een keuze (maken) en de basis voor duurzaam succes en bestendige relaties en resultaten.”

Wat is jouw definitie van plezier?

“Plezier staat voor mij voor aandacht hebben en een beetje zorgen voor elkaar, voor een goed gevoel geven en hebben. Als je bijvoorbeeld denkt aan een merk of bedrijf waar je iets mee hebt, dan gaat dat in negen van de tien gevallen verder dan een bepaalde functionaliteit. Je koppelt een gebeurtenis aan positieve ervaringen, het doet iets met je. Plezier is overigens wat anders dan over de grond rollen van het lachen. Plezier heeft te

maken met gezien worden. Het idee hebben dat je relevant bent. Plezier zit in jou en jij kunt besluiten of je anderen een plezier doet. Want als je het deelt, dan krijg je het ook terug. Pythagoras zei al: ‘Geluk wordt meer naarmate je het deelt.’ Voor mij is plezier de schil om geluk. Als je geen plezier hebt, dan zul je ook niet snel geluk ervaren.”

Heb je daar een model voor?

“Energie leidt tot verbinding en dat is weer nodig om vertrouwen te wekken of hebben. Als er vertrouwen is, dan kun je om betrokkenheid vragen. En als die betrokkenheid er vervolgens is, dan is er ruimte voor innovatie, participatie en verbetering. Dit hele proces geeft plezier en plezier is energie. Als één van de elementen niet goed gaat, haal dan wat energie uit de accu. Het is een perpetuum mobile: je zet het een keer in beweging en dan gaat het door bij goed onderhoud van de cultuur.”

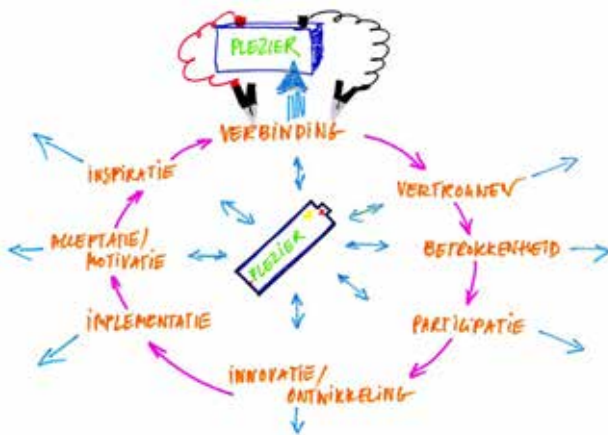
Hoe ziet dat er dan in de praktijk uit?

“Ik kreeg steeds meer vragen over hoe je dat dan doet. Hoe kun je met meer zorg en aandacht omgaan met jezelf en je omgeving? Ik ben toen een bedrijf begonnen en noemde

het Kernwaarde Plezier. Deze naam komt voort uit mijn sterke overtuiging dat plezier de enige echte overkoepelende kernwaarde zou moeten zijn van elke organisatie. Hoe wil je bijvoorbeeld dienstverlenend zijn als je plezier niet hoog in het vaandel hebt staan? Je wilt je klanten een plezier doen, toch? Of innovatief als je niet wordt uitgenodigd? Op een gegeven moment kreeg ik de vraag van een internationaal bedrijf in de luchtvaart of we een nieuw corporate imago konden bedenken. Ze waren hier al heel lang mee bezig, maar kwamen er niet uit met elkaar. Er zaten vijf mensen in het directieteam. Wat bleek: de directieleden begrepen elkaar niet, omdat ze elkaar niet konden begrijpen. Dat kwam doordat ze elk in een andere tijdgeest leefden. Het mirakel ontstond toen ik vroeg naar hoe zij als zesjarig jongetje waren. Dit konden ze zich allemaal herinneren. Ze waren allemaal bezeten van alles wat bewoog: vliegen, rijden, treinen. Dat was het moment dat ze konden verbinden en van daaruit konden ze weer opbouwen naar het nu. Dus vanuit het gedeelde plezier van ‘ik vond dat helemaal fantastisch’ ontstond een prachtig gesprek waarin de tranen over de wangen rolden. Het was ontzettend mooi. Dit was het pure plezier van de gemeenschappelijke deler waarop de verbinding ontstond.”

Is plezier volgens jou altijd een keuze?

“Ja, het is een keuze (maken). Hier ben ik heilig van overtuigd. Hoe kan ik die keuze nu maken op het moment dat alles tegenzit? Nou, misschien maak je die keuze dan even niet, maar maakt iemand anders hem voor je. Dan komt het alsnog. Het kan juist een heel mooi wederkerig proces zijn. Ik heb dit gemerkt tijdens mijn revalidatie na een herseninfarct vier jaar geleden. Mijn lijf, mijn gezin, mijn toekomstperspectief, alles lag in de vernieling. Toen duidelijk werd dat ik het in ieder geval zou overleven en dat ik ook verzekerd bleek, dacht ik: oké, dan gaan we nu ook *full speed*



Figuur 1. Pleziermodel van Iedereen Elke Dag Plezier

ahead. Ik ben vanuit de passieve rol de regie gaan pakken en met elke therapeut heb ik een pact gesloten. Ik wilde beter worden dan ik was. Ik heb de meest idiote dingen met die therapeuten gedaan. Ik ging met mijn lamme lijf gewoon op de trampoline staan. Andere mensen in de kliniek kwamen zelfs kijken hoe ik dat deed. Het is maar net wat je er zelf inlegt en hoe je andere mensen meekrijgt in je droom.”

Kun je iets vertellen over jouw initiatief?

“Ik zat net op LinkedIn, zo’n tien jaar geleden, en startte de groep ‘Iedereen Elke Dag Plezier’. Binnen twee maanden sloten zich 10.000 mensen aan, inmiddels zijn dat er meer dan 75.000. De eerste 10.000 mensen heb ik een persoonlijk welkomstbericht gestuurd. Ik vind het hartstikke leuk, er komen veel mooie, fijne en bijzondere contacten uit voort, voor iedereen. Ik wilde een speelplein creëren waar het bordje plezier bijhangt. Nu zijn er veel mensen die de community op een commerciële manier gebruiken. Dat vind ik wel jammer. Het mooie is dat mensen elkaar ontmoeten, positieve dingen delen en wellicht iets met elkaar ondernemen. Wederom, met plezier als verbindende schakel.”

Hoe passen nieuwe concepten als zelfsturing bij meer plezier?

“De grootste bijdrage in het bedrijfsleven wordt geleverd door de onderste laag in de keten. Zorg er voor dat mensen weten wat je van het geheel verwacht, wees transparant. Toon vertrouwen, geef ruimte en laat je niet verleiden tot kortetermijnbeslissingen. Mensen moeten vertrouwen voelen en mee kunnen doen. Als dat er is, dan kunnen we groeien. Zo niet, dan houden we elkaar tegen. Zoek de dialoog op, in plaats van de discussie. Zorg dat je een klimaat creëert

waarin mensen zich prettig voelen en gezien en gehoord voelen. Zo vind ik het voorbeeld van hoe functioneringsgesprekken bij de Jezuïeten gaan een mooi voorbeeld. Dit gaat als volgt, vrij vertaald: er worden een paar vragen gesteld: 1. Slaap je goed? 2. Eet je goed? 3. Ben je gezond? 4. Heb je vrienden? 5. Heb je plezier in je werk? Als je een vraag met nee beantwoordt, dan is het belangrijk dat je daar aandacht aan gaat besteden. Heb je twee vragen met nee beantwoordt, dan word je vrijgesteld van werk en gaat de orde voor jou zorgen. Dit gaat niet om de targets, maar om jou als persoon. Als het goed gaat met jou, dan komt de rest vanzelf.”

Wat kun je in vijf minuten doen om iemand net even dat vonkje van plezier te geven?

Welke boodschap wil je nog meegeven?

“Hoe je je ergens bij voelt, is het allerbelangrijkst, dus wat geef jij van jezelf aan de ander? *‘People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel,’* is een citaat van Maya Angelou. Sta eens wat vaker stil bij hoe anderen zich voelen in hun contact met jou. Probeer je te bedenken wat je een ander kunt geven door expliciete aandacht aan iemand te besteden. Wat kun je in vijf minuten doen om iemand net even dat vonkje van plezier te geven? Het kunnen hele kleine dingen zijn, maar die kunnen grote gevolgen hebben! En ja, het zijn allemaal open deuren.” ■

Niek de Groot, redactie TvOO



■ Sibrenne Wagenaar & Niek de Groot

4 portretten van chief happiness officers

Het besef dat gelukkige medewerkers daadwerkelijk productiever zijn, neemt gestaag toe. Steeds meer organisaties hebben een chief happiness officer (CHO) of werkgelukambassadeur in dienst. Zij staan voor de taak om het werkgeluk bij de medewerkers te vergroten. In dit artikel vind je vier portretten van CHO's. Wat zien zij als werkgeluk, hoe verhoudt zich dat tot pret, hoe kun je werkgeluk bevorderen en wat zijn succesverhalen en uitdagingen?



**Portret: Sabine Uitslag,
chief inspiration officer in de zorg**

Missie: komen tot één miljoen gelukkige medewerkers in de zorg in Nederland

Sabine Uitslag is projectdirecteur Werkplezier bij FWG Progressional People. Zij stoort zich aan de veel te negatieve beeldvorming over de zorg en zet zich in voor meer werkplezier. Ze is van oorsprong verpleegkundige en kent het werk in de zorg van binnenuit: "Het kleine geluk, dat waar we ons bed voor uitkomen, kunnen we veel meer waarderen. Die kleine geluksmomenten geven ons energie en laten ons weer realiseren waarom we verpleegkundige, helpende zijn geworden. Dan krijg je weer zin in je werk."

Sabine zet zich vanuit haar rol als chief inspiration officer in voor geluk en plezier in het werk. Haar streven is niet dat iedereen gelukkig is. "Geluk is zo groots en allesomvattend. Probeer onder de streep je geluk zo groot mogelijk te maken. Werk is niet altijd plezierig. Werkgeluk betekent voor mij je talenten kunnen inzetten en zingeving ervaren. Het betekent ook om kunnen gaan met niet gelukkige momenten en daarin veerkracht ontwikkelen."

In haar werk maakt ze mensen bewust van de waarde van werkplezier. Door middel van theatervormen laat ze mensen anders naar hun werk kijken. Door het gesprek te voeren over vragen als: Waarom werk ik hier? Wat geeft mij als mens energie? Waar kom ik mijn bed voor uit? Of door 'Met Sabine op de bank', een vorm waarin de 'pareltjes' in de organisatie hun verhaal kunnen vertellen. "Werkplezier is er volop, maar je moet het wel (laten) zien. Zet mensen met werkplezier in de spotlights. Dat vraagt wel wat. Mensen in de zorg vinden dit vaak spannend. Maar juist deze persoonlijke verhalen werken heel krachtig."

Echt bouwen aan werkplezier vraagt om meer dan bewustwording. Er is helaas geen blauwdruk voor geluk en werkplezier. Wat we volgens Sabine wel kunnen doen, is draaien aan werkende elementen: zingeving, meesterschap, autonomie en sociale cohesie. Een langduriger

"Werkgeluk betekent voor mij je talenten kunnen inzetten en zingeving ervaren. En om kunnen gaan met niet gelukkige momenten en daarin veerkracht ontwikkelen."

Sabine Uitslag, CHO in de zorg

programma kan dan ingaan op balans: zorgprofessionals hebben de neiging om (te) veel aan de ander te geven en vergeten dan zichzelf. Als het je lukt om balans te creëren tussen geven en nemen, dan ervaar je meer plezier in je werk. Of neem een thema als dialoog en interactie. Vraag elkaar wat jouw werk plezierig maakt. Ga met elkaar in gesprek over het werken vanuit talenten. En over de vraag hoe je deze aandacht voor elkaar in de vezels van de organisatie krijgt. Wat is volgens Sabine een uitdaging voor de komende tijd? Veel zorgorganisaties ontplooiën krachtige initiatieven. Neem bijvoorbeeld eens

een kijkje op de site www.fwg.nl/inspiratiecases-werkplezier. Hoe creëren we nu meer continuïteit in aandacht voor werkplezier? Door krachten te bundelen en een beweging op gang te brengen. En dit is precies wat Sabine beoogt met de

landelijke community voor chieff happiness officers in de zorg: ervaringen delen, met elkaar meedenken en zo het thema werkplezier een steviger plek geven. En de beweging loopt!



Portret: Steve van Driel, chieff happiness officer bij Independer

Een goede basis van veiligheid, onderling vertrouwen en verbondenheid is essentieel

Een collega die iets bijzonders heeft gedaan een vaantje geven. Deelnemen aan een zaalvoetbaltoernooi, georganiseerd door een collega. Met collega's voor collega's koken. Allemaal initiatieven bij Independer die bijdragen aan met plezier naar je werk gaan. Steve van Driel zet zich hier vanuit het team Cultuur & Collega voor in. "Bij Independer is de cultuur het fundament van de organisatie. En als je dat zo belangrijk vindt, dan is het ook belangrijk om hier aandacht aan te geven en in te investeren."

Maar wat draagt bij aan met plezier naar je

werk gaan? Wat zorgt er dan voor dat je als medewerker werkgelukkig bent? En wat voor activiteiten kun je als organisatie ondernemen om werkgeluk te vergroten? Een puzzel die in 2018 een vlucht kreeg. Independer besloot actief mee te doen aan de Week van het Werkgeluk, georganiseerd door de organisatie HappyOffice. "We hebben gezocht naar vijf thema's die voor ons voor werkgeluk staan. Zie het als een kapstok. Elke dag in die week hebben we één thema centraal gezet. Nu is deze kapstok bij alle medewerkers in onze organisatie bekend. Het heeft veel draagvlak gecreëerd voor werkgeluk."

Het eerste thema is purpose: iets willen bijdragen aan een betere wereld. Het tweede is werken vanuit positiviteit, vanuit de gedachte dat je veel meer bereikt met een positieve mindset. Het gezamenlijk vieren van successen en elkaar complimenteren ondersteunt dit. En we vinden persoonlijke aandacht belangrijk: verjaardagen, huwelijk, overlijden of het vieren van jubilea. Bij tien jaar in dienst kom je met een foto aan de wall of shame en bij 15 jaar in dienst wordt je officieel geridderd. Het derde thema is ontwikkeling: ruimte om te leren en fouten mogen maken. Medewerkers hebben veel vrijheid. Heb je een goed idee? Ga ermee aan de slag en we ondersteunen je. Het vierde thema gaat over sociale relaties, erbij horen en je onderdeel voelen van een groep. Regelmatig is er een activiteit waarbij je iets anders met elkaar doet dan werken. Denk aan samen eten, gamen, hardlopen, met elkaar in gesprek aan de hand van grappige vragen. En het vijfde thema is gezondheid, zowel lichamelijk als

geestelijk. Zo kun je bij Independer meedoen aan een workshop over werk-privé, is er een meditatiekamer en bieden ze gezonde lunches en yogalessen.

De thema's maken werkgeluk heel concreet en tastbaar. Daaronder ligt een strategisch doel voor de hele organisatie, namelijk dat het werkgeluk dit jaar met 0,2 procent toeneemt. Dat klinkt weinig, maar is een hele stap. Eén van de taken van Steve en zijn collega's is om in gesprek met medewerkers voortdurend uit te vinden wat kan bijdragen aan het vergroten van werkgeluk. "Het lukt ons tot nu toe goed om aan te sluiten bij de behoefte van de collega's. De uitdaging waar we momenteel voor staan is om de resultaten van werkgeluk meer te koppelen aan de andere bedrijfsresultaten. Wat draagt bij en waar? Geen makkelijke opgave, maar wel belangrijk." Weten ze bij Independer al hoe werkgeluk bijdraagt aan bedrijfsresultaten? "Het is belangrijk dat er een goede basis is. Elkaar complimenten geven terwijl collega's zich niet veilig voelen, kan zelfs averechts werken.

Gelukkig is er bij ons altijd een goede basis geweest van veiligheid, onderling vertrouwen en verbondenheid. We vinden het belangrijk dat je jezelf kunt zijn. En dat is essentieel. Het kernteam (het MT) steunt de investering in werkgeluk. Stel dat de resultaten omlaag zouden gaan, dan blijft de aandacht voor werkgeluk hoog. Dat geloof in de kracht ervan is essentieel en maakt het thema onderdeel van het werk."

"We proberen concreet invulling te geven aan purpose, positiviteit, ontwikkeling, sociale relaties en gezondheid."

Steve van Driel, CHO bij Independer

Ook aan de slag met plezier in het werk? Begin met het vragen aan je collega's wat hun werkgeluk vergroot. Of wat zij echt leuk vinden en wat minder.



Portret: Joanne Littooi, werkgelukdeskundige bij Nétive en interim happy officer

Missie: mensen meer van zichzelf laten zien dan puur medewerkers zijn

Joanne werkt, onder meer, als recruiter bij Nétive VMS B.V., een softwareontwikkelaar en een zogeheten *Great Place to Work*. Niet onbelangrijk, want dit betekent dat goed werkgeverschap en werkgeluk veel aandacht krijgen. Joanne is naast recruiter ook happy officer. Hoe is dit zo gekomen? "Ik zie dat er in veel organisaties ruim aandacht is voor werving, selectie en begeleiding van nieuwe medewerkers in de eerste paar maanden. Die periode voelt vaak als een

warm bad. En daarna? Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers gelukkig zijn en blijven in het werk? En vooral dat ze daar ook zelf verantwoordelijkheid voor nemen?”

“Ik ben een onzichtbare aanjager. Er is zoveel meer wat je met elkaar kunt doen dan puur je werk.”

Joanne Littooj, CHO bij Nétive

De sfeer bij Nétive is zo dat als je iets bedenkt er alle ruimte is om het ook te doen. Je hebt natuurlijk een taak waarvoor je verantwoordelijk bent. Daarnaast is er ontzettend veel wat je kunt oppakken omdat je iets heel leuk vindt. Zo is er een collega die graag hardloopt en andere collega's uitnodigt om aan het eind van een werkmiddag te gaan 'ploggen': vuilnis rapen tijdens het joggen. Een ander voorbeeld. Joanne sprak met een paar collega's over boeken en het idee ontstond om een minibieb in de keuken te maken. Daar kan iedereen die dat wil dan zijn of haar boek kwijt om het te delen met anderen. Je schrijft een kort stukje in het boek met je mening. Nu twee weken verder is er daadwerkelijk een minibieb en hangt er zelfs een bord naast met tips voor leuke restaurantjes, films en muziek.

Joanne ziet het als haar rol om collega's op ideeën te brengen en met die ideeën ook echt iets te gaan doen. Een soort onzichtbare aanjager. Soms schrijft ze een interne vacature uit: “We willen onze lunch laten verzorgen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wie wil helpen organiseren?” Inmiddels is ze een jaar actief als happy officer en ze merkt dat ze steeds minder hoeft te initiëren. “Niet iedereen heeft de behoefte om

naast het werk nog andere initiatieven op te pakken. Maar er zijn ook collega's die hierdoor het eigen werk makkelijker en met meer plezier doen, omdat ze weten dat er daarnaast ruimte is voor allerlei andere dingen.”

Gaat het er bij werkplezier om leuke ideeën te bedenken? “Nee zeker niet,” vindt Joanne, “het gaat veel verder dan dat.” De voorbeelden van ploggen en een minibieb passen binnen een bepaalde cultuur en visie vanuit het management. Nétive heeft de medewerkers op nummer één staan. Er is een sterk geloof dat de klant het voelt als medewerkers met veel plezier werken. “Mensen groeien en zijn meer zichzelf doordat ze meer kunnen en mogen. Ze voelen zich gezien en daardoor gaat het werk gemakkelijker. De spin-off van aandacht voor werkplezier is meer teamgevoel, minder ziekteverzuim, minder verloop, meer vitaliteit. Joanne realiseert zich dat Nétive een organisatie is met modern management en een team dat deze manier van werken in het bloed heeft zitten. “Uiteindelijk gaat het om het met elkaar creëren van een bepaalde cultuur. En als Happy Officer moet je aanvoelen wat er leeft en nodig is. Soms is dat een pitch op managementniveau, soms een klein idee wat extra steun geven. Altijd door samen op te trekken.” Joanne is om deze reden een groot voorstander van een Happy Officer die midden in de organisatie staat. Het is zeker geen rol voor een manager, het hoeft ook niet iemand van HR te zijn. Binnenkort stuurt Joanne een interne vacature uit voor een happy officer: wie wil deze rol invullen? Ze zou het heel leuk vinden als hier bijvoorbeeld een IT-specialist op reageert die werkplezier een warm hart toedraagt en zich er wel een tijdje actief voor wil inzetten.



**Portret: Kirsten Quiryren,
CHO bij Appwise en Wisemen**

Ik kan bijdragen aan werkgeluk, maar geluk maak je uiteindelijk zelf

“Als CHO bij Appwise en Wisemen is het mijn taak om een aangename werkcultuur te creëren en bewaren. En dat doe ik met de glimlach,” aldus Kirsten. “Mijn functie is net zoals ons bedrijf, zeer organisch gegroeid. We genoten in het begin van een unieke cultuur. Die wilden we kost wat kost waarborgen. Een cultuur van frolleagues en samenhorigheid, met veel aandacht voor de optimale work-life balance. Het begint bij enkele eenvoudige initiatieven, zoals maandelijkse themadagen, evenementen naar aanleiding van Valentijn, Sinterklaas, Kerstmis of gezellige eetpartijen. Acties die het groepsgevoel versterken en meerwaarde bieden voor ons team. Met ons nieuwe kantoor, een gerenoveerde vierkantshoeve in Diepenbeek, proberen we eveneens te voorzien in voldoende ontspanningsmogelijkheden. Een pingpongtafel, pooltafel, massagestoel, gezelschapsspellen, muziekinstrumenten en een oneindige voorraad snoepgoed, moeten van de werkplek een aangename plek maken om te vertoeven.”

Maar de rol van CHO draagt ook een bredere lading. “Individuele begeleiding bijvoorbeeld, vraagt een flinke inspanning. We gaan proactief te werk om elke werknemer ondersteuning te bieden. Dat betekent regelmatig toetsen en evalueren. Wat vind je belangrijk in je werk? Wat maakt je productief? Wat maakt naar het werk komen aangenaam voor jou? We hebben een kader binnen het evaluatielukkig opgezet om die zaken bespreekbaar te maken voor elke werknemer. Iedereen ervaart werkgeluk namelijk anders.”

“Als je bedenkt dat je twee derde van je leven op het werk doorbrengt, laat het dan plezant zijn!”

Kirsten Quiryren, CHO bij Appwise en Wisemen

“Elk mens wil gelukkig zijn. Hoe je dat invult, kan voor de ene persoon helemaal anders zijn dan voor de andere persoon. Dat is hetzelfde met werkgeluk: iedereen ervaart dat anders. Maar zeker is wel: het staat altijd centraal. Als je bedenkt dat je twee derde van je leven op het werk doorbrengt, laat het dan plezant zijn! Anderzijds is het een illusie om in mijn rol als chieff happiness officer mensen ‘gelukkig te maken’. Ik kan bijdragen aan hun werkgeluk, maar geluk maak je uiteindelijk zelf. Happiness is een bewustzijn, een soort lifestyle of mindset. En deze mindset wil niet zeggen dat je constant moet streven naar genot: ‘het leven en het werk zijn één groot feest’. Dat is irrealistisch. Het kan nooit elke dag feest zijn. Iedereen heeft het wel eens zwaar met ambitieuze deadlines, lange uren, tegenslag, ... Ook bij ons hoort dat erbij. Het gaat eerder om die positieve mindset, het bewust positief beleven van de kleine, alledaagse dingen. En bij ons merk je dat aan een luid applaus door het hele kantoor voor kleine en grote overwinningen van collega’s

en tribes, elke woensdag een zelfgemaakte lunch van een Appwiser voor het hele team of 'vier uur, bieruur' op vrijdagmiddag. Kleine feelgoodmomenten die iedereen doen lachen."

Op de vraag wat de lastigste uitdaging is voor haar rol, antwoordt Kirsten: "Iedere Appwiser komt elke dag naar het werk met zijn of haar eigen pakketje aan ervaring, behoeften en ambities. Iedereen hetzelfde happinesstraject laten doorlopen, heeft dan ook weinig zin. Het is een kunst en een uitdaging om op zoek te gaan naar wat er precies leeft op de werkvloer en daarop persoonlijk te gaan inspelen."

Ze noemt een aantal voorbeelden van successen en missers. "Na onze halfjaarlijkse evaluatiegesprekken, waarbij we een-op-een polsen naar het gevoel, de happiness en de ambities bij elke Appwiser, voelden we een algemene nood aan meer feedback, zowel individueel als op tribeniveau. Samen met de tribeleaders bedacht ik als CHO een feedbacksysteem gebaseerd op emoji's van taco's, sushi's en lollipops. Elke emoji staat voor een manier van feedback geven. Een taco is een compliment of een manier om een collega te bedanken. De sushi betekent dat je 'rauwe' feedback geeft, maar alleen met goede intenties. Tot slot staat de lollipop voor sugarcoated feedback, constructieve feedback waarbij je iets subtieler een probleem of fout wilt aankaarten. Iedereen krijgt vijf taco's per dag die hij of zij vrij aan collega's mag uitdelen. Sinds de invoer van dit laagdrempelige feedbacksysteem, vliegen de taco's en de feedback volop in het rond!"

Kirsten ziet twee grote en belangrijke elementen die bijdragen tot werkgeluk of happiness op het werk: Enerzijds je goed voelen op je werk, tussen je collega's, een positieve stemming op het moment. Happiness als fun, plezier, genot. Anderzijds heb je het inhoudelijke: ik ben gelukkig op mijn

werk wanneer ik een betekenisvolle job heb, wanneer ik weet waarom ik doe wat ik doe, de zin van mijn rol of werk binnen de organisatie. Twee verschillende aspecten waar we telkens andere dingen voor doen en organiseren, maar die allebei even belangrijk zijn. Aan werkgeluk in de eerste vorm, fun, plezier en genot, is hier geen gebrek. We hebben een officemama, mama Anna, die ons elke dag verwent met vers brood en beleg, vers gemaakte soep en fruitslaatjes of chocomousse als vieruurtje. We organiseren elke maand themadagen en -feestjes (badjesdag, suit-up day, Hawaiiparty, Halloween, ...) en gaan jaarlijks op skitrip met het team."

"Onze sterke groei van de afgelopen jaren gaat er in de toekomst zeker niet minder op worden. Het zal een uitdaging blijven om onze cultuur te blijven behouden en te bewaken en verloop te vermijden, of toch zo laag mogelijk te houden. Dat is ons voorlopig al heel goed gelukt: na zeven jaar is nog niemand vertrokken bij ons. Wanneer we erin slagen onze dynamische, open cultuur van zelfsturende teams goed te behouden, dan zijn we ervan overtuigd dat we deze trend kunnen voortzetten. Om al dit jonge en ambitieuze talent aan te trekken en te behouden, moet je als bedrijf laten zien dat je een digitale cultuur op maat aanbiedt. Alles wat ruikt naar routineus en 9-tot-5 is een serieuze afknapper voor de nieuwe generatie. In plaats daarvan willen ze deel uitmaken van een samenwerkende, creatieve en autonome werkplek. De war for talent vergt een serieuze inspanning in het onderhouden van je reputatie als innovatieve werkgever. Wij proberen onze voorsprong op de concurrentie alvast te behouden door blijvend te investeren in onze cultuur." ■

Sibrenne Wagenaar en **Niek de Groot**,
redactie TvOO

trendcatcher



Wouter Reynaert

HRD-pretpakket

“Van lachen komt huilen,” zei mijn moeder zaliger altijd. En dan het liefst op het moment dat de jolijt hikkende proporties had aangenomen en het uitbundig gieren en brullen een robbertje aan het vechten was met de oneindige behoefte om mijn blaas te legen. Dat zoiets op jonge leeftijd plaatsvindt, heeft ongetwijfeld menige voorpret in de kiem gesmoord en plezier bij voorbaat verdacht gemaakt. Niettemin heeft dit, door het over het algemeen uitblijven van de belofde doem en verderfenis, in mijn leven de pret niet mogen drukken en heb ik overvloedig prettige momenten beleefd. Maar toch, wat bezielde mijn wijze moeder (dat ‘wijs’ is achteraf, op dat moment vond ik haar een spelbreekster), om een onschuldig knaapje dat ik toen was, met z’n haren uit een poel van plezier en extase te trekken?

Met mijn moeder zijn er volksstammen die het wijsvingertje heffen naar ongegeneerd en ongebreideld lol maken. Zo gaan alle alarmbellen af als op de middelbare school een zogenaamd pretpakket wordt gekozen. Zo’n pakket wordt dan in één adem genoemd met ‘de kantjes ervan aflopen’, ‘de makkelijke weg kiezen’, ‘weinig benul hebben van de arbeidsmarkt’, of gewoon afgedaan als ‘dom’ en in verband gebracht met gelanterfant en kroegloperij. Sowieso wordt onze jeugd te vroeg gedwongen om zich pleziertjes te ontzeggen, keihard te leren en de dan nog argeloze blik op de toekomst te richten. Want, zeker, we leven in een bonuscultuur: hard werken, in het zweet des aanschijns, het trotseren van schoolse kwellingen moet ons op den duur overspoelen met zegeningen en misschien wel geluk. Is het niet hier, dan wel in het hiernamaals.

Even voor de goede orde. Deze column gaat over pret en niet over geluk. En dat is maar goed ook. Liever wekelijks flinke pret dan levenslang achter geluk aanjagen. Toch blijft de vraag wie nu baat heeft bij die bonuscultuur, dat opschorten van pret. Zwoegen in schoolbanken voor een goede baan, zweeten en overwerken voor die ene promotie en het tolereren van je narcistische baas, omdat weldra de heerlijke vrije pensioengerechtigde leeftijd aan de dageraad gloort. Om dan op 67-jarige leeftijd, als het allemaal mag beginnen, dood neer te vallen. Iets wat ik recent weer heb gehoord en vaker in mijn nabije omgeving heb meegemaakt. Maar ja, in het hiernamaals... Degene die er baat bij heeft, is de macht. De macht, in welke vormomming ook, die ons het werk laat doen, ons voor zijn of haar karretje spant. Bij Nietzsche vinden we het onderscheid tussen herenmoraal en slavenmoraal. De heren doen wat zijzelf willen, de slaven doen wat anderen willen. De heren die het vanuit zichzelf normaal vinden dat hun wil geschiedt, zij met ontzag worden bejegend, vereerd en bejubeld en die alles geoorloofd vinden om hun doelen te bereiken. Terwijl heren eerbied hebben voor zichzelf, lijken slaven eerbied te hebben voor de medemens. Met alle gevolgen van dien: naastenliefde, medelijden, belangeloosheid, schuldgevoel en een geweten. Vooral door dat laatste hebben de heren een geïnternaliseerd machtsmiddel verkregen om hun wil op te leggen aan de slaven: de zwakkelingen, de volgers, degenen die hun pret vooruitschuiven omwille van de ander.

Hopelijk wacht u nu met angst en beven op wat ik bedoel met het HRD-pretpakket. En dat is ook de bedoeling. In een bekende blog (Van 't Hek, 2020) kwam ik het woord 'opleuken' tegen. De auteur vraagt zich af waarom tegenwoordig alles moet worden opgeleukt. Een presentatie kan niet meer zonder hilarische filmpjes en plaatjes. In workshops moet de leider een halve komiek, entertainer en filmster zijn. En in congressen kijkt niemand meer gek op als een gezamenlijk lied wordt ingezet, of dat er van achter uit de zaal een complete fanfare naar het podium trekt. Pret is het toverwoord. Alles moet vermaak zijn, of we het nu hebben over de toenemende burn-outs, zelfmoorden of kanker. De auteur vraagt zich tenslotte af, of alles 'vluchtige pret' moet zijn en of er nog plaats is voor moeite doen, iets leren wat niet leuk is. Lijden dus. In ieder geval lijken we hier te maken te hebben met de essentie van het HRD- pretpakket: het leven voor anderen prettiger maken en wijzen op de noodzaak van lijden.

Natuurlijk zit er iets strijdigs in het pretpakket en dat is misschien wat HRD'ers (half bewust) ervaren. Neem het jargon dat wij gebruiken: motivatie, teamwork, talenten, zelfsturing, persoonlijk leiderschap, klantgerichtheid, betrokkenheid, ontwikkelingsdoelen en (God beter het) werkgeluk, et cetera. Allemaal mooie pretermen waar de vreugdevolle verwachtingen vanaf spatten. Die verhullen waar het eigenlijk om gaat: dat er geproduceerd moet worden met een zogenaamde optimale kwantiteit aan menskracht en middelen (oftewel: je doet het er maar mee). En gaat het niet linksom dan rechtsom, want er is nog altijd het geweten dat knaagt: doe ik wel genoeg mijn best, werk ik wel hard genoeg, later haal ik wel de quality time met mijn partner in, nu moet ik even doorpakken.

Is dit een oproep aan de HRD'ers om in opstand te komen tegen de macht? Nee, alleen slaven komen in opstand: je bevestigt er alleen de status quo mee. En als die pretermen de nodige plezier in werk opleveren, is daar toch niets mis mee? Of dan een oproep om gewetenlozer te worden?

Maar kom op! Genoeg slachtoffergepraat: zielig zijn door omstandigheden, het bevechten van kwaadwillenden en machtigen buiten ons, ons irritant geweten. Geeft pijn geen pret? Voordat onze gedachten afdwalen naar allerlei opwindende representaties uit een ander vakgebied: het gaat inderdaad om de dagelijkse HRD-praktijk. Oké, pret is misschien een groot woord, maar is het niet menselijk om stiekem blij te zijn dat die ellende jou niet overkomt, de onhandigheid – als je wilt: de stommiteit van de ander – een aanslag is op je lachspieren en een genotsmoment verborgen zit in jouw welwillendheid om de ander in zijn misère een helpende hand te bieden? Jan Keij (2017) vergelijkt aan het einde van zijn boek Nietzsche en Levinas met elkaar en hij komt voor mij tot een verrassende conclusie. Hij zegt dat er, voordat er sprake is van bewust denken, een appel aanwezig is dat de ander op je doet. Zodra het denken zijn intrede doet, ontkomen mensen niet aan de wetten van de logica, strategie, eigenbelang. Ik wil graag geloven dat dat 'appel' niets anders is dan liefde, een term die de auteur liever niet noemt. Het brengt me tot een zeer positieve koestering van pret: het nog niet door het denken beïnvloede gevoel van liefde in het hier en nu, niet alleen voor de ander, maar ook voor werk, voor het leven en jezelf. Een HRD-pretpakket is dan op zich zo gek nog niet. ■

Referenties

- Van 't Hek, J. (2020, 19 januari). *Opleuken* [Blog]. Geraadpleegd op 23 maart 2020, van <https://www.organisatievragen.nl/opleuken>
- Keij, J. (2017). *Nietzsche als opvoeder. Of: Hoe een mens wordt wat hij is*. Utrecht: Uitgeverij Klement.

Wouter Reynaert, lid adviesraad TvOO

Zo PRET-tig is het allemaal niet!



Ben Kuiken

Oorspronkelijk was mij gevraagd om een column te schrijven over PRET, het thema van een van mijn boeken uit 2014. Maar eerlijk gezegd beleef ik steeds minder PRET met en aan organisaties. En ik heb de stellige indruk dat dat inmiddels ook voor heel veel medewerkers geldt. Ik zeg wel eens grappend tijdens een lezing dat de meeste medewerkers hun werk doen 'ondanks' de organisatie. Ondanks het gedoe, de regels, protocollen, vergaderingen en bureaucratische rompslomp blijven agenten nog steeds boeven vangen, verzorgen verpleegkundigen nog steeds ouderen en zieken en geven leraren nog gewoon les.

Of gewoon. Best bijzonder eigenlijk, als je erover nadenkt. Ze zouden het eens een dagje niet moeten doen. Kijken wat er dan gebeurt. Maar nee, dat doen ze niet, hondstrouw als ze zijn aan de maatschappij, aan de mensen voor wie ze het doen, aan hun vak en aan het idee dat hun werk toch ook écht wel leuk is. Dat ze zulke fijne collega's hebben ook. Dat het ertoe doet wat ze doen. Ze hebben tenslotte gekozen voor deze (be)-roeping.

De piramide op z'n kop

Het is de omgekeerde wereld. De piramide op z'n kop. Want even voor de duidelijkheid: die piramide (de organisatie) is er voor de mensen en niet andersom. De organisatie (en het daarbij behorende noodzakelijk kwaad, zoals bestuurders, managers, protocollen, bureaucratie en zelfs de koffieautomaat) is een middel om het werk van mensen mogelijk te maken en te vergemakkelijken. Maar in de meeste organisaties is het andersom: daar zijn de mensen het middel (een human resource) voor de doelen van de organisatie.

Maar organisaties hebben geen doelen. Mensen hebben doelen. En om die doelen te bereiken, zijn we soms gedwongen om samen te werken met andere mensen die vergelijkbare doelen hebben. Die samenwerking noemen we dan een organisatie. En dan begint de ellende. Want dan willen we opeens de organisatie in stand houden. En als de wereld verandert, dan moet de organisatie (lees: de mensen) ook veranderen. En dus gaan we reorganiseren, kantelen, continu verbeteren, sturen, meten en protocollen opstellen. Je kunt er maar druk mee zijn.

Cynisch? Wie? Ik?

Door mensen zoals ik, ik geef het toe, houden we de mythe in stand. We praten over PRET, over werkgeluk, de bedoeling, de *why* en gebruiken mooie woorden als 'nieuw organiseren' en hoe het toch echt nog veel beter kan en vooral ook moet. En ondertussen komen al die professionals nauwelijks meer aan hun werk toe, zo druk zijn ze met de organisatie. En dan heb ik het nog niet eens over de grote legers 'staf' die dit verbeteren en kantelen allemaal in goede banen moeten leiden en moeten aanjagen. Als die nou weer eens

aan het werk zouden gaan, denk ik wel eens, dan zou in één klap het personeelstekort in de zorg, het onderwijs en bij de politie zijn opgelost.

Dat klinkt allemaal nogal cynisch. Excuses daarvoor. En voor de goede orde: ik ben helemaal niet cynisch of pessimistisch. Integendeel. Omdat ik al die mensen nog steeds hun werk zie doen, ondanks de organisatie, ben ik juist ontzettend hoopvol. Hoopvol over wat er zou kunnen gebeuren als we ze daar een beetje meer ruimte voor zouden geven. Minder gedoe. En meer PRET. En volgens mij betekent dat vooral dat wij, managers en organisatieontwikkelaars, HRM'ers en andere zelfbenoemde deskundigen, eens wat vaker op onze handen moeten blijven zitten. Of gewoon eens vragen: hoe kan ik je helpen? Welke shit kan ik voor je weghalen, zodat je weer wat meer plezier in je werk krijgt?

Dat lijkt mij wel een PRET-tig vooruitzicht.

Ben Kuiken is organisatiefilosoof en schrijver. Zijn laatste boek, *De Organisationsfilosoof, gaat over de vraag hoe je door anders te denken, anders te kijken en anders te praten problemen in organisaties nu eens écht kunt oplossen.*

VERENIGINGSNIEUWS



Als trainen je vak is

Wil jij ook een Protocol veilig trainen in de 1,5 meter samenleving?

Voor veel trainers is de omschakeling naar online maar ten dele mogelijk. Trainen is vaak ook fysiek ervaren. Groepsdynamiek is niet voor niets een onderdeel van een goede trainersopleiding.

Wanneer en hoe kun je weer gewone trainingen, met een groep in een zaal, gaan geven? Het zal voorlopig de nodige creativiteit vragen om ons aan te passen aan de nieuwe omstandigheden.

Ontstaan Protocol veilig trainen in de 1,5 meter samenleving

In het belang van alle trainers in Nederland is er een protocol ontwikkeld om trainingen en opleidingen weer te kunnen opstarten. Het protocol is tot stand gekomen op initiatief van de Nederlandse Orde van Beroeps-Trainers (NOBTRA) en in samenwerking met Taskforce veilig trainen op 1,5 meter met 30 trainers en trainingsbureaus onder leiding van lid Jeff Dadema van Letsgoactive training groep.

Enquête & richtlijnen RIVM

Het protocol is gebaseerd op de huidige richtlijnen van het RIVM en de inbreng uit de resultaten van een enquête die NOBTRA onder 500 aangesloten trainers heeft gehouden. Het protocol "veilig trainen in de 1,5 meter economie" is met grote zorgvuldigheid tot stand gekomen en zowel juridisch als medisch getoetst. Wij hebben daarbij ook gekeken naar protocollen in andere branches, waaronder de branche vereniging voor accommodatie verschafters, CLC Vecta.

Op 8 mei gaan we dit testen. Het testverslag

en de aanpassingen naar aanleiding hiervan zijn daarna te vinden op de NOBTRA website.

Onderdelen Protocol veilig trainen

Het protocol veilig trainen bevat 8 onderdelen waaraan een veilige training moet voldoen:

- Afstand houden 1,5 meter
- Hygiëne
- Locatie
- Werkvormen
- Gedrag tijdens de training
- Communicatie
- Updates

Gebruik van het protocol voor NOBTRA leden

De NOBTRA verwacht met dit protocol een goede bijdrage te leveren aan het trainersvak voor veilige trainingen in een veranderde samenleving.

Als lid van Nobtra verbindt de trainer zich aan de Ethische Gedragscode en het bijbehorende klachtenreglement. Daarmee biedt een trainer aan deelnemers de zekerheid dat er professionele waarborgen in de beroepsuitoefening en bij de bedrijfsvoering in acht worden genomen die het welzijn en het veilige leerklimaat bevorderen.

Hier kan je het protocol veilig trainen downloaden:

NOBTRA : <https://nobtra.nl/corona-nieuws/protocol-veilig-trainen?r=1588517738>

Letsgoactive : <https://letsgoactive.nl/protocol-veilig-trainen>



Verbindend in leren



Lieve Naomi,
Alles is online gegaan, dus geen ouderwetse brief maar even via de Whatsapp.
Heb jij dat ook?

Ik heb zoveel gedachten, gevoelens en soms ben ik koersloos.

De wereld in Nederland staat stil vanaf 15 maart, de tijd vliegt voorbij. De wereld verandert nu zo snel, terwijl ik soms nog stil sta. En nu weet ik dat dit TVOO-nummer over 'PRET' gaat.

'PRET'? Zo prettig is dit niet. Een overheid die allemaal zaken verbiedt, winkels en horeca sluit en niet toestaat dat je je ouders in een verzorgingstehuis mag bezoeken. En voor onze branche de business met klassikale trainingen in 1x is weggefallen.

Met dat soort maatregelen ben ik in gesprek met mijn hoofd, hart en buik. Dat zijn geen prettige interne gesprekken.
Wat nou 'PRET'?
Heb jij dat ook?

20:14 ✓

Beste Dick,

Wat herken ik je reflectie op deze tijd. Net het koudwatervrees dat je kunt voelen als je in een pretpark in de rij staat bij de achtbaan. Het lijkt alleen of we in een achtbaan zitten met extra lange loopings. Een achtbaan is spannend en de kick als je eruit komt des te groter. Soms is doorzetten nodig, ook in deze tijd.

Zelf was ik de eerste weken verlamd en dreef ik verder af van mijn passie en het plezier. Immers wat ik het liefste doe is met klanten in gesprek over hun uitdagingen op HRD gebied.

Dat zelfde geldt voor de trainers en acteurs waarmee ik werk; zij willen graag voor groepen staan en hen nieuwe perspectieven laten ontdekken of inzichten aanreiken. Dat gaat voorlopig niet.

Toen de situatie was ingedaald, ben ik met hen op zoek gegaan naar het antwoord op de vraag: 'Hoe dan wel'? Een prettig uitgangspunt.

20:17

Wil jij weten hoe dit WhatsApp gesprek verder ging? Lees hieronder verder.

Dick: Maar natuurlijk ben ik ook betrokken bij prettige zaken. Hoe bijna iedereen in ons vakgebied in de leermodus is gedoken. En vanuit nut, noodzaak en creativiteit probeert te veranderen naar wat nu goed is, kan en mag om de bestaande leerbehoefte toch te blijven ondersteunen vanuit onze professie.

Binnen Develhub zijn wij op 19 maart gestart met Online Wisdom of The Crowd-sessies. Daar is iedereen welkom. Wel of geen lid? Dat doet er in deze periode even niet toe. Juist nu moet gelden #SamenSterk. Inmiddels hebben we al meer dan 25 sessies gedaan in ons netwerk. Met geweldige en relevante thema's. Dat soort sessies maken mij gelukkig en levert werkgelek op. Via de website van www.Develhub.nl kan je ook zien welke events, zoals Wisdom of The Crowd-sessies in de planning staan. Ook zijn we vanuit creativiteit bezig met de Summer University in de eerste week van september en met ons Develhub Jaarcongres in november.

Dat geeft zeker werkgeluk om met activiteiten bezig te zijn en samen zaken te creëren. Dat ben ik ook en doe ik ook. Heb jij dat ook?

Naomi: Zeker Dick, dat doe ik ook binnen mijn netwerkorganisatie. Vanuit een passie voor het vak ontstaan nieuwe verbindingen en initiatieven. Al onze facilitators en acteurs heb ik in een nieuwsbrief de mogelijkheden voor online tools gedeeld. Immers voel ik me ook verantwoordelijk voor de mensen waarmee ik intensief samenwerk waarvan hun business grotendeels wegvalt.

Daarom heb ik hen gevraagd om met een online learning bite, workshop of masterclass te komen over relevante onderwerpen, zoals Lichaamstaal Digitaal, Veerkracht en Leidinggeven op Afstand. Zo blijven we met elkaar zichtbaar in beweging. Met elkaar zijn we de lol ervan gaan inzien om juist nu wendbaarheid te tonen en onze collectieve intelligentie te benutten.

Binnen enkele weken stond er een online aanbod. Als je actuele onderwerpen aanbiedt en daar bij klanten van toegevoegde waarde kan zijn, draagt dat hoe dan ook bij aan werkgeluk. Ook beseft ik me dat de hele dag online meetings veel energie kost. Daarom bied ik ook een lachworkshop aan van More Balls Than Most, een van mijn samenwerkingspartners, voor teams die dat juist nu kunnen gebruiken. En wat zie jij trainers voor initiatief nemen?

Dick: Dan denk ik aan een voorbeeld van #Testlab, waar trainers zelf gaan trainen om vertrouwen op te doen en beter te worden in de online skills. Ik heb er een paar mogen 'co-hosten'. Maar dat zal wel geen werkwoord zijn, terwijl het wel werken was ;-)

'PRET', is dat werkgeluk? Au, wat ben ik deze periode hard geconfronteerd met het binnen zitten. Ik ben een buitenmens, als kind al en nog steeds. En zakelijk moest ik binnenspelen. Ik ben het ZOOMEN, TEAMS, SKYPE, FACETIME zo zat. Ik ben een social wezen en wil mensen in mijn directe omgeving ervaren, de energie opdoen. Een schouderklop geven of ze een arm bieden. Kortom ik zit in de bekende achtbaan-metafoer en misschien als de rit achter de rug is vond ik het toch heel erg leuk. Maar meerdere malen over de kop en de lengte van deze achtbaan kan ik nog niet helemaal waarderen.

Heb jij dat ook?

Groet,
Dick Krikke

Naomi: Ook ik mis het échte contact, de verbinding met mensen onder het genot van een heerlijke cappuccino in een zakelijke Grand Café. En ook ik heb ervaren dat er online veel mogelijk is. Het is anders en nieuw. We zijn geen van allen ervaringsdeskundige in deze situatie.

Naar mijn gevoel was het van de pret af en nu weer naar de pret toe. Hiermee wil ik zeggen, dat we elkaar kunnen blijven vinden, als we inventiever zijn en het vooral met elkaar doen.

Kijk eens hoe snel Develhub is omgeschakeld met online events en waardevolle sessies en podcasts om te blijven verbinden met het HRD netwerk. Jij bent daarin de motor vanuit passie en plezier gedreven.

Die initiatieven zijn de toekomst. De combinatie van verschillende ontmoetingen, leer- en werkvormen. Blended, hybride leeroplossingen. En daar staat Develhub tenslotte ook voor; Verbindend in leren.

Een pretgroet terug,
Naomi van der Graaff

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 bevlogen 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

Hoofredactie
 Ria van Dinteren
 hoofdredacteur@tvoo.nl

Eindredactie
 Evelien van der Veen,
 Plzant communicatie
 www.plzant.nl

Redactie
 Robert Dollevoet, Jumbo
 Judith Droste, Sonneveld Opleidingen
 Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
 Naomi van der Graaff, Buro Heron
 Niek de Groot, Aliander
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 Katelijn Nijsmans, The tipping point
 Jan Arnold Ruiters, Rabobank
 Malinca Verwiel, Humor in bedrijf
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance
 Advies
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit
 Tamara Hoogenwaard, Bakery Institute
 Dick Krikke, NVO2
 Karima Matser, Voorzitter NOBTRA
 Gerard van der Molen, Whitematterlab
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University
 Sofie Willox, so we grow

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
 Annerieke 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
 Abonnementprijs: € 52,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 62,50 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 maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementprijs: € 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 10
 Nr. 3 8 september 2020
 Nr. 4 8 december 2020

Aanleveren kopij
 Jaargang 10
 Nr. 3 1 juni 2020
 Nr. 4 1 september 2020

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 vervaardigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei 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 september draagt als thema:

Taal

Peter Rombouts - De woorden voorbij

Maartje van Bavel -
 Taal magie: leren van speeches

Martijn van Ooijen & Barbara van der Steen -
 Schrijvend reflecteren

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2020-3 verschijnt in september 2020.

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

www.tvoo.nl



rapasso

Hoe werkt
het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

Online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Een mobiliteitscentrum werkt beter met Rapasso

-  **Veilig en gebruiksvriendelijk** cliëntvolgsysteem
-  **Alle informatie** per medewerker in één dossier
-  **Stimuleert zelfregie** bij medewerkers
-  **Managementrapportages** en HR-analytics



www.rapasso.nl - 0499 850 688

ISO
9001 | ISO
27001

Lessen over het waarom van een Cedeo-erkenning

6. Een Cedeo-erkenning is altijd actueel

Cedeo heet de opleiders en andere HR-dienstverleners in deze advertentie met een nieuwe Cedeo-erkenning welkom. En feliciteert de rest met het vernieuwen van hun erkenning, zodat ze deze weer twee jaar mogen voeren.

Voor alle bedrijven in deze advertentie geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Cedeo voert dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, overheden en non-profit organisaties. Een Cedeo-erkenning is dus een aanbeveling door collega's van u.

Nog geen Cedeo-erkenning? Ga naar: erkenningaanvragen.nl of bel 010-2014222 voor alle info.



Simone van den Hil, Amsterdam



Arjo Nederland BV, Tiel
 BABEL Taaltrainingen, Utrecht
 BHV.NL / Commitment BV, Nijmegen
 CNV Jongeren, Utrecht
 Stichting Deltion Business, Zwolle
 DeNieuweCommissaris, Wassenaar
 Frankwatching B.V., Utrecht
 Groenewegen, Culemborg
 Het NIC, Eindhoven
 Impuls Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg Radboudumc, Nijmegen
 Iselinge Academie, Doetinchem
 Kompas Veiligheidsgroep B.V., Nijmegen
 LTC Language Training Centre B.V., Nijmegen
 MariëenburgGroep, Apeldoorn
 Adviesbureau Van Montfoort, Woerden
 Instituut voor Psychotrauma, Diemen

Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratieconsulenten, Nieuwegein
 SAMI-training, Ede
 Scherp B.V., Heerenveen
 Spril BV, Leek
 Stichting Stimulanz, Utrecht
 Tetrix Bedrijfsopleidingen, Heerhugowaard
 Veilig Thuis Groningen, Groningen



OBD Noordwest, Alkmaar
 Stichting RPCZ, Vlissingen



Kompas Veiligheidsgroep B.V., Nijmegen



Compagnon, Zoetermeer
 Randstad HR solutions, Diemen
 Right Management Nederland B.V./Diemen



BHV.NL / Commitment BV, Nijmegen
 Business School Nederland, Buren (gl)
 CNV Jongeren, Utrecht
 CPS Onderwijsontwikkeling en advies, Amersfoort
 DeNieuweCommissaris, Wassenaar
 Focus Learning Journeys, Utrecht
 Frankwatching B.V., Utrecht
 Het NIC, Eindhoven

Iselinge Academie, Doetinchem
 Kompas Veiligheidsgroep B.V., Nijmegen
 Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Almere
 MindCampus B.V., Amsterdam
 Adviesbureau Van Montfoort, Woerden
 NEVI B.V., Zoetermeer
 ProjectsOne, Breukelen
 Rendement Uitgeverij B.V., Rotterdam
 Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratieconsulenten, Nieuwegein
 Stichting Stimulanz, Utrecht
 Tetrix Bedrijfsopleidingen, Heerhugowaard
 Thésor, Huis ter Heide
 Trainers Academie, Deventer
 Veilig Thuis Groningen, Groningen
 VUmc Academie, Amsterdam



OAB Dekkers BV, Nuenen
 Timpaan Onderwijs, Assen



Erken dat u niet zonder kunt

Opleiding, training of andere HR-dienst inkopen? Zet alleen aanbieders met een Cedeo-erkenning op uw shortlist.

K.P. van der Mandelelaan 41a, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 201 42 22 www.cedeo.eu info@cedeo.nl

* Cedeo is de onafhankelijke certificerende instantie voor organisaties actief op het gebied van de human resources improvement. Cedeo verleent en registreert het keurmerk 'Cedeo-erkend'.