

REDACTIE:

AD BERGSMA,  
ONNO HAMBURGER &  
ERWIN KLAPPE

# HANDBOEK WERKGELUK

*Een praktische toolbox voor leidinggevenden,  
hr-professionals & coaches*

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl).

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Ad Bergsma, Onno Hamburger & Erwin Klappe, 2020

Omslag: Bureau Blikgoed, Haarlem

Binnenwerk: Pre Press Media Groep, Zeist

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

ISBN: 9789024427703

NUR: 801, 808

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

# INHOUDSOPGAVE

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

## DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

**Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?**

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

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

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

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

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

Jaap Peters

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

Heleen Mes, Gea Peper

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

Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

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

Raymon Geurts, Ad Bergsma

## DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

### Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

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

Aukje Nauta

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

Coert Visser

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

Jef van den Hout

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

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

### **DEEL 3: GELUKKIG WERKEN** **Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?**

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

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

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

**Hoofdstuk 17 Werkvuur** 285  
Hans van der Loo, Patrick Davidson

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

**Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk** 317  
Ad Bergsma

**Dankwoord** 329

**Literatuur** 333

# REDACTIE

## Dr. Ad Bergsma

is zelfstandig psycholoog, geluksonderzoeker, spreker en schrijver. Hij promoveerde op de effectiviteit van geluksadvies bij Ruut Veenhoven. Hij schreef toegepaste geluksboeken over werken, opvoeden en ouder worden, waaronder *Happiness at Work* met coauteur Onno Hamburger. [www.grootstegeluk.nl](http://www.grootstegeluk.nl)



## Drs. Onno Hamburger

is opleider bij de Gelukkig Werken Academy ([www.gelukkigwerken.nl](http://www.gelukkigwerken.nl)). Via deze Academy zijn plusminus 150 coaches en leidinggevendenden opgeleid tot werkgelukcoach of Chief Happiness Officer. Hij is één van de werkgeluk pioniers van Nederland. Onno is psycholoog en als lector Duurzaam Werkgeluk verbonden aan de SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde.



## Drs. Erwin Klappe

is arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij was de allereerste Chief Happiness Officer (CHO) van Nederland. Bij het Bredase ziekenhuis Amphia. Inmiddels heeft hij de code gekraakt van een aantal essentiële CHO-vaardigheden. In zijn bevolgen online trainingen deelt hij deze kennis en ervaring met leidinggevendenden, hr-professionals en coaches. Nieuwsgierig? [www.klappetraining.nl](http://www.klappetraining.nl)



## AUTEURS



### **Drs. Patrick Davidson**

Is econoom en helpt mensen & teams op eigen kracht te veranderen. Hij werkte zo'n twintig jaar voor toonaangevende adviesbureaus in binnen- en buitenland. Samen met Hans van der Loo is hij co-founder van Betterday en EnergyFinder. Hij schreef de bestsellers *Werkvuur: hoe energieke mensen & teams positieve impact maken*, *Waar haal je de energie vandaan?* en het in 8 talen verschenen *Musk Mania*.



### **Dr. Luc Dorenbosch**

heeft een achtergrond in Human Resource Studies en werkte tot 2016 als arbeidsmarktonderzoeker bij TNO. Momenteel is hij zelfstandig baaningenieur én werkt hij als programma manager bij de NSvP. Zijn onderzoeks- en interventiegebied is de manier waarop job crafting en job engineering functies kunnen verduurzamen.



### **Dr. Elke Geraerts**

is partner van Better Minds at Work en schreef diverse bestsellers, zoals *Mentaal Kapitaal*. Elke is doctor in de psychologie en bekleedde academische posities aan o.a. Harvard en St Andrews. In haar bevlogen keynotes verbindt zij haar neuropsychologische expertise perfect met haar praktijkervaring. Voor meer informatie, bezoek [www.bettermindsatwork.com](http://www.bettermindsatwork.com).

### Drs. Raymon Geurts

is naast auteur van het boek *De Gelukkige Organisatie. Organisatieontwikkeling vanuit betekenis* ook een veelgevraagd spreker, founder van adviesbureau Berkeley Square en co-founder van netwerkorganisatie Prosper. Raymon is vader van Nolan (2013) en Loues (2017) die hem de drive geven om de wereld een beetje mooier te maken.



### Dr. Jef van den Hout

Jef van den Hout promoveerde in 2016 op de conceptualisering en toepassing van het begrip teamflow en biedt zijn ontwikkelde theorieën, instrumenten en tools aan via Flow Concepts ([www.flowconcepts.nl](http://www.flowconcepts.nl)). Daarnaast werkt Jef als onderzoeker aan de Haagse Hogeschool en is hij een veelgevraagd spreker voor universiteiten, bedrijven en evenementen.



### Drs. Hans van der Loo

is socioloog en MBA en werkte als docent / onderzoeker bij de Universiteit Utrecht, als onderzoeker bij KPN en partner bij adviesbureau &Samhoud. Samen met Patrick Davidson is hij co-founder van Betterday en EnergyFinder. Hij schreef Managementbestellers, zoals *Musk Mania* (2016, in twintig landen uitgebracht) en *Werkvuur* (2019). Momenteel werkt hij aan boeken over *Psychologische Veiligheid* en *Supervisie*.



### Heleen Mes

is partner van het HappinessBureau en geeft keynotes en workshops over Employee Experience, Employee Journey Mapping & Design en Werkgeluk. Zij is editor van Happy People Better Business Nieuws en oprichter van de LinkedIn group Employee Experience Nederland/België. Samen met Gea Peper schreef zij het boek *Employee Experience*.







### Drs. Fennande van der Meulen

is corporate happiness expert, spreker, adviseur en trainer. Haar expertise ligt op het gebied van Behavioural Design en werkgeluk. Samen met Maartje Wolff is ze oprichter van Happy Office en initiatiefnemer van de Internationale Week van het Werkgeluk. Hun boek *Het Happy Office Manifest* verschijnt in september 2020.



### Prof. Dr. Aukje Nauta

is mede-eigenaar van Factor Vijf en bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' vanwege Sioo aan de Universiteit Leiden. Studeerde organisatiepsychologie aan de RUG. Promoveerde op conflicthantering in organisaties. Werkte achtereenvolgens bij TNO en Randstad. Was tot 2016 bijzonder hoogleraar aan de UvA en kroonlid SER.



### Drs. Gea Peper

is oprichter van het HappinessBureau dat als doel heeft werkgeluk in organisaties te vergroten ([www.happinessbureau.nl](http://www.happinessbureau.nl)). Ze geeft presentaties en workshops over werkgeluk en is hoofddocent van de opleiding Werkgelukdeskundige aan diverse hogescholen. Samen met Heleen Mes schreef ze *Employee Experience – Happy People Better Business* en *Werken aan Werkgeluk*.



### Drs. Jaap Peters

richtte in 2007 het organisatieadviesbureau DeLimes op. Hij is een veelgevraagd spreker en dagvoorzitter op het gebied van chaosdenken, strategisch management, innovatie en veranderekunde. Peters schreef 11 boeken, waarvan *Intensieve Menshouderij* en *Het Rijnlandboekje* de bekendste zijn.

### Drs. Elco Schaufeli

is econoom en werkt 14 jaar organisatieadviseur en -onderzoeker. Samen met zijn vader prof. dr. Wilmar Schaufeli is hij partner in Triple i Human Capital, dat de missie heeft om wetenschappelijke kennis praktisch toepasbaar te maken met slimme en innovatieve meetinstrumenten die de dialoog over het welzijn van medewerkers in organisaties stimuleren. Samen ontwikkelden ze het Energie-Kompas ([www.energiekompas.nl](http://www.energiekompas.nl)). [www.3ihc.nl/](http://www.3ihc.nl/)



### Prof. dr. Wilmar Schaufeli

is emeritus hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht en KU Leuven en tevens organisatieadviseur op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hij behoort tot de top één procent van meest geciteerde psychologen en is wereldwijd een van de leidende onderzoekers op het gebied van bevlogenheid. [www.wilmarschaufeli.nl](http://www.wilmarschaufeli.nl).



### Drs. Matthijs Steeneveld

is positief organisatiepsycholoog. Als trainer, adviseur, spreker en auteur brengt hij wetenschappelijke inzichten in de praktijk. Daarbij werkt hij vaak met sterke kanten, appreciative inquiry, mindfulness en psychologisch kapitaal aan team- en organisatievraagstukken. Daarnaast leidt hij professionals op om te werken vanuit positieve psychologie. [www.msteeneveld.nl](http://www.msteeneveld.nl)



### Dr. Herman Steensma

schreef het handboek *Positieve psychologie van arbeid en organisatie* en is emeritus hoofddocent Sociale & Organisationspsychologie in Leiden. Expertise: positieve psychologie; leiderschap; organisatieverandering; groepsprocessen; sociale rechtvaardigheid; motivatie; prestatie; agressie; besluitvorming. Hij organiseerde 40 (inter)nationale congressen en symposia en was supervisor van ruim 400 masterstudenten bij scripties en/of stages.





### **Prof. dr. Ruut Veenhoven**

is socioloog en emeritus hoogleraar 'Sociale condities voor menselijk geluk' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en bijzonder hoogleraar aan de North-West University in Zuid Afrika. Hij onderzoekt hoe groter geluk voor een groter aantal bewerkstelligd kan worden, zowel in publiek beleid als in private levenskeuzes. Veenhoven is directeur van de World Database of Happiness.



### **Drs. Arie Pieter Veldhoen**

heeft als passie het meten en verbeteren van werkgeluk. Hij heeft methoden & technieken van onderzoek gestudeerd en heeft als onderzoeker gewerkt in verschillende organisaties. De laatste twintig jaar deed hij onderzoek op het gebied van medewerkerstevredenheid en werkgeluk. Hij is aanvoerder van de MonitorGroep, een onderzoeks- en adviesbureau in Utrecht.



### **Drs. Cristel van de Ven**

is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en voorzitter van de raad van toezicht van Stichting Blik op Werk en Stichting CROW. Ze studeerde cum laude af als organisatiewetenschapper (Tilburg University). Cristel onderzoekt, schrijft, spreekt en adviseert over duurzame inzetbaarheid, werk van betekenis en inclusief leiderschap.



### **Drs. Coert Visser MMC**

is arbeids- en organisatiepsycholoog, medeoprichter van Centrum Progressiegericht Werken en mede-bedenker van 'progressiegericht werken'. Coert is schrijver van meerdere boeken en van het blog [www.progressiegerichtwerken.nl](http://www.progressiegerichtwerken.nl)

### Dr. Mark van Vuuren

werkt als hybride academicus door een positie als universitair hoofddocent Organisatiecommunicatie aan de Universiteit Twente te combineren met het ondernemerschap. Hij bouwt graag mee aan bruggen tussen wetenschap en praktijk, vooral als de vragen gaan over de manieren waarop mensen betekenis verlenen aan het werk dat ze samen doen.



### Dr. Sabine Wanmaker

Country Manager Nederland voor Better Minds at Work, is doctor in de psychologie. Na haar doctoraat maakte ze de overstap naar de HR wereld om haar wetenschappelijke inzichten in de praktijk te brengen. Bij Shell en de Gemeente Amsterdam deed ze brede HR ervaring op.



### Dr. Jessica van Wingerden MBA MCC

is Executive Vice President HR bij Rabobank Groep en lid van het Algemeen Bestuur van de Stichting BOOR. Jessica heeft Sociologie, Bedrijfskunde en Veranderkunde gestudeerd en gepromoveerd op interventies in organisaties die de eigen regie, bevlogenheid en prestaties van medewerkers stimuleren. [www.jessicavanwingerden.com](http://www.jessicavanwingerden.com)



### Drs. Maartje Wolff

is corporate happiness expert, spreker, adviseur en trainer. Ze studeerde Communicatie en Cultuur, Organisatie en Management. Samen met Fennande van der Meulen is ze oprichter van Happy Office en initiatiefnemer van de Internationale Week van het Werkgeluk. Hun boek *Het Happy Office Manifest* verschijnt in september 2020.





# INLEIDING

## Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken

Door Erwin Klappe, Ad Bergsma en Onno Hamburger

Geldgebrek dreef zanger Leonard Cohen na zijn zeventigste weer het podium op. Hij zou nooit meer stoppen met werken. Bij het verschijnen van zijn laatste, postume album vertelde zijn zoon wat het werk voor Leonard had betekend. ‘Hij had het altijd over de “strategieën” die hij toepaste om het leven het hoofd te bieden. Hij probeerde er veel: drugs, vrouwen, leermeesters, reizen, medicatie, therapie. Maar uiteindelijk bleek de effectiefste levensstrategie toch zijn werk te zijn: schrijven en optreden.’

Cohen had financiële tegenslag nodig om te ontdekken hoe verrijkend werk kan zijn. Misschien had hij als jongere man de tijdgeest te veel tegen zich. De gedachte was dat we ons brood moesten verdienen in het ‘zweet uws aanschijns’, zoals de Bijbel het uitdrukt. Meer alledaags geformuleerd: werk was plicht en geluk voor thuis, als je daar genoeg energie voor overhield. Nog maar tien jaar geleden werd je nog meewarig aangekeken als je het onderwerp werkgeluk ter sprake bracht.

Anno 2020 is werkgeluk bij veel bedrijven uitgegroeid tot een belangrijk thema (PW, 2019). Andere termen voor de voldoening en het gevoel van zinvolheid dat werk kan opleveren, zijn bevlogenheid, passie, vitaliteit en flow. Er is behoefte aan amplitie, een nieuwe term die is afgeleid van het Latijnse woord ‘amplio’, dat ‘versterken’, ‘vergroten’ en ‘vermeerderen’ betekent. Bij amplitie staat niet langer het voorkomen van uitschieters naar beneden centraal, maar het bevorderen van uitschieters naar boven, zoals vergroten van vaardigheden, werkplezier en draagkracht. Medewerkers

willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooiën. De sfeer moet goed zijn. Medewerkers willen zich nuttig voelen en bijdragen aan een betere wereld (Hamburger en Bergsma, 2011).

### Ruimte voor verbetering van kwaliteit van de arbeid

De markt vraagt om werkgeluk, maar in de praktijk is het een schaars goed. De kwaliteit van werk staat onder druk door technologisering, flexibilisering en intensivering, concludeert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in het rapport *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* (2020). De huidige praktijk van het werk is niet ideaal en volgens Harari (2020) moeten we ons hart vasthouden voor de toekomst. In 'het tweede machinetijdperk' is na de fysieke arbeid mentale arbeid aan de beurt om door machines overgenomen te worden. Voor de eerste keer in de geschiedenis weet niemand hoe de arbeidsmarkt er over twintig jaar uitziet.

In het pessimistische scenario verdringen robots, cobots en AI (kunstmatige intelligentie) steeds meer mensen van de banenmarkt. Hierdoor ontstaat er een grote klasse van overbodige, onbruikbare en nutteloze medewerkers. In de optimistische variant bevrijdt AI ons van routinematige banen. In andere banen ontstaat symbiose tussen mens en machine. Terwijl AI de routinematige optimalisatietaken afhandelt, voegt de mens de persoonlijke, creatieve en compassievolle *touch* toe aan het werk. Zo kan de arts het diagnosticeren van ziekten en het kiezen van een behandeling in de toekomst beter overlaten aan AI-algoritmen. Hierdoor ontstaat tijd en ruimte om de patiënt als mens bij te staan. De arts heeft weer tijd om oprecht te luisteren en biedt troost en emotionele ondersteuning. Dit is precies wat ons als mens onderscheidt van AI (Lee, 2018). Deze vaardigheden gebruiken wij op dit moment vaak in de onbetaalde rollen als ouder, mantelzorger of vrijwilliger. Erkenning van deze activiteiten als 'baan' is niet uitgesloten nu de AI-revolutie nadert.

In de transitie die AI teweegbrengt, zal ons mentale uithoudingsvermogen op de proef worden gesteld. Veranderingen zullen zich razendsnel en rigoureus aandienen. Omdat we niet weten hoe de arbeidsmarkt van de toekomst eruit gaat zien, is het gissen naar de specifieke vaardigheden die nodig zijn. Maar één vaardigheid staat vast: we moeten massaal inzetten op ons vermogen om te leren en aan te passen. Het vermogen om jezelf je hele leven steeds weer te vernieuwen. Jezelf continu opnieuw uit te vinden. Dit wordt dé belangrijkste vaardigheid voor de 21ste eeuw. Kortom: blijf wakker en draag eraan bij dat andere mensen hier ook in zullen slagen. Werkgeluk is op te vatten als een signaal dat het lukt het hoofd te bieden aan de uitdagin-

gen van een snel veranderende werkomgeving. Compassie, liefde en empathie zijn de vaardigheden die jou als leidinggevende, hr-professional of coach gaan helpen om mensen in deze turbulente tijden te begeleiden naar gelukkig(er) werken.

### Van gedoe naar geluk binnen teams

Nieuwe technologie, flexibilisering en verandering van de snelheid en aard van het werk vormen niet alleen een uitdaging voor de kwaliteit van werk in het *daar-en-dan*, maar ook in het *hier-en-nu*. Zo worstelen leidinggevenden met tal van problemen in hun teams: te veel stress, verzuim en burn-out. Ze kampen met ongewenste uitstroom van personeel en kunnen niemand vinden met specifieke vaardigheden. Slachtofferschap draagt eraan bij dat medewerkers klagen, mopperen en anderen de schuld geven. Weinig eigen leiderschap. Een gebrek aan creativiteit en innovatie. Verminderde inzetbaarheid van de oudere medewerker. De consequentie van bovengenoemde problemen? Minder wendbare medewerkers en een verslechterde concurrentiepositie voor organisaties.

Werk maken van werkgeluk kan het verschil maken. Positieve gevoelens stimuleren mensen om dingen uit te proberen en nieuwe vaardigheden te verwerven. Wie geluk ervaart in het werk is productiever, creatiever, innovatiever, cognitief flexibeler en verzuimt minder (Veenhoven et al., 2014). Verder werken gelukkige medewerkers beter samen en worden zij beter beoordeeld door collega's en managers. Gelukkige medewerkers dragen op een positievere manier bij aan de winst, prestaties en sales van een organisatie, dan minder gelukkige medewerkers (UN World Happiness Report, 2013). Tot slot zijn enthousiaste en betrokken medewerkers minder vaak betrokken bij bedrijfsongevallen. Wie op dit moment bevlogen werkt, heeft zelfs minder kans om de komende zeven jaar depressief te worden (Hakanen & Schaufeli, 2012).

### Drie condities voor goed werk

De WRR (2020) beschrijft in zijn rapport drie condities voor *goed werk*: grip op geld, werk én leven. Goed werk biedt voldoende (financiële) zekerheid en voedt de psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbinding en competentie (Ryan & Deci, 2017). Ten slotte geeft het betere werk ons voldoende tijd en ruimte om daarnaast zorgtaken te vervullen en een privéleven te leiden. In dit handboek verdiepen we ons op het vergroten van de grip op het werk, zodat mensen zich daar wel bij voelen. Dat is hard nodig, want bijna de helft van werkend Nederland ervaart een gebrek aan autonomie. Het verklaart de vlucht van veel ongelukkige medewerkers uit



bureaucratische organisaties naar het onzekere bestaan als zzp'er. Van de zekerheid van ongeluk, naar de onzekerheid van geluk (Geurts, 2019). We staan erbij stil hoe we het beste in mensen kunnen boven halen. Leidinggevend, hr-professionals en coaches kunnen het werkgeluk van mensen maken of breken.

### Topexperts in werkgeluk

Wij hebben 23 Nederlandse en Belgische topexperts bereid gevonden hun kennis en ervaring op het grensvlak van de theorie en praktijk van werkgeluk te delen. Zo vind je in dit boek zowel de hoogleraar die de laatste wetenschappelijke inzichten deelt over bevlogenheid op het werk, als de hoogleraar die de kern van de zaak terugbrengt tot het simpele woord liefde. Daarnaast zijn er bijdragen van veel voorlopers uit de praktijk van hr en het gelukkig organiseren.

De criteria om mee te doen aan dit boek waren dat iemands werk op het gebied van werkgeluk was opgevallen door de redactie en dat diegene bereid was om dit werk op een eerlijke en integere manier te presenteren, met aandacht voor valkuilen en beperkingen. In dit handboek dus geen hallelujaverhalen van werkgelukidealisten, maar nuchtere verhalen van werkgelukrealisten die waar kan werken met methoden die zich hebben bewezen in wetenschappelijk onderzoek. Over sterke kanten, neuro-psychologie en energie. Over progressie, duurzame inzetbaarheid en teamflow. Over duurzaam werkgeluk, paradoxen en rendement van geluk. Over geluksgewoontes, jobcrafting en het meten van bevlogenheid en werkgeluk. Over de *employee experience*, gelukkige organiseren en Rijnlands organiseren. Over betekenisvol werken, mensbeelden en gelukkige teams.

Zo ontstaat inzicht in wat het ideaal van gelukkig werken kan betekenen en hoe het kan worden gerealiseerd. Nooit eerder werd de toepassing van werkgeluk op een dergelijke manier samengevat en ontsloten.

### Waarom wij dit boek hebben geschreven

De populariteit van werkgeluk als thema is voor ons een reden om dit handboek te maken. Vele organisaties kiezen voor functietitels als funsultant, Chief Happiness Officer (CHO) of werkgelukdeskundige. Enerzijds stemt dit positief. Blijkbaar voorziet de term werkgeluk in een breed gedragen behoefte. We zoeken massaal naar manieren om meer betekenis te geven aan werk en er voor onszelf meer rendement uit te halen in de vorm van welbevinden. Een van de gevolgen is echter ook dat we soms goeroes op de markt zien verschijnen, die deze trend naar hun hand proberen te zetten door meer te beloven dan op grond van wetenschappelijk onderzoek valt

hard te maken. In de meeste gevallen doen zij waarschijnlijk veel goeds. Het brengt mensen in beweging als je probeert een ladder tegen de maan te zetten. Wij krijgen echter soms de indruk dat te grote beloftes soms de geloofwaardigheid van het zoeken naar werkgeluk op de tocht zet. ‘Volg ons stappenplan en u bent gered.’ Sommige goeroes lijken uit enthousiasme een streng en verplichtend zelfverbeteringsregime te willen opleggen om iedereen binnen de organisatie gelukkig te laten werken. Helaas werkt het niet zo. Daarnaast bestaat het risico dat we geen oog meer hebben voor individuele verschillen en de context van de organisatie. Of dat we de individuele verantwoordelijkheid van medewerkers laten schieten door als leidinggevende of hr-professional de verantwoordelijk voor werkgeluk over te nemen. Zonder versterking van het eigen leiderschap kan er geen sprake zijn van duurzaam werkgeluk. En dat is nu net wat wij met dit handboek willen bewerkstelligen. Wij willen leidinggevendenden, hr-professionals en coaches inzichten, modellen en praktische tools geven waarmee zij direct aan de slag kunnen binnen de eigen organisatie of hun eigen klantenkring. Wij hopen dat lezers dit boek ervaren als een goed gevulde tafel met kwalitatief eten. Ieder kan zijn eigen ingrediënten samenvoegen tot een voedzame maaltijd van duurzaam werkgeluk.

### De opzet en structuur van dit boek

We hebben in dit boek verschillende definities van en opvattingen over werkgeluk bij elkaar gebracht. Daarmee zijn we niet compleet. De komende jaren zullen we vast nog nieuwe ‘puzzelstukjes’ vinden. Elk hoofdstuk kan los van de andere hoofdstukken worden gelezen. Ieder hoofdstuk past in een van de drie delen van dit handboek:

- Deel 1: Gelukkig organiseren. Wat kun je als bestuurder, hr-professional of coach doen om werkgeluk te faciliteren binnen jouw organisatie?
- Deel 2: Gelukkig leidinggeven. Wat kun je als leidinggevende doen om werkgeluk te faciliteren binnen jouw team en organisatie?
- Deel 3: Gelukkig werken. Wat kun je als medewerker zelf doen om (meer) werkgeluk te ervaren binnen jouw eigen werk?

### Deel 1: Gelukkig Organiseren

*Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?*

Hoofdstuk 1: Arie Pieter Veldhoen beschrijft hoe je werkgeluk kan meten en welke factoren daarbij van belang zijn. Hij beschrijft acht factoren die volgens hem cruciaal zijn om werkgeluk te meten binnen de organisatie.

Hoofdstuk 2: Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli & Elco Schaufeli bespreken met behulp van het Jobs-Demands-Resources (JD-R)-model hoe je door aandacht te geven aan positieve en negatieve aspecten van werkbeleving, bevlogenheid en werkgeluk positief kan beïnvloeden.

Hoofdstuk 3: Onno Hamburger en Erwin Klappe delen hun kennis en ervaring over het creëren van draagvlak voor en de inhoud van duurzaam werkgeluk. Zij bespreken een aantal interventies en modellen die direct toepasbaar zijn in het faciliteren van werkgeluk binnen teams en organisaties.

Hoofdstuk 4: Maartje Wolff & Fennande van der Meulen beschrijven waarom organisatiecultuur van belang is voor werkgeluk en hoe je dat kan vormgeven. Ze gebruiken daarbij het 4P-model, dat vier onderdelen beschrijft die van belang zijn voor een cultuur die werkgeluk faciliteert.

Hoofdstuk 5: Jaap Peters neemt ons mee naar een andere manier van organiseren waarbij de mens weer centraal staat. Hij vertaalt hiervoor de vier *principles of scientific management* van Fred Taylor uit 1911 naar vandaag de dag.

Hoofdstuk 6: Heleen Mes en Gea Peper beschrijven hoe je als organisatie de optimale employee experience kunt creëren. Ze nemen ons mee in hun HEART-model, dat de vijf aspecten beschrijft van de gelukkige medewerker en hoe je dit kan beïnvloeden.

Hoofdstuk 7: Ad Bergsma en Ruut Veenhoven nemen ons mee in een zoektocht naar het rendement van geluk. Ze bespreken wat geluk wel en niet is. Verder bieden zij ons inzicht in wat (werk)geluk kan opleveren behalve een prettig gevoel.

Hoofdstuk 8: Raymon Geurts en Ad Bergsma schrijven over het oplossen van conflicten die zich kunnen voordoen als het is gelukt een organisatie gelukkig te organiseren. Het consequente voorbeeld van de leidinggevenden die het gemeenschappelijke doel centraal stellen, maakt voor iedereen de onzekerheid van het geluk hanteerbaar.

## **Deel 2: Gelukkig Leidinggeven**

*Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?*

Hoofdstuk 9: Aukje Nauta beschrijft aan de hand van de vijftrapsraket hoe je als leidinggevende de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunt vergroten. Zij bespreekt daarbij valkuilen en concrete acties om dit te bereiken.

Hoofdstuk 10: Coert Visser richt zich in zijn hoofdstuk op progressiegericht leidinggeven. Veel managers geven (onbewust) op zo'n manier leiding dat dit ten koste gaat van onze fundamentele behoeften. Deze methodiek helpt leiders medewerkers zo te sturen dat zij beter presteren en zich beter voelen.

Hoofdstuk 11: Jef van den Hout laat zien wat je als leidinggevende kan doen om meer teamflow (en daardoor meer werkgeluk) te creëren. Hij formuleert daarvoor zeven voorwaarden voor teamflow en vier mogelijke blokkades.

Hoofdstuk 12: Herman Steensma laat zien welke verstrekkende invloed ideeën over mensen en organisaties hebben voor de inrichting van de samenwerking. Wie de mens opvat als productiemiddel, heeft geen aandacht voor werkgeluk.

Hoofdstuk 13: Jessica van Wingerden beschrijft hoe je betekenisvol kunt leidinggeven. Zij reikt daarbij praktische handvatten aan om met medewerkers in gesprek te gaan over betekenis en werkgeluk.

## **Deel 3: Gelukkig Werken**

*Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?*

Hoofdstuk 14: Cristel van de Ven schrijft over welke doelen het meest bijdragen aan werkgeluk. Daarnaast bespreekt zij vier strategieën om meer werkgeluk te ervaren.

Hoofdstuk 15: Matthijs Steeneveld neemt ons mee in misschien wel de bekendste werkgelukinterventie: het kennen en benutten van je sterke kanten.

Hoofdstuk 16: Luc Dorenbosch & Mark van Vuuren beschrijven hoe je door hun jobcraftingmethode sleutelt aan een mooiere baan.

Hoofdstuk 17: Hans van der Loo en Patrick Davidson schrijven over energie. Volgens hen stijgt de geluksbeleving naarmate de hoeveelheid en kwaliteit van energie toeneemt. Zij geven daarbij praktische tips hoe dit te bereiken.

Hoofdstuk 18: Sabine Wanmaker en Elke Geraerts geven inzicht in de neurologie van werkgeluk. Zij benoemen daarbij vier hefbomen die kunnen worden ingezet om onze veerkracht te vergroten en hiermee werkgeluk via ons brein te activeren.

Hoofdstuk 19: Ad Bergsma staat stil bij wat we nog niet weten over de voor- en nadelen van het streven naar werkgeluk en doet een beroep op wijsheid om enige verkennende antwoorden te formuleren.

Veel leesplezier toegewenst,

Erwin Klappe,  
Ad Bergsma en  
Onno Hamburger

Juni, 2020

## HOOFDSTUK 3

# HOE KRIJG JE EEN ORGANISATIE ENTHOUSIAST OVER WERKGELUK?

### Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis

*Onno Hamburger, Erwin Klappe*

Op 13 augustus 2011 is de maat vol voor een directielid van het Bredase ziekenhuis Amphia. Die dag meldt zich wederom een teamleider ziek vanwege stress. En binnen 24 uur valt dezelfde patiënt tot tweemaal toe uit bed. Na het eerste valincident zijn de noodzakelijke verbetermaatregelen op de afdeling niet genomen. Onacceptabel. De stress in het team is enorm. De gehele verpleegkundige zorg moet integraal op de schop, zo concludeert het directielid na dit incident. Meer personeel, meer handen aan het bed. Dat is het standaardantwoord om stress in de zorg aan te pakken. Het directielid van Amphia twijfelt of dit de oplossing is: 'De roep om verpleegkundig personeel is oneindig. Omdat het werk oneindig is. Het métier verpleging is een niet scherp afgegrensd vakgebied. Een verpleegkundige heeft wel een aantal omschreven activiteiten, maar daar komt nog van alles bij. Van de patiënt als mens bijstaan tot zelf schoonmaken als de schoonmaker er niet is. Zonder duidelijke afbakening heeft een verpleegkundige een oceaan aan werk.' (Ministerie van SZW, 2014). Maar hoe vervul je zo'n oceanische taak met een beperkte hoeveelheid personeel? Dit vraagt om verpleegkundige regie en een hecht team. Het zijn de uitgangspunten van wat een van de langstlopende en best onderzochte werkgelukinterventies in Nederland zou worden.

## Dweilen met de kraan dicht

In dezelfde tijd waarin bovenstaande casus speelde, pakte Erwin Klappe de handschoen op binnen de hr-afdeling van Amphia. Hij ontwikkelde een optimistische visie op werk: *van gedoe naar geluk in werk*. Geïnspireerd door de positieve psychologie, was zijn doel om meer balans in aandacht te krijgen voor het psychisch welbevinden van het Amphia-personeel. Niet alleen focussen op klachten, maar ook op krachten. Dus én aandacht hebben voor het verminderen van stress, overspannenheid en burn-out én oog hebben voor het vergroten van bevologenheid en werkgeluk. Volgens deze visie hoef je niet ziek te zijn, om beter te worden (Van Vuuren, 2011). De ambitie was groot: werkgeluk voor 5000 *Amphianen*. Daarentegen was de aanvliegroete juist gericht op kleinschaligheid en vrijwilligheid. Denk groot, start klein. Eerst waren er drie stappen nodig om het thema werkgeluk in te bedden in de organisatie: werkgeluk meten, kennismaking met werkgeluk en werkgeluk verbinden.

### 1. Werkgeluk meten

De eerste stap voor de organisatie is inzicht krijgen in de huidige situatie. Inzicht biedt uitzicht. Hoe gelukkig of ongelukkig is het ziekenhuispersoneel? Amphia maakte daarbij gebruik van het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek. In 2011 bevat dit onderzoek nog geen specifieke vragenset over werkgeluk (inmiddels is dat wel het geval, lees hiervoor het hoofdstuk *Hoe meet je werkgeluk?* van Arie Pieter Veldhoen in dit handboek). Er werd echter wel op schalen gemeten die gerelateerd zijn aan werkgeluk. Denk hierbij aan plezier, energiebronnen en taakeisen. De verpleegkundige functiegroep kwam slecht uit dit medewerkersonderzoek. Het werk kostte hen meer energie (hoog niveau van hinderende taakeisen), dan dat het opleverde (laag niveau van energiebronnen). Deze resultaten creëerden een *sense of urgency* bij de directie, de Verpleegkundige Regieraad (VRR) en HR om verpleegkundigen gelukkig(er) te laten werken.

### 2. Laagdrempelige kennismaking met werkgeluk

De hr-afdeling van Amphia begeleidde verpleegkundige teams in een 2,5 uur durende workshop ‘*Bevlogen aan het werk*’. In deze workshop kregen teams uitleg over de theorie en praktijk van bevologenheid en werkgeluk, in relatie tot hun groepsrapportage van het medewerkersonderzoek. Het Job Demands-Resources-model (zie hoofdstuk over JD-R model in dit handboek) wordt hierbij als uitgangspunt genomen. Dit model wordt tijdens de workshop gevisualiseerd op twee muren. Op de

## ” Werkgeluk betekent niet dat je altijd blij hoeft te zijn.

‘sprankelmuur’ plakken deelnemers met behulp van post-its in tien minuten tijd alle elementen in hun werk die energie geven (energiebronnen). Bijvoorbeeld een compliment van een patiënt. Op de ‘klaagmuur’ schrijven deelnemers alle aspecten op die in hun werk energie kosten (taakeisen), zoals klagende collega’s. Vervolgens stellen deelnemers in kleine groepjes SMART-actieplannen op, om één energiebron te versterken en één hinderende taakeis te verminderen. De voortgang wordt periodiek besproken in het werkoverleg (Klappe & Bergsma, 2015).

Deze laagdrempelige kennismakingsworkshop heeft drie doelen: 1) bewustwording creëren bij zorgprofessionals over hun eigen invloed op werkgeluk, 2) een optimistische visie op werk introduceren, door niet alleen naar geluksondermijnende, maar ook naar geluksbevorderende elementen in het werk te kijken. Ten slotte maakte deze workshop het 3) gemakkelijker om als afdeling de stap naar een meer uitgebreide training Gelukkig Werken te maken.

### 3. Werkgeluk verbinden

De derde stap is verbinden: het koppelen van werkgeluk aan organisatiebrede programma’s, kernwaarden of hr-thema’s. Het is mede door de goed ontvangen workshop over bevlogenheid dat Amphia in 2012 besluit om bevlogenheid aan te wijzen als een van haar vier kernwaarden. Naast *betrokken*, *betrouwbaar* en *bereikbaar*, wordt van iedere Amphia-medewerker geacht dat hij in meer of mindere mate *bevlogen* in het werk is. Zodoende ontstaat er een gemeenschappelijke taal.

Vervolgens is bevlogenheid opgenomen in de hr-strategie en diverse hr-instrumenten. Zo werd bevlogenheid een terugkerend gespreksonderwerp tussen medewerker en leidinggevende in de jaarlijkse plannings-, voortgangs- en beoordelingscyclus (PVB-cyclus). Daarnaast stond bevlogenheid centraal in de visie op leiderschap en werd het gemeten in het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek. Ten slotte werd het streven naar werkgeluk en bevlogenheid een uitgangspunt in een van de zes projecten van het organisatiebrede programma *Amphia naar TOPzorg*. Een programma met als doel om de kwaliteit en professionaliteit van de verpleegkundige doelgroep te vergroten. Daar waar het het directielid van Amphia allemaal om te doen was.



Bovengenoemde stappen vormen de organisatorische inbedding van het Gelukkig Werken-trainingsprogramma. Na de pilot voor 16 verpleegkundigen in 2013, is de training opgeschaald, als een positief virus. In 2014 doorliepen 120 Amphia-verpleegkundigen en een afvaardiging van het topmanagement het trainingsprogramma. In 2016 stond het deelnemersaantal op 600. Inmiddels hebben meer dan 1000 zorg-professionals het trainingsprogramma doorlopen. De inhoud van de training volgt hieronder.

## Trainingsprogramma Gelukkig Werken

Werkgeluk is binnen ons project opgevat als een positieve werkbeleving die voortvloeit uit het vermogen om jezelf te sturen naar een werksituatie waarin je plezier (doen wat je leuk vindt), voldoening (doen waar je goed in bent en energie van krijgt) en zingeving (doen wat bijdraagt) ervaart. Werkgeluk betekent niet dat je altijd blij hoeft te zijn. Onder werkgeluk verstaan wij een positieve eindevaluatie van de werkbeleving, ondanks bijvoorbeeld tegenslagen, weerstand en andere negatieve gevoelens. Om medewerkers en leidinggevenden te helpen hun werkgeluk duurzaam te vergroten, is de training Gelukkig Werken ontwikkeld. Deze training bestaat uit drie losse trainingsdagen en een individueel verdiepingsgesprek. Tussen deze dagen zit een periode van ongeveer drie à vier weken. Dit biedt deelnemers de mogelijkheid om met het geleerde aan de slag te gaan.

” **Binnen het Gelukkig Werken-paradigma staat de medewerker zelf centraal om zijn eigen geluk in het werk te vergroten.**

Het vergroten van zelfbewustzijn en het versterken van zelfsturing van de deelnemers zijn daarbij steeds het uitgangspunt. Binnen het ‘oude’ hr-paradigma is de organisatie verantwoordelijk voor de tevredenheid van de medewerker. Binnen het Gelukkig Werken-paradigma staat de medewerker zelf centraal om zijn eigen geluk in het werk te vergroten en speelt de organisatie hierbij slechts een faciliterende rol. Uit onderzoek blijkt ook dat geluk voor een belangrijk deel wordt bepaald door wat de persoon zelf denkt en doet (Lyubomirsky, 2008). Dit is precies de kern waar de training Gelukkig Werken medewerkers in ondersteunt (Klappe & Hamburger, 2014).

De training bestaat uit vier stappen, verdeeld over drie trainingdagen. Stap 1 t/m 3 komen aan de orde tijdens dag 1. De interventies genoemd in stap 4 worden behandeld in dag 2 en 3.

### **Stap 1. Kennismaking met gelukkig werken en het vergroten van vertrouwen en veiligheid**

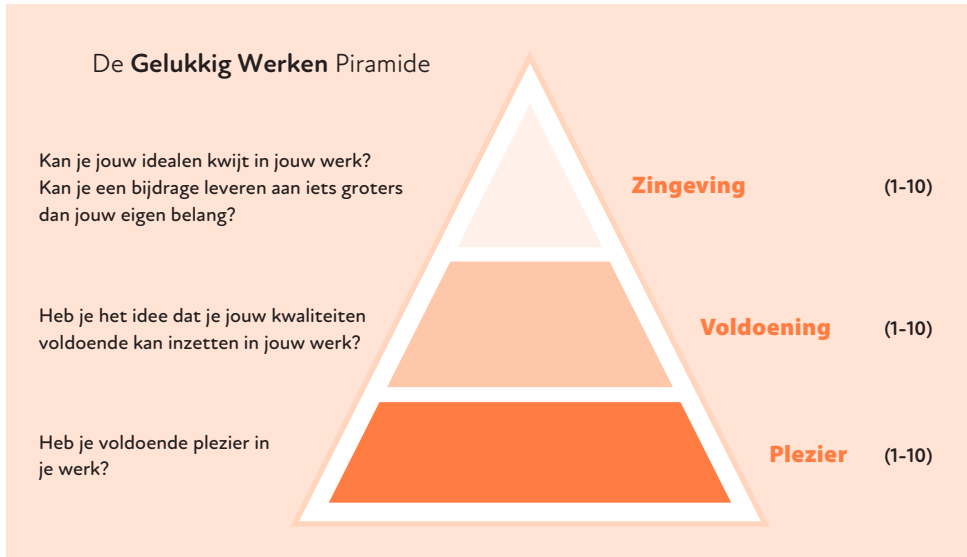
Voor veel deelnemers is werkgeluk nog een onbekende term. We beginnen de training dan ook met achtergronden van werkgeluk en het belang daarvan voor ons dagelijks werk. De trainer vertelt daarbij ook over zijn eigen ervaring met geluk en ongeluk. Het doel is dat er een persoonlijke en vertrouwelijke sfeer ontstaat waarbij het prima en veilig voelt over emoties op het werk te praten. Om dit verder te vergemakkelijken, wordt met de deelnemers afgesproken dat persoonlijke verhalen die tijdens de training worden gedeeld niet buiten de training worden besproken. Deze vertrouwelijkheid is van groot belang om dit soort gesprekken op gang te krijgen. De trainer speelt daarbij een voorbeeldrol. Wanneer die zelf open, eerlijk en authentiek is wat betreft zijn eigen (on)geluk, is het voor deelnemers veel gemakkelijker om zelf ook oprecht te delen waar zij staan wat betreft hun werkgeluk.

### **Stap 2. Maken van de Gelukkig Werken Piramide**

Een belangrijk onderdeel van de training is het bewust worden van en beter leren sturen op het eigen werkgeluk. De Gelukkig Werken Piramide (zie figuur 3.1) speelt daarbij een cruciale rol. Sinds 2003 hebben we geëxperimenteerd met verschillende manieren om deelnemers bewuster te maken van hun werkgeluk. De Gelukkig Werken Piramide blijkt daarbij goed te werken.

De piramide bestaat uit drie onderdelen. De onderste trede van de piramide gaat over de mate van plezier in het werk, de middelste laag over voldoening en de bovenste laag over zingeving. Deze indeling is gebaseerd op de driedeling die Martin Seligman hanteert in zijn boek *Authentic Happiness* (2000).

Iedere deelnemer tekent zijn eigen piramide op een flap en geeft zelf een rapportcijfer (tussen 1-10) aan de mate van plezier, voldoening en zingeving die hij ervaart. Het is onze ervaring dat het geven van cijfers aan deze onderdelen mensen helpt bewuster na te denken over hun eigen werkgeluk. Door deze scores te delen in het team ontstaat ook meer bewustzijn waar ieder staat wat betreft werkgeluk. Vaak zijn deelnemers die elkaar al jaren kennen verbaasd over de scores van teamgenoten. Het brengt een ander gesprek op gang. Je deelt iets wat je normaliter niet deelt. Als je



FIGUUR 3.1 De Gelukkig Werken Piramide (bron: Hamburger)

begint na te denken over je eigen werk(on)geluk raak je ook gemotiveerd om ermee aan de slag te gaan.

Zie hieronder een voorbeeld van het gebruik van de Gelukkig Werken Piramide in een training. We zoomen even specifiek in op Irene (fictieve naam). Zij is onderdeel van een team dat gezamenlijk de training Gelukkig Werken volgt.

#### DE GELUKKIG WERKEN PIRAMIDE VAN IRENE

Irene gaf zichzelf erg lage cijfers. Een 3 voor plezier, een 5 voor voldoening en een 6 voor zingeving. Zij vond het spannend om dit te delen. Toen ze haar scores deelde in de groep was zij behoorlijk emotioneel. Het zat haar hoog. Veel hoger dan zij zich vooraf had gerealiseerd. Andere teamleden waren zeer verbaasd toen zij haar scores zagen. Zij hadden geen idee dat Irene zo weinig plezier en voldoening had in haar werk.

Op de vraag van de trainer waar zij het eerste mee aan de slag wilde, koos zij ervoor zich eerst te richten op het vergroten van haar gevoel van voldoening. Dit was niet het laagste cijfer, maar zij voelde zich wel het meest gemoti-

veerd om hiermee aan de slag te gaan. Gemiddeld gaf zij zichzelf een 5 op voldoening. Maar zij kon haar werk verder onderverdelen naar momenten dat zij wel voldoening ervaarde en momenten dat zij geen voldoening ervaarde. Wij noemen dit de range. Wanneer zij haar eigen werk kon doen en bezig kon zijn met het verzorgen van haar eigen patiënten, gaf zij zichzelf een 7 op voldoening. Hier kon zij haar kwaliteiten op het gebied van inlevingsvermogen en daadkracht goed inzetten. Er waren echter ook momenten waarop zij zichzelf een lagere score gaf dan een 5. Dit waren vooral de momenten dat zij werkzaamheden van andere teamleden overnam. Zoals het maken van de planning of slecht nieuws brengen aan patiënten van collega's. Collega's vonden dat Irene hier goed in was en vroegen haar vaak dit soort taken over te nemen. Zij werd daardoor zeer gewaardeerd, maar Irene merkte ook dat dit ten koste ging van haar eigen werkgeluk.

In de training werd Irene zich ervan bewust dat zij een aantal dingen moest leren om haar eigen voldoening te vergroten. Grenzen stellen en 'nee zeggen' bijvoorbeeld. Als ze deze vaardigheden niet zou ontwikkelen, dan zou er niet echt iets veranderen.

Collega's waren zich voorafgaand aan de training onvoldoende bewust van de impact van hun vragen op het werkgeluk van Irene. Zij dachten dat zij het prima vond de extra taken erbij te doen. Nadat Irene haar Gelukkig Werken Piramide had gedeeld in het team waren haar collega's zich veel bewuster van het effect van hun vragen en hielden zij meer rekening met haar. Dit creëerde dus wederzijds begrip en meer verbinding.

### **Stap 3. Inzicht in de eigen persoonlijkheid en die van teamleden**

Onderdeel van de training Gelukkig Werken is deelnemers meer zicht te geven op hun eigen persoonlijkheid en die van hun teamleden. Doordat deelnemers zich bewuster worden van hun eigen persoonlijkheidsstructuur weten zij veel beter wat hun energie oplevert en wat hun energie kost. Zij worden zich zo ook bewuster van de verschillen en overeenkomsten met andere teamleden. Dit helpt weer om zichzelf en andere teamleden beter te sturen. Daarnaast is onze persoonlijkheidsstructuur niet in beton gegoten. Door bewuste acties en interventies kan onze persoonlijkheid veranderen (zie bijvoorbeeld Baranski et al., 2020). Zo kunnen we bijvoorbeeld minder gevoelig worden voor negatieve emoties en kunnen we leren beter voor onszelf op te komen. Door (kleine) veranderingen van onze persoonlijkheid wordt

## ” Medewerkers die gelukkig zijn in het werk ervaren regelmatig ‘flow’.

het makkelijker om te floreren in de eigen baan. Aan de andere kant helpt inzicht in onze persoonlijkheid ons ook om de juiste baan en organisatie te kiezen, zodat we gemakkelijker werkgeluk kunnen ervaren. Zo kan een zeer extraverte beleidsadviseur (in een solistische functie) ervoor kiezen om teamcoach te worden, iets wat hem als extravert veel beter past en hem veel meer energie geeft. Onderzoek laat zien dat tussen de 39 en 63 procent van de verschillen in geluk bepaald wordt door onze persoonlijkheid (Steel et al., 2008).

Om deelnemers zicht te geven op hun persoonlijkheid maken wij gebruik van de Big 5 persoonlijkheidsvragenlijst. De Big 5 is de meest betrouwbare en valide manier om de persoonlijkheid inzichtelijk te maken. De Big 5 meet de volgende vijf persoonlijkheidstrekken: 1) gevoeligheid voor negatieve emoties, 2) mate van extraversie, 3) mate van openheid, 4) mate van altruïsme en 5) mate van focus en doelgerichtheid. Het valt op dat verpleegkundigen vaak behoorlijk altruïstisch zijn. Zij willen anderen graag helpen. Dit levert ze energie op. De valkuil hiervan is dat verpleegkundigen het vaak moeilijk vinden om ‘nee’ te zeggen (zoals Irene). Bijvoorbeeld uit angst om in een conflictsituatie terecht te komen. Ze hebben moeite om zichzelf en anderen te begrenzen en op te komen voor wat zij zelf graag willen. In een omgeving waarin er steeds meer mogelijk is en patiënten steeds mondiger worden, leidt dit gemakkelijk tot overbelasting. Een belangrijke vaardigheid is dan om te leren wel te blijven helpen (want dat levert hun vaak energie op), maar tegelijkertijd ook leren grenzen te stellen en zelf te bedenken wat je belangrijk vindt en zou willen. Dat zorgprofessionals deze vaardigheden aanleren, sluit goed aan bij een van de eerdergenoemde redenen van de directie van Amphia om te starten met deze interventie. In een oceaan aan werk, waarin steeds meer (zorg)mogelijkheden zijn en patiënten (en ouders en verzorgers) steeds assertiever worden, zullen zorgprofessionals in toenemende mate moeten leren scherpe keuzes te maken. De training Gelukkig Werken biedt hun de mogelijkheid om hun zelfsturing te vergroten, zodat zij zowel effectiever als gelukkiger worden in het werk.

### **Stap 4. Werkgelukinterventies**

Wanneer de bovenstaande drie stappen zijn gevolgd, weten deelnemers hoe zij ervoor staan wat betreft hun werkgeluk en kennen zij zichzelf en elkaar beter. Zij

hebben helder waar zij aan kunnen werken om hun eigen werkgeluk op een positieve manier te beïnvloeden. Aan de hand van de persoonlijkheidsvragenlijst hebben de verpleegkundigen nagedacht over welke activiteiten energie geven en welke activiteiten energie kosten. Zij hebben een richting uitgezet waarin zij kunnen zoeken naar meer plezier, voldoening en zingeving in het werk. Het ene team heeft bijvoorbeeld veel behoefte aan interventies die hen helpen beter om te gaan met werkstress. Andere teams hebben veel behoefte aan het vergroten van (team)flow. Afhankelijk van de individuele en teambehoeften worden daarvoor verschillende interventies ingezet.

Uit onderzoek (Lyubomirsky, 2008) weten we dat de kans op succes van (werk)gelukinterventies groter is wanneer zij 1) door mensen zelf worden gekozen, en 2) passen bij de specifieke persoon/team. Hieronder geven we een aantal opties die afhankelijk van de behoeften van de trainingsgroep en de beschikbare tijd kunnen worden ingezet.

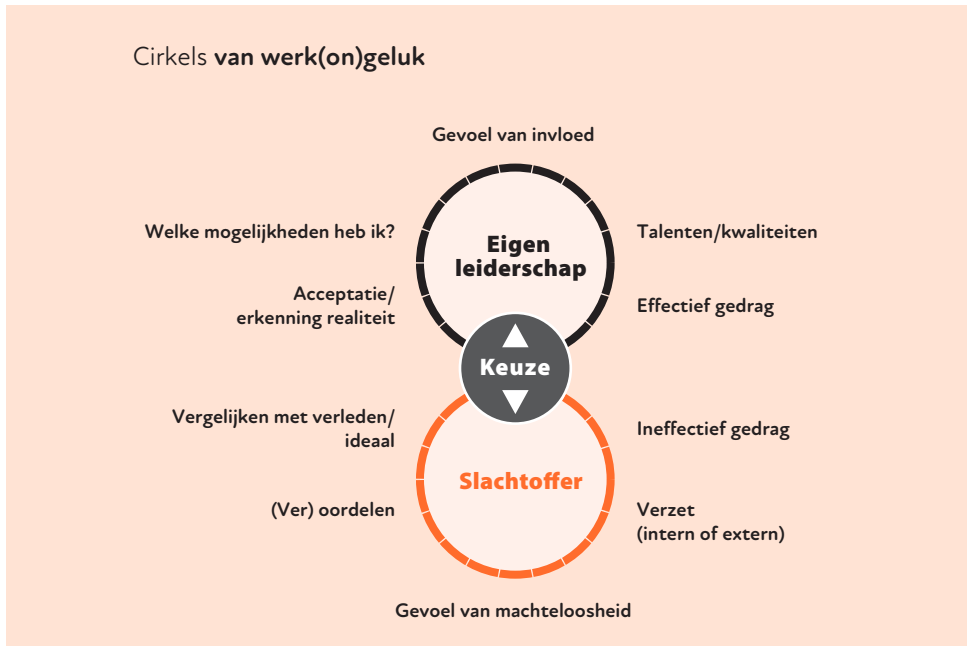
### **Interventie 1. Je hebt meer invloed dan je denkt (interne versus externe locus of control)**

Mede door reorganisaties hebben medewerkers soms het gevoel dat zij zelf weinig invloed hebben op zichzelf en hun werkgeluk. Zij hebben het gevoel dat zij 'bepaald' worden door collega's, leidinggevenden en de context (externe locus of control). Dit gevoel van machteloosheid heeft een negatieve invloed op hun werkgeluk (Little, 2016).

Door mensen te helpen dit gevoel van invloed te vergroten ervaren zij meer autonomie en (werk)geluk. Wij gebruiken daarbij onder andere de Cirkel van acht (zie figuur 3.2). Dit is een eenvoudig, maar krachtig model dat mensen inzicht geeft in hun houding bij tegenslag: kiezen zij voor slachtofferschap (onderste cirkel) of eigen leiderschap (bovenste cirkel). Acceptatie en erkenning van de realiteit is de eerste stap in de Cirkel van 8, die mensen helpt om zelf weer de regie in handen te nemen. Deelnemers gebruiken dit om zichzelf te sturen. Teams gebruiken dit om elkaar te ondersteunen om van een overwegend klagende en mopperende houding naar een meer positieve, constructieve houding te komen.

### **Interventie 2. Kwaliteiten en passie meer inzetten en gebruiken**

Een van de bekendste werkgelukinterventies is het kennen en benutten van je eigen kwaliteiten en talenten. Wij ontmoeten veel medewerkers die wel weten waar zij goed in zijn, maar die zich niet afvragen of dit hun ook energie oplevert. Maarten



FIGUUR 3.2 De Cirkel van acht (Van Harte & Lingsma)

(fictieve naam) was bijvoorbeeld een van de deelnemers aan onze trainingen die hiermee stoeide. Hij was gewend veel organisatorische zaken voor zijn rekening te nemen. Hij deed onder andere de planning voor zijn team. Hij kreeg hiervoor veel waardering omdat hij het zo eerlijk en effectief aanpakte. De afgelopen jaren was hij hier steeds beter in geworden. Ondanks de waardering die hij ervoor kreeg, merkte hij ook dat deze organisatorische taken hem veel tijd en vooral energie kostten. Daardoor kon hij zich minder verdiepen in de inhoud van zijn werk. Hij was bijvoorbeeld erg geïnteresseerd in de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de radiologie. Als hij dit meer wilde gaan doen, moet hij echt andere keuzes maken in zijn werk en zijn collega's misschien wel teleurstellen. Op de korte termijn zou dit hem extra moeite kosten, maar op de langere termijn zou hem dit qua werkgeluk veel kunnen opleveren. We maken gebruik van verschillende lijsten om de sterke kanten van medewerkers en leidinggevenden in kaart te brengen. Onder andere door de oefeningen uit het boek *Gelukkig Werken* (Hamburger & Bergsma, 2011) en de sterke kanten-methodiek (zie hoofdstuk 15 van Matthijs Steeneveld).

### **Interventie 3. Bevorderen van (team)flow**

Medewerkers die gelukkig zijn in het werk ervaren regelmatig 'flow'. De tijd vliegt voorbij, zij voelen zich voldoende uitgedaagd, ervaren voldoening en inspiratie. Door als team of individu bewust te kijken naar momenten van flow, kun je hier actiever op gaan sturen.

Eén oefening houdt in om actief op zoek te gaan naar momenten van flow in je werk. Door flowmomenten van de afgelopen maanden op een rijtje te zetten, ontstaat inzicht. Je wordt je bewust van de omgeving, de uitdaging en collega's die je helpen om flow te ervaren. Vaak word je tijdens flow uitgedaagd op specifieke kwaliteiten. Door dit inzicht wordt het ook gemakkelijker om meer flow in je werk te creëren. We gebruiken tijdens onze training het model van Mihaly Csikszentmihalyi (1990). Csikszentmihalyi heeft een aantal voorwaarden beschreven die de kans op flow drastisch vergroten. Zo blijkt dat voldoende uitdagingen, duidelijke doelen, goede feedback, voldoende vaardigheden en een goede afstemming tussen de medewerker en de taken cruciaal zijn voor het bereiken van flow. In hoofdstuk 11 gaat Jef van den Hout dieper in op de achtergronden en voorwaarden voor (team)flow.

### **Interventie 4. Beter omgaan met stress**

Sommige teams en individuen hebben veel last van stress in het werk. Dit kan te maken hebben met de persoonlijkheid van de teamleden of de context waarin zij moeten werken. Vaak is het een combinatie van beide. Wanneer mensen te veel stress ervaren, vinden zij het moeilijker om voldoende plezier, voldoening en zingeving te ervaren. Door hen te leren hier beter mee om te gaan, wordt het gemakkelijk na te denken over wat hen als persoon en als team doet floreren. Wij maken daarbij gebruik van verschillende oefeningen uit de positieve psychologie – dankbaarheidsinterventie, vergroten tevredenheid, optimisme bevorderen – ademhalingsoefeningen, de HeartMath-methodiek (meten van hartritmevariabiliteit) en mindfulness.

### **Interventie 5. Meer zicht op zingeving en hoe je dit concreet kan inzetten**

In de zorg is het vaak redelijk duidelijk wat de zin is van je werk. Je werkt direct met patiënten of ziet direct de effecten van jouw werk op anderen. Toch is het ook voor zorgprofessionals goed om regelmatig stil te staan bij wat jouw reden is om in de zorg te werken. Een voorbeeld daarvan is Marianne (fictieve naam). Zij werkt ruim dertig jaar in de zorg. Voor haar was de reden om in de zorg te gaan werken om bij te kunnen dragen aan goede palliatieve zorg (terminale zorg). Tijdens de training wordt zij zich er weer bewust van dat hier haar hart ligt. Op dit moment besteedt zij er in haar



werk geen aandacht aan. Tussen de verschillende trainingsdagen besloot zij regelmatig extra aandacht aan stervenden op haar afdeling te gaan geven. Bijvoorbeeld door tijdens haar eigen lunchpauze samen met hen te eten. Marianne vertelt tijdens de laatste trainingsdag vol vuur over dit soort ‘gestolen momentjes’. Haar ogen fonkelen helemaal. In overleg met haar leidinggevende gaat zij nu ook collega’s coachen bij het verlenen van palliatieve zorg. Aan het begin van de Gelukkig Werken-training keek Marianne vooral uit naar het einde van haar werkzame leven. Nu staat zij weer vol energie middenin het werk en voelt zij zich gewaardeerd door haar collega’s. Meer zingeving draagt bij aan meer focus, effectiviteit en meer werkplezier (Hansen, 2018).

### **Nog meer interventies**

Het aantal mogelijke werkgelukinterventies in de training is groot. Afhankelijk van de wensen van het team en de persoonlijkheidsprofielen van de deelnemers kan de trainer een interventie selecteren die het team verder helpt. Zie voor bronnen van verschillende interventies o.a. Hamburger & Bergsma (2011), Daisley (2019) en Lyubomirsky (2008).

## **Wat waren de resultaten?**

Na de pilot-training waar 16 verpleegkundigen aan meededen, is het programma stapsgewijs opgeschaald: eerst naar 120 deelnemers (waaronder het topmanagement), toen naar 600 en uiteindelijk naar meer dan 1000 deelnemers. Iedere training werd kort geëvalueerd. De deelnemers waren enthousiast. Zo enthousiast dat zij collega’s van andere teams inspireerden om zich ook in te schrijven voor de training. Werkgeluk werd op deze manier een positief virus dat zich zelfstandig verspreidde door de organisatie. Zie hieronder aan aantal reacties van deelnemers na de training:

‘Ik kan mijn werk beter doen met minder energie.’

‘Ik word er echt een betere verpleegkundige van.’

‘Ik ga nu gelukkiger naar mijn werk!’

‘Ik heb weer het gevoel in een team te werken.’

‘Je wordt er persoonlijk en op de werkvloer beter van.’

‘Gelukkig werken werkt als een druppel in de vijver, het breidt zich uit.’

‘Ik groei niet door aan mij te trekken, wel hard gegroeid door de inspiratie vanuit de training.’

‘Er is een uniek proces opgestart binnen het team met naar mijn idee onontkomelijk effect op patiënten en de organisatie.’

Maar zijn de deelnemers ook daadwerkelijk gelukkiger geworden in hun werk? Heeft de training impact gehad? En is deze impact tijdelijk of zijn de effecten ook maanden later nog terug te zien? Dit wilden wij zelf graag weten en Amphia ook.

Om het effect van de training te meten, zijn er bij zowel de interventie- als controlegroep (dit is een team van dezelfde afdeling, die nog niet deelneemt aan de training) vijf metingen gehouden. Er is op drie momenten gemeten: voormeting (twee weken voor aanvang van de training), nameting (twee weken na afronding van de training) en een continuïteitsmeting (zes maanden na de laatste trainingsdag). Deze metingen zijn verdeeld in drie categorieën: medewerkersbeleving (bevlogenheid, geluk en verzuim), patiëntbeleving (zorggaranties) en kwaliteit en veiligheid (IVIM). De resultaten zijn weergegeven in tabel 1.

De metingen op het gebied van medewerkersbeleving laten een positief resultaat zien bij de interventiegroep. Dezelfde trend is echter ook zichtbaar bij de controlegroep. Het absolute verschil tussen de voor- en nameting op de drie metingen is bij de interventiegroep echter groter dan bij de controlegroep: bevlogenheid (UBES; Schaufeli & Bakker, 2003; negen items, zevenpuntsschaal) en geluk (algemeen gelukscijfer 1–10) nemen meer toe, respectievelijk +0,23 en +0,17. Het verzuim daalt harder: een verschil van –1,62 procent. De metingen op patiëntbeleving (zeven zorggaranties: veilig, deskundig, aanspreekbaar, gastvrij, vlot geholpen, voor u en de mensen om u heen en daad bij het woord) en kwaliteit & veiligheid (IVIM; aantal gemelde incidenten) verbeteren bij de interventiegroep en verslechteren bij de controlegroep. Een verschil van respectievelijk +0,42 en +1,40.

Hoe komt het dat verpleegkundigen die meededen aan de training vervolgens meer incidenten gaan melden? De deelnemers geven hiervoor als mogelijke verklaring dat er meer sociale steun en psychologische veiligheid is ontstaan: ‘We zijn van een groep individuen een hecht team geworden’, aldus een van de deelnemende verpleegkundigen. Hierdoor durven zij incidenten eerder te melden dan voorheen. Betere registratie van incidenten zorgt ervoor dat problemen bij de kern worden aangepakt. Dit verbetert de kwaliteit van zorg.

Bovengenoemde verklaringen kunnen ook een rol spelen in de daling van het verzuim. De Gelukkig Werken-training buffert tegen stress, zo geven verpleegkundigen in de evaluatie aan. De training bevordert sociale steun, teamgevoel én geeft

TABEL 1 *Effecten van de training*

	Interventiegroep (verschil tussen voor- en nameting)	Controlegroep (verschil tussen voor- en nameting)	Vershil tussen interventiegroep en controlegroep
<i>Medewerkersbeleving</i>			
Bevlogenheid	+0,32 (n= 122)	+0,09 (n= 163)	+0,23
Geluk	+0,40 (n= 122)	+0,23 (n= 163)	+0,17
Verzuim	-2,35%	-0,73%	-1,62%
<i>Patiëntbeleving</i>			
Zorggaranties	+0,24 (n= 269)	-0,18 (n= 269)	+0,42
<i>Kwaliteit &amp; Veiligheid</i>			
Aantal gemelde incidenten (IVIM)	+0,40	-1,00	+1,40

tools tegen stress (bijvoorbeeld de Hearthmath-methode). Hierdoor lijkt uitval bij de teams die meededen aan de training te verminderen.

Wij zijn erg blij met bovenstaande resultaten. Toch moeten we voorzichtig zijn met het trekken van grote conclusies. Een aantal van de bovenstaande resultaten is slechts op groepsniveau gemeten. Zo is de hoogte van het verzuim van de gehele afdeling bekend, maar niet het verzuim per medewerker. Dit maakt het niet mogelijk om statistische analyses uit te voeren. Hierdoor kunnen we slechts spreken over een trend in plaats van significante effecten. Daarnaast is het verzuim slechts gemeten voor de periode van één maand. Betrouwbaarder is het om hier minimaal een kwartaal voor te nemen. IVIM en het verzuim zijn op teamniveau gemeten, terwijl niet alle teamleden meededen aan de interventie. Dit zal echter waarschijnlijk tot een onderschatting van het effect van de training geleid hebben. Gemiddeld participeert 56 procent van de teamleden aan het trainingsprogramma. Het waren dus vrijwel nooit complete teams. Teamleden meldden zich vrijwillig aan. Ook dit kan effect hebben op de resultaten. Deze medewerkers waren wellicht al gemotiveerder om met hun eigen werkgeluk aan de slag te gaan.

Verder was het aantal geregistreerde incidenten op een afdeling (IVIM) bij de nulmeting al aanzienlijk hoger dan bij de interventiegroepen (9,20 versus 4,60). Met

behulp van bovenstaande data trekken wij de voorzichtige conclusie dat de Gelukkig Werken-training positieve invloed lijkt te hebben op verschillende belangrijke variabelen zoals betere patiëntenzorg, minder verzuim en meer bevlogenheid en werkgeluk.

### Checklist Duurzaam Werkgeluk

Wil jij zelf met werkgeluk aan de slag binnen jouw organisatie? Deze **checklist** maakt duidelijk wat jou ondersteunt en wat jou belemmert om werkgeluk duurzaam te integreren in de bedrijfsvoering. De lijst bestaat uit vijf stappen: 1) onderzoeken van de intrinsieke motivatie bij jezelf om het thema werkgeluk een plek in jouw organisatie te geven, 2) werkgeluk meten, 3) werkgeluk verbinden met organisatie- of hr-thema's, 4) organiseren van een werkgelukinterventieprogramma, en 5) de duurzaamheid van de training vergroten.

1. Hoe **bevlogen** ben jij als leidinggevende, hr-professional of enthousiaste medewerker zelf over het thema werkgeluk? Of een werkgelukaanpak slaagt, begint vaak bij de intrinsieke motivatie en vastberadenheid van één persoon. De kartrekker. Of tegenwoordig ook wel de *Chief Happiness Officer* genoemd. *Grit* is nodig: een combinatie van duurzame bezieling (specifieke interesse voor en focus op het onderwerp werkgeluk) en volharding (zelfdiscipline) voor langetermijndoelen. Werkgeluk faciliteren is een marathon, geen sprint (Duckworth et al., 2007).
2. Welke **indicatoren** uit het medewerkersonderzoek (of uit pulse-onderzoek) geven aanleiding om met werkgeluk aan de slag te gaan? Bij welke functiegroepen en/of afdelingen?
3. Welke **haakjes** zijn er binnen jouw organisatie aanwezig om werkgeluk aan op te hangen? Denk bijvoorbeeld aan organisatiebrede programma's, kernwaarden of hr-thema's, zoals hoog verzuim, te veel ongewenste uitstroom, wens om eigen leiderschap te vergroten, meer autonomie, meer innovatie, aantrekkelijke werkgever willen worden voor millennials,

agile werken, oudere generatie die langer moet doorwerken, te veel burn-out.

4. Bij welk organisatieonderdeel of bij welke functiegroep kun je een werkgelukinterventie (training of workshop) starten? Denk hierbij aan de volgende **spelregels**:
- Vrijwillig**: start met teams die intrinsiek gemotiveerd zijn en waar de basis op orde is (bijvoorbeeld goede werkverhouding tussen leidinggevende en team). Deelname is voor ieder teamlid vrijwillig. Organiseer vanuit hr een kick-offbijeenkomst over doel en inhoud van het programma. Geef geïnteresseerden direct na de kick-off de mogelijkheid om zich in te schrijven. Dit verhoogt de participatie. Tip: laat als hr-professional je eigen hr-afdeling meedoen aan de pilot. Dit vergroot het draagvlak. Daarnaast kunnen hr-collega's meedenken hoe het programma te verbeteren, verspreiden en uit te breiden.
  - Kleinschalig**: start met een gering aantal pilotgroepen, zodoende kun je het programma indien nodig tussentijds nog aanpassen. Start bottom-up, vervolg top-down.
  - Externe trainingslocatie**: haal medewerkers uit de werkcontext, dit verhoogt het leereffect.
  - Leidinggevende doet als deelnemer mee**: dit versterkt de onderlinge verbinding en vergroot de borging nadien.
  - Effecten meten**: zo maak je een 'zacht' thema als werkgeluk 'hard'. Denk aan parameters zoals verzuim, klanttevredenheid, werkbeleving, productiviteit. Meet zowel bij de interventiegroep als bij een vergelijkbare controlegroep, bij voorkeur op drie momenten, om de duurzaamheid van het effect aan te kunnen tonen (voor-, na- en continuïteitsmeting).
  - Blended**: creëer naast de live trainingen ook een online toolbox en community waarin deelnemers informatie en ervaringen kunnen uitwisselen, elkaar kunnen steunen en scherp houden.
  - Realistisch beeld van werkgeluk**: afhankelijk van de persoonlijkheid en context heeft ieder zijn eigen bereik wat betreft werkgeluk. Sommige starten met een 7 (op een schaal van 10) en kunnen makkelijk doorgroeien naar een 8. Anderen starten met een 4 en

kunnen met veel moeite doorgroeien naar een 6. Door realistische verwachtingen te hebben, is de kans groter dat deelnemers daadwerkelijk stappen kunnen zetten. Te hoge verwachtingen wat betreft (werk)geluk leiden tot meer ongeluk.

- Houd rekening met de persoonlijkheid:** ieder heeft zijn eigen unieke persoonlijkheid. Toch zijn er wel patronen terug te vinden. In de zorg scoren veel medewerkers hoog op altruïsme. Bij banken scoren medewerkers hoger op consciëntieusheid. Ieder patroon heeft zijn eigen aandachtsgebieden. Een relatief extraverte groep marketeers kun je de hele dag lang oefeningen laten doen en met elkaar laten optrekken. Dat levert hen alleen maar energie op. Een groep meer introverte ICT'ers zul je een ander programma moeten aanbieden met meer tijd voor reflectie en individuele opdrachten. Pas je training aan aan het team (en de persoonlijkheden) die je tegenover je hebt.
  - Ambassadeurs:** zet enthousiaste deelnemers in voor de promotie van het programma. Zodoende ontstaat er een 'positief virus' in de organisatie. Interview deze ambassadeurs en verspreid deze informatie bij voorkeur in drie modaliteiten: blog/artikel op intranet en in het personeelsblad (lezen), video/testimonial (zien) of podcast (luisteren).
  - Publiceer:** schrijf een artikel in een vakblad over de aanpak, ervaringen en resultaten van de werkgelukinterventie. Wie schrijft die blijft. Dit zorgt voor goede PR van jouw organisatie en voor meer interne en externe belangstelling in het programma.
5. Vergroot de duurzaamheid van de training. Dit kan op een aantal manieren:
- Stimuleren van eigen leiderschap.** Management en HR zijn soms te enthousiast in het faciliteren van werkgeluk. Zij nemen dan de verantwoordelijkheid over en gaan medewerkers pampieren. Bijvoorbeeld door uitgebreide sessies over werkgeluk te organiseren en te veel te focussen op plezier en waardering van medewerkers. Op de korte termijn zal dit zeker een positief effect hebben op het werkgeluk. Op de lange termijn maakt dit medewerkers minder veerkrachtig en kwetsbaarder. Het is dus van groot belang om

medewerkers te stimuleren hun eigen leiderschap op te pakken.

Dit zou de kern van de werkgelukinterventie moeten zijn, wanneer duurzaamheid hoog in het vaandel staat.

- **Werkgelukambassadeurs/werkgelukcoaches.** Verspreid werkgeluk als een positief virus door enthousiaste deelnemers als interne ambassadeurs op te leiden. Dit versterkt de impact enorm. Afhankelijk van hun vaardigheden en competenties kunnen zij collega's coachen op werkgeluk, korte sessies over werkgeluk begeleiden of zelfs opgeleid worden om zelf werkgeluktrainingen te gaan geven binnen de organisatie.
- **Opleiding van leidinggevenden & management.** Door leidinggevenden en (top)management op te leiden hoe zij zelf op een positieve manier invloed kunnen hebben op het werkgeluk van hun medewerkers, wordt dit verder geborgd in de organisatie.
- **Stimuleer de leidinggevenden van de organisatie om anders leiding te geven.** Coachend leidinggeven, oplossingsgericht coachen of progressiegericht coachen en -leidinggeven (zie hoofdstuk Coert Visser). Daardoor ervaren zowel medewerkers als leidinggevenden meer waardering, vertrouwen en ruimte.
- **Anders organiseren.** De organisatie kan werkgeluk faciliteren door het werk anders te organiseren. Door rekening te houden met de fundamentele behoeften van mensen, vergroten zij de kans dat medewerkers en teams werkgelukkiger worden. De psychologie (Deci & Ryan, 2002) onderscheidt drie basale behoeften die mensen nodig hebben om te floreren: de behoefte aan autonomie (beslisruimte), verbinding (met anderen en de purpose van de organisatie) en competentie (leerruimte). Agile werken, meer zelforganisatie (zie hoofdstuk Raymon Geurts), en het gebruiken van *liberating structures* (meer dan dertig bevrijdende structuren om medewerkers volledig betrokken en enthousiast voor een vraagstuk te krijgen) zijn concrete manieren van anders organiseren, die voeding geven aan deze drie psychologische basisbehoeften.

” **Draagvlak voor werkgeluk ontstaat door het te meten, te verbinden met strategische organisatieontwikkelingen en laagdrempelig te introduceren.**

## Conclusie

Hoe krijg je als leidinggevende, hr-professional of Chief Happiness Officer (CHO) de organisatie enthousiast over werkgeluk en bevologenheid? In dit hoofdstuk presenteren we drie cruciale stappen:

1. Draagvlak creëren door werkgeluk te meten, te verbinden met strategische organisatieontwikkelingen en laagdrempelig te introduceren om enthousiasme in alle organisatielagen op te wekken.
2. Coachen van teams op de fundamenten van werkgeluk. Het vergroten van eigen leiderschap is daarbij een belangrijk onderdeel. De gelukkig werken piramide methodiek ondersteunt medewerkers en leidinggevende om zichzelf nog beter te sturen richting meer werkgeluk.
3. Verduurzamen van werkgeluk door specifieke interventies voor medewerkers en teams aan te bieden die bewezen effectief en duurzaam zijn.

## Belangrijkste bronnen

Daisley, B. (2019). *Plezier in je werk. 30 manieren om weer verliefd te worden op je baan*. Amsterdam:

Luitingh-Sijthoff.

Hamburger, O.C. & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig Werken. Versterk je Persoonlijk Leiderschap*. Amsterdam:

Boom.

Klappe, E. & Hamburger, O.C. (2013). Amphia floreert: gelukkig(er) werken als verpleegkundige. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in organisaties*, 3, 8-13.



## HOOFDSTUK 9

# HOE WORD JE EEN SLIMME GUP?

### Goede leidinggevend en stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen

*Aukje Nauta*

‘Wat moet ik toch met Jeroen? Hij heeft me een stuk gemaald dat totaal onder de maat is. En dat is niet de eerste keer. Ik krijg de neiging dat stuk zelf te gaan herschrijven, want het moet wél af.’

Aan het woord is Cathalijne, nog niet zo lang benoemd tot leidinggevende van een groep beleidsmedewerkers. Ik voer een coachgesprek met haar, ter voorbereiding op een leiderschapscursus die ik aan haar en elf andere leidinggevend en ga geven.

‘Was ik maar een slimme gup’, verzucht ze.

‘Hoezo?’, vraag ik, en dan vertelt ze over een filmpje dat ze onlangs zag: ‘In een visserij zwemt een robotguppy, waar ze een echte guppy bij ingooien. Als de robotgup te snel zwemt, volgt de echte gup hem niet. Maar als hij dwarrelend zwemt, gaat de echte gup hem wel volgen. Het lijkt me een wijze leiderschapsles. Alleen: hoe word ik zo’n slimme gup? En is het eigenlijk wel de bedoeling dat medewerkers mij volgen? Als ik erover nadenk, weet ik eigenlijk niet eens wanneer je, in je rol als leidinggevende, een slimme gup bent.’

Leidinggeven is niet makkelijk. Mensen doen vaak niet wat je zegt, zijn niet berekend op hun taak en in sommige gevallen niet vooruit te branden. Leiderschap is kunst en vliegwerk, zoals Dwight D. Eisenhower, president van de VS in de jaren vijftig, al wist. Hij omschreef het als ‘the art of getting someone else to do something you

want done, because he wants to do it.' En alsof dat al niet moeilijk genoeg is, komt er vandaag de dag ook nog een taak bij: zorgen dat mensen leren, zich ontwikkelen, opdat ze duurzaam inzetbaar blijven, in of buiten de organisatie. En dat dan ook nog zodanig dat ze er gelukkig bij blijven of er zelfs nóg gelukkiger van worden.

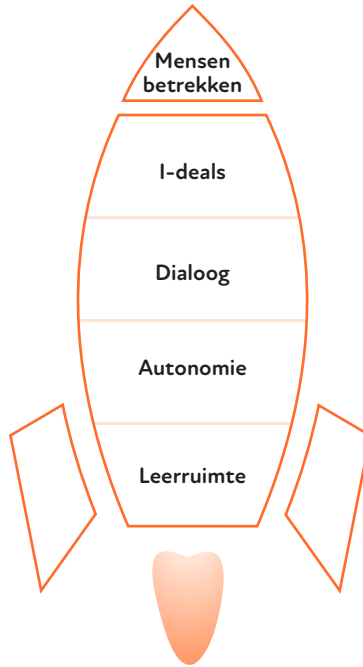
In dit hoofdstuk beschrijf ik wat leidinggevendenden idealiter doen opdat hun medewerkers met plezier hun werk doen en zich nog ontwikkelen ook. Vijf factoren zijn van belang; ik vat ze samen in de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid. Daarna ga ik in op de wetenschappelijke en ervaringsbodem waarop deze raket rust. Tot slot beschrijf ik welke aanpak werkt om te zorgen dat leidinggevendenden dit stimulerende, in-hun-mensen-investerende gedrag gaan vertonen.

## De vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Duurzame inzetbaarheid stimuleren houdt in dat leidinggevendenden hun medewerkers prikkelen om zowel in het hier-en-nu als in de toekomst het vermogen te onderhouden dat ze in staat stelt te werken. Dit vermogen is groter naarmate mensen vitaler zijn en over vakmanschap en verandervermogen beschikken. Dat laatste wil zeggen dat mensen dusdanig leren en zich ontwikkelen dat ze kunnen anticiperen op continu veranderend werk. Maar hoe kunnen leidinggevendenden die duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers stimuleren? Wat moeten zij dan doen? Of laten?

Dit zijn sleutelvragen in een handboek over werkgeluk. Werkgeluk kun je omschrijven als een positieve werkbeleving die voortvloeit uit het vermogen om jezelf te sturen naar een werksituatie waarin je plezier, voldoening en zingeving ervaart (Hamburger & Klappe, 2020, p. 52 van dit handboek). Medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn, hebben wat te kiezen. Zij kunnen maar hoeven niet per se voor hun huidige baas te werken, omdat ze weten dat ze ook makkelijk elders aan werk of opdrachten kunnen komen. Zij hebben alternatieven, een Plan B, waardoor zij zichzelf gemakkelijker naar plezierige, voldoening- en zingevende situaties kunnen sturen dan medewerkers zonder alternatieven. Dit besef doet wat met hun betrokkenheid: die is eerder oprecht, intrinsiek en inhoudelijk gedreven, in plaats van extrinsiek en gedreven door financiële noodzaak. Mensen doen hun werk dan omdat ze het leuk vinden en er betekenis aan ontlenuen, niet louter om geld te verdienen.

Uit onderzoek dat ik vanaf 2016 jaarlijks met Cristel van de Ven uitvoer bij enkele duizenden hr-professionals, hebben wij een zogenoemde vijftrapsraket naar duur-



FIGUUR 9.1 *Vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid*

zame inzetbaarheid afgeleid (Nauta & Van de Ven, 2019; zie figuur 9.1). Hoe meer leidinggevendenden werk maken van elk van de vijf traptreden naar duurzame inzetbaarheid, hoe groter de kans op duurzaam en gelukkig werkende medewerkers.

### 1. Leerruimte

De eerste traptrede betreft leerruimte. Dit verwijst naar de tijd, ruimte en financiële middelen die leidinggevendenden aan medewerkers bieden om opleidingen te volgen of anderszins te leren en zich te ontwikkelen. Deels heeft een leidinggevende dit niet zelf in de hand; afhankelijk van het opleidingsbeleid en -budget van een organisatie hebben leidinggevendenden meer of minder mogelijkheden om hun mensen leerruimte te bieden. Uit ons jaarlijkse onderzoek blijkt dat de ondervraagde hr-professionals behoorlijk positief zijn over opleidingsmogelijkheden binnen organisaties: 57 procent van de ondervraagden in 2019 is het eens met stellingen als ‘Deze organisatie investeert veel geld in opleidingen voor medewerkers’. Zorgelijk is wel dat dit percentage in vorige jaren hoger was: 64 procent in 2018, en zestig procent in 2017 en 2016 (Nauta & Van de Ven, 2019).

” **Duurzame inzetbaarheid stimuleren betekent dat leidinggevend en hun medewerkers prikkelen om zowel in het hier en nu, als in de toekomst, het vermogen te hebben om te werken.**

Leerruimte is echter zo veel meer dan louter opleidingsmogelijkheden aanbieden. Neem Cathalijne, die haar medewerker Jeroen bijna een leermogelijkheid uit handen nam door haar neiging om zelf zijn slechte stuk te herschrijven. In plaats daarvan kan ze hem suggesties geven voor hoe zijn stuk beter kan – ze is dan zelf zijn leermeester. En als hij haar suggesties onvoldoende oppakt, kan ze hem de ruimte bieden om zelf te bedenken hoe hij zijn schrijfvaardigheid kan verbeteren: wil hij wekelijks feedback krijgen, kan hij zich optrekken aan een collega of is een schrijfworkshop de beste uitkomst?

Wat het voor leidinggevend lastig maakt om hun medewerkers leerruimte te bieden, is dat die ruimte er vaak niet lijkt te zijn; de werkdruk is al zo hoog. Werken is voortdurend schipperen tussen productie leveren en investeren in kennis en vaardigheden om in de toekomst nog beter en meer productie te leveren. Hoe ga je om met dit spanningsveld? Idealiter benoemen leidinggevend dit. Zo kan Cathalijne zeggen: ‘Het stuk moet af, maar ik wil jou ook tijd en ruimte geven om een stuk als dit te leren schrijven. Wat nu?’ Zo kunnen ze in goed overleg tot een werkwijze komen waarin Jeroen zo goed mogelijk Cathalijnes feedback verwerkt, waarna Cathalijne alsnog zelf het stuk afmaakt én Jeroen feedback geeft op zijn vorderingen. Als een meestergup die net wat langzamer gaat zwemmen, zodat haar leerlinggup kan meekomen.

Leidinggevend moeten beseffen dat leren onlosmakelijk verbonden is – of zou moeten zijn – met werken. Zo wordt elke taak, en elk gesprek over die taak, een mogelijkheid om te reflecteren op hoe die taak beter kan. Dit lukt beter bij complex werk dat in zichzelf leermogelijkheden biedt, maar ook bij routinematig werk hoort leren erbij. Daarom bieden leidinggevend aan medewerkers in routinebanen idealiter leerruimte naast het werk, zoals de sociale onderneming Van Hulley doet. Medewerkers naaien er boxershorts uit oude overhemden. Dat doen zij op tijdelijke basis. Daarnaast volgen ze een mbo-opleiding die hen voorbereidt op ander, uitdagender werk.

Kortom: wat ook de aard van het werk is, bied als leidinggevende medewerkers ruimte om in en naast het werk te leren; zowel formeel, via opleiding en training,

als informeel, als leermeester of anderszins. Want leren draagt rechtstreeks bij aan verandervermogen en vakmanschap, waardoor mensen duurzaam inzetbaar blijven.

## 2. Autonomie

De tweede trap in de raket naar duurzame inzetbaarheid is medewerkers de autonomie geven om naar eigen inzicht en in eigen tempo het werk te doen. Vrijheid is een groot goed, ook en vooral als het gaat om werk. Die vrijheid wordt in veel organisaties met voeten getreden. Drogisterijen die hun medewerkers precieze woorden in de mond leggen – ‘Hebt u alles kunnen vinden?’ – in pogingen om verkoopcijfers omhoog te stuwen. Koffieketens waar medewerkers verplicht namen op koffiebekers noteren, want als ze daarna vragen: ‘Wil je een brownie bij je grande latte, Mia?’, dan verhoogt dat de kans dat Mia die brownie koopt. Schoonmakers die 90 seconden schoonmaaktijd per wc krijgen; buschauffeurs van wie de plaspauses bij cao zijn vastgelegd; callcentermedewerkers die net als kleuters met een plasketting om naar de wc gaan, opdat maar één tegelijk van de werkplek weg is – de lijst met inperkingen van autonomie op het werk is eindeloos.

Onderzoek van TNO (2019) wijst uit dat medewerkers de afgelopen jaren steeds minder autonomie ervaren. Zo ondervond in 2017 45 procent van de medewerkers lage autonomie, terwijl dat tien jaar eerder 38 procent was. Er zijn steeds meer zogenoemde *scripted jobs*: banen die precies voorschrijven wat mensen wanneer en in welke volgorde moeten doen, in plaats van *enriched jobs* waarin mensen zelf kunnen bedenken hoe de klant het beste gediend is, de wc het snelste schoongemaakt en de blaas op zelfgekozen tijdstippen geleegd kan worden.

Zij die in de praktijk functies en taken ontwerpen, blijken niet op de hoogte te zijn van wat onderzoek door de jaren heen keer op keer aantoonde: dat autonomie de sleutel is naar positieve opbrengsten voor zowel mensen als organisaties. Zo was er de humanrelationsbeweging in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw, waarin onder meer Herzberg (1966) aantoonde dat mensen zich goed voelen bij hun werk als ze veel verantwoordelijkheid krijgen. En zo ontwierpen en toetsten Hackman en Oldham (1976) tien jaar later hun *job characteristics model*, waaruit blijkt dat mensen beter presteren, en met meer plezier, als je functies verrijkt met autonomie. Rond de

” **Werken is voortdurend schipperen tussen productie leveren en investeren in kennis en vaardigheden om in de toekomst nog beter en meer productie te leveren.**

eeuwwisseling toonden Deci en Ryan (2000) aan dat autonomie mensen intrinsiek motiveert voor hun werk. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, leveren meestal beter werk af dan mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn, oftewel louter voor een beloning werken.

Hoe kan het dat bedrijven zich continu, als ezels, stoten aan dezelfde steen van autonomiebeperking? Kennelijk kleven er veel voordelen aan gescripte banen, zoals meer omzet en meer controle over uitkomsten. De nadelen zijn voor de lange termijn. Zoals het nadeel dat mensen ‘aangeleerd hulpeloos’ dreigen te worden als zij op hun werk geen eigen verantwoordelijkheid hoeven te nemen. Die aangeleerde hulpeloosheid werkt echter averechts zodra leidinggevend van hun mensen eigen verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid verwachten. Hoe kun je van

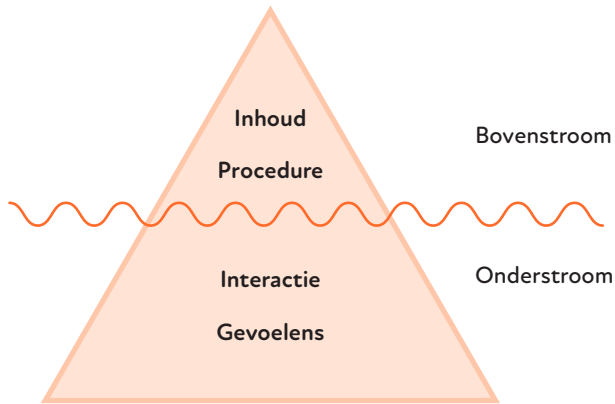
## ” Hoe kan het dat bedrijven zich continu stoten aan dezelfde steen van autonomiebeperking?

mensen verwachten dat ze zelf bedenken welke cursussen ze willen volgen, als ze in het werk niet hebben geleerd initiatieven te ontplooien?

Kortom, als leidinggevend duurzame inzetbaarheid van hun mensen belangrijk vinden, dan bieden zij hun medewerkers in het dagelijkse werk volop autonomie. Want mensen die zich eigenaar voelen van hun eigen werk, zijn dat vaak ook van hun eigen loopbaan en ontwikkeling, waardoor zij duurzaam inzetbaar blijven.

### 3. Dialoog

De derde traptrede is dialoog, oftewel het goede gesprek dat leidinggevend en medewerkers op jaarlijkse, maandelijks, wekelijkse en soms zelfs dagelijkse basis met elkaar voeren. Praten gebeurt doorgaans volop op de werkvloer, maar praat men ook *gód* met elkaar? Te vaak lijkt het antwoord ‘nee’. Zo vroeg ik in het kader van een verandertraject aan een groep medewerkers van een ziekenhuis of ze van hun laatste functioneringsgesprek energie hadden gekregen. Slechts vijftien procent zei ‘ja’. Paul Boselie onderstreept dit in een interview op [chro.nl](http://chro.nl) (Redactie, 2019), waarin hij pleit voor het afschaffen van functioneringsgesprekken. De administratieve rompslomp en de demotiverende insteek wegen niet op tegen de potentiële – en niet eens bewezen – bijdrage aan mens en organisatie. In plaats van functioneringsgesprekken zouden leidinggevend hun mensen doorlopend aandacht moeten



FIGUUR 9.2 Vier niveaus van communicatie

geven, door open vragen te stellen als: ‘Hoe gaat het met je? Wat heb je nodig? Wat kan ik voor je doen?’ Zulke vragen sporen mensen meer aan tot ontwikkeling dan beoordelingen op vastomschreven competenties.

Open vragen stellen (vragen die beginnen met wie, wat, waarom, wanneer of hoe) is cruciaal voor een goede dialoog, naast LSD: luisteren, samenvatten wat de ander zegt en goed doorvragen. Toch zijn dit slechts basale vaardigheden in het gewenste gedragsrepertoire van leidinggevend. Vooral bij lastige gesprekken is meer nodig. Hoe voert Cathalijne bijvoorbeeld het juiste gesprek met haar medewerker, die een slecht stuk aanlevert dat morgen af moet? Idealiter varieert ze soepel tussen vier niveaus van communicatie: inhoud, procedure, interactie en gevoel (zie figuur 9.2). Ze kan tegen Jeroen zeggen: ‘Je legt in jouw tekst niet goed uit wat een blockchain is,’ waarmee ze *inhoudelijk* communiceert. Of: ‘We bespreken eerst jouw stuk en dan de planning,’ een *procedurele* opmerking. Als Jeroen op haar inhoudelijke opmerking reageert met: ‘Ja, maar ik heb de blockchain echt wel uitgelegd,’ dan kan zij uitspreken dat als hij met ‘ja maar’ reageert, zij niet het idee krijgt dat haar feedback landt – zo benoemt zij de onderlinge *interactie*. Als hij vervolgens zucht en zijn schouders laat hangen, en zij zegt: ‘Ik zie je moedeloos worden,’ dan benoemt ze zijn *gevoel*. Interactie en gevoel blijven in veel gesprekken onbenoemd. Door ze expliciet te benoemen (metacommunicatie) stijgt de kans op een conflict, maar het maakt wél dat het gesprek gaat over waar het om móét gaan in plaats van dat het conflict wordt vermeden.

Als dan het conflict eenmaal open op tafel ligt, dan is het zaak om dit via de strategie van *probleem oplossen* te hanteren (zie figuur 9.3). Cathelijne kan zeggen: ‘Het stuk moet af, maar ik wil jou de tijd en ruimte geven om een stuk als dit te leren schrijven. Wat nu?’ Zo geeft ze Jeroen de ruimte met voorstellen te komen die zijn eigen belang (leren schrijven) dienen, zonder haar eigen belang (deadline) te veronachtzamen. Helaas lukt probleemoplossende conflicthantering vaak niet: leidinggevend *vermijden* het conflict, *geven toe*, of verliezen hun geduld en gaan *forceren*.

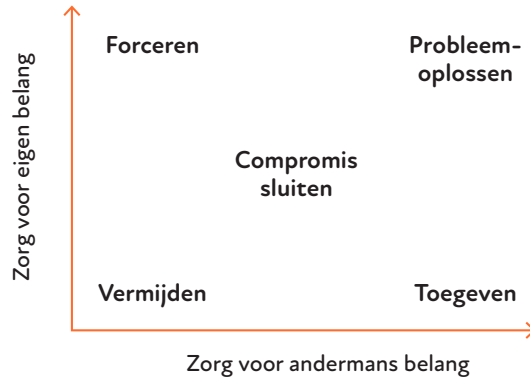
Vaardigheden als probleem oplossen, metacommunicatie, LSD en open vragen behoren tot het vakmanschap van leidinggevend, inclusief de motivatie om wat voor je medewerkers te willen betekenen. (Overigens, ook medewerkers zijn bij deze vaardigheden en houding goed gediend.) Zonder een ‘ander-oriëntatie’ in combinatie met gespreksvaardigheden komt een goed gesprek niet tot stand, met als gevolg dat leidinggevend kansen missen om hun medewerkers bewust te maken van hun duurzame inzetbaarheid.

#### 4. I-deals

Een i-deal is een maatwerkafpraak tussen medewerker en organisatie, die goed is voor beide partijen (Rousseau, 2005). De ‘i’ staat voor ‘idiosyncratisch’, dat betekent uniek en afwijkend. Met een i-deal pas je werk en ontwikkeling zodanig aan individuele wensen, behoeften en competenties aan, dat zowel het individu als de organisatie ervan profiteren. Denk aan een secretaresse die graag congressen organiseert, ook al behoort dat niet tot haar formele takenpakket. Door haar organisatietalent de ruimte te bieden, draagt ze bij aan organisatiedoelen en ontwikkelt ze zich volop. Dit komt haar duurzame inzetbaarheid ten goede en spaart de organisatie geld uit voor de inhuur van een evenementenbureau. Win-win.

Mensen kunnen i-deals maken over diverse onderwerpen, zoals over werktijden, het combineren van werk en privé, thuiswerken, werkinhoud, werkprestaties, salaris, persoonlijke ontwikkeling, en opleiding en training. De meeste i-deals worden gemaakt over werk- en privégerelateerde thema’s, zoals werktijden, thuiswerken en het combineren van werk en privé. Uit eigen onderzoek bij ruim 1.500 werkgevers blijkt dat een derde van de respondenten dit veelvuldig in hun organisatie ziet gebeuren (Nauta & Van de Ven, 2019). Maar over werkinhoud, werkprestaties, opleiding en training, en persoonlijke ontwikkeling maakt men minder vaak i-deals: minder dan dertig procent van de respondenten ziet dit regelmatig gebeuren. Salaris is het minst vaak onderwerp van i-deals: slechts 13 procent van de respondenten zegt dat medewerkers hierover in groten getale i-deals maken. Overigens maar goed ook,





FIGUUR 9.3 *Probleemoplossende conflicthantering*

want uit onderzoek blijkt dat i-deals over salaris gevoelens van onrechtvaardigheid oproepen bij collega's (Marescaux, De Winne & Sels, 2015).

I-deals over werktijden, thuiswerken en het combineren van werk en privé zijn *comfort i-deals*: zij maken het werk lichter en beter te combineren met het privéleven. I-deals over werkinhoud, prestaties, persoonlijke ontwikkeling, opleiding en training zijn *challenge i-deals*: zij dagen mensen uit om te presteren en zich te ontwikkelen. Beide typen i-deals hangen positief samen met duurzame inzetbaarheid, maar de samenhang van challenge i-deals met duurzame inzetbaarheid is net wat sterker. Leidinggevendenden zouden vaker i-deals moeten sluiten die medewerkers uitdagen; niet alleen omdat deze i-deals minder vóórkomen, maar vooral omdat challenge i-deals sterk samenhangen met duurzame inzetbaarheid.

Toegegeven, i-deals hebben ook nadelen. Veel leidinggevendenden zijn bang om voor bepaalde werknemers een uitzondering te maken. Deels is die angst gegrond, bijvoorbeeld als iemand privileges krijgt waar noch de organisatie, noch collega's beter van worden. Zulke deals zijn geen i-deals, maar schimmige deals. Een ander nadeel is een dreigend mattheüseffect, in de zin van rijken die rijker en armen die steeds armer worden. De kans bestaat dat alleen YAVIS-mensen (*young, attractive, verbal, intelligent and successful*) i-deals krijgen. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat werknemers die een hogere potentieelbeoordeling kregen, vaak jonger waren en meer uitdagende werkafspraken met hun leidinggevende maakten dan werknemers met een lagere potentieelbeoordeling (Van de Ven, Van Vianen, Nauta & De Pater, 2018).

## ” De wijze les van deze officier is dan ook: participatief waar het kan, directief waar het moet.

Een ander nadeel van i-deals is dat het weinig efficiënt lijkt om met iedere werknemer aparte werkafspraken te maken. Een directeur verzuchtte eens: ‘Ik kan toch niet met al mijn duizend werknemers gaan praten?’ Oplossingen voor deze nadelen zijn er niet echt. Er blijft spanning tussen mensen consistent versus flexibel behandelen. Die spanning is echter onmogelijk op te lossen door alles in regels en cao’s vast te leggen. In plaats daarvan kunnen organisaties beter het goede gesprek als belangrijkste managementinstrument omarmen. De crux is de dialoog, zoals ik al beschreef – want in een goede dialoog sluiten leidinggevende en medewerker i-deals, die vervolgens ten goede komen aan duurzame inzetbaarheid.

### 5. Mensen betrekken

Wim van der Leegte staat bekend als een succesvol ondernemer die Nedcar van de ondergang redde. De eerste elf jaar van zijn ondernemerschap was hij helemaal niet zo succesvol. Hij liep achter alles en iedereen aan te rennen. Totdat iemand hem erop wees dat hij zijn mensen veel slimmer kon betrekken bij de bedrijfsvoering. Vanaf toen ging hij elke week met zijn voorlieden om tafel. Dan vroeg hij hoe het ging met de orders, de doorlooptijden, de kwaliteit van de gemaakte producten, de hele koers van het bedrijf – waarop de boel ging lopen. Controleren hoefde niet meer, de voorlieden runden de fabriek zelf. Door zijn mensen te betrekken bij de bedrijfsvoering, hoefde Van der Leegte zelf niet meer te sleuren en te trekken, en had hij tijd over om een groot imperium te bouwen. Bovendien groeiden de voorlieden in hun competenties; zij waren niet slechts meer uitvoerders van het werk, maar ook planners, controleurs en initiatiefnemers.

Van der Leegte leerde proefondervindelijk de kracht van mensen betrekken, ook wel participatief leiderschap genoemd. Volgens onderzoek zijn er twee redenen waarom participatief leiderschap werkt. Ten eerste werkt het sterk motiverend: leiders die hun mensen naar ideeën vragen en betrekken bij besluitvorming, geven hun medewerkers een gevoel van zelfwaarde en eigenaarschap. Daardoor voelt men zich intrinsiek gemotiveerd; niet alleen om het eigen werk te doen, maar vaak ook nog om een stap extra te zetten. Ten tweede roept participatief leiderschap een norm van wederkerigheid op. Medewerkers ervaren participatief leiderschap als rechtvaardig, in ruil waarvoor ze graag goed werk leveren en iets extra’s doen.

Nu geldt voor participatie hetzelfde als voor alle andere traptreden: het is geen wondermiddel. Zo vertelde een officier van de Koninklijke Landmacht over zijn werk als legercommandant, en vooral hoe je handelt zodra je met je troepen, ergens in een Afghaanse woestijn, in een nederlaag bent gelokt. Op zulke momenten zou het beleggen van een vergadering dodelijk zijn. Maar op andere momenten, bijvoorbeeld na een hopelijk goede afloop van zo'n incident, is het goed om gezamenlijk terug te blikken en van iedereen te horen hoe zo'n incident in de toekomst voorkomen kan worden. De wijze les van deze officier is dan ook: participatief waar het kan, directief waar het moet. Door mensen zo veel mogelijk te betrekken bij besluitvorming, ontstaan gevoelens van eigenaarschap, betrokkenheid, eigenwaarde en zelfleiderschap, waardoor de kans groeit dat mensen zelf het initiatief nemen om zich maximaal te ontwikkelen.

## Valkuilen

De vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid is in essentie zo eenvoudig, dat je je afvraagt waarom niet elke zichzelf respecterende leidinggevende haar onverkort toepast. Het antwoord is al even eenvoudig: de vijftrapsraket toepassen betekent dat je als leidinggevende volop en volledige aandacht hebt voor de medewerker als mens, inclusief zijn behoeften, wensen, emoties, nukken en grillen. In werksituaties zijn leidinggevendenden nogal eens geneigd om hun medewerkers te reduceren tot 'handjes' of tot 'hersenen op een stokje' in plaats van hen te zien als mensen van vlees en bloed. De taak gaat dan voor de mens. De vijftrapsraket draait het om: stel mensen voorop, en je zult zien dat op den duur ook de taakuitoefening daarbij gediend is.

Sommige leidinggevendenden kunnen echter doorschieten: zij gedragen zich zo mensgericht dat zij de taak uit het oog verliezen. Een voorbeeld is te ver doorgevoerde zelfsturing door teams, waardoor teamleden een gebrek aan structuur ervaren en niemand meer goed weet wie waarvoor verantwoordelijk is. Een ander voorbeeld is de trend dat sommige organisaties momenteel het formele jaargesprek vervangen door hoogfrequente, informele gesprekken, in de hoop dat deze gesprekken 'als in een kroeg' zo echt, oprecht en mensgericht zullen worden. Advocaat Thijs Muffels (2019) waarschuwt in een opiniestuk in het *Financieele Dagblad* voor de afschaffing van het klassieke beoordelingsgesprek. Hij reikt juridische argumenten aan: zonder goed gestructureerde en vastgelegde beoordelingsverslagen weigeren veel rechters om arbeidsovereenkomsten met disfunctionerende medewerkers te beëindigen.

Alternatieve gespreksvormen zoals een 360-gradenfeedbacksysteem ziet hij als ‘een rondje kletsen met collega’s en managers’ dat ‘geen systeem’ en ‘geen structuur’ bevat.

Deze en andere valkuilen van ‘doorgeschoten mensgerichtheid’ zijn te vermijden als leidinggevend mens en taak even zwaar wegen:

- bied niet alleen leerruimte en autonomie, maar stel ook eisen aan werkprestaties;
- voer openhartige gesprekken, maar leg vast wat goed gaat en beter kan;
- sluit i-deals die echte i-deals zijn, dus voordelig voor zowel de medewerker als de organisatie; en neem de les van de legercommandant ter harte: betrek mensen waar het kan bij besluiten, maar wees ook directief als de situatie erom vraagt.

Goed leiderschap dat duurzame inzetbaarheid bevordert, is een kwestie van behendig balanceren tussen mens en taak.

## De bodem onder de vijftrapsraket

Recentelijk leverden Akkermans, Tims, Beijer en De Cuyper (2019) bewijs voor althans drie traptreden van de vijftrapsraket. In een vragenlijstonderzoek met metingen op diverse tijdstippen bij enkele honderden werknemers toonden zij aan dat met name een hr-praktijk als participatie en communicatie (lees: mensen betrekken en dialoog) op zowel korte (zes weken later) als langere termijn (na een jaar) ervoor zorgt dat werknemers zichzelf duurzamer inzetbaar vinden. Ook training en ontwikkeling leidt tot meer waargenomen duurzame inzetbaarheid; hoewel vooral op korte termijn.

Akkermans et al. verklaren hun resultaten via de sociale-uitwisselingstheorie, die stelt dat investeringen van de ene partij terugbetaald worden door de andere partij. In gewone taal: wie goed doet, goed ontmoet. Als bedrijven met hr-praktijken als participatie en communicatie investeren in duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, dan voelen medewerkers zich – mede dankzij hun toegenomen duurzame inzetbaarheid – meer betrokken bij de organisatie. Deze resultaten ontcrachten bovendien de angst van veel bedrijven, namelijk dat als zij investeren in duurzame inzetbaarheid, werknemers al snel zullen vertrekken dankzij hun toegenomen marktwaarde. Deze zogenoemde inzetbaarheidsparadox (De Cuyper & De Witte, 2011) blijkt niet te bestaan. Investeren in duurzame inzetbaarheid werkt bindend; mensen betalen die investeringen terug met toegenomen betrokkenheid.

Niet alleen dit recente onderzoek legt een basis onder de vijftrapsraket naar duur-

## ” Mensen die in houding en gedrag prosociaal zijn kijken verder dan hun eigen neus lang is.

zame inzetbaarheid; die is ook afkomstig van diverse invloedrijke organisatiepsychologen. Ten eerste Blake en Mouton (1964) met hun conflicthanteringsmodel. Al in de jaren zestig van de vorige eeuw toonden zij aan dat mensen in hun interacties met anderen zowel hun eigen belangen als belangen van anderen in meer of mindere zin kunnen dienen. Als je die twee dimensies aan elkaar koppelt, als twee loodrecht op elkaar staande assen in een assenstelsel, dan ontstaat een model zoals afgebeeld in de figuur van de probleemoplossende conflicthantering. Zodra eigen en andermans belangen in conflict raken, dan voorspelt de mate waarin men in zo'n conflict zorg heeft voor eigenbelang en voor andermans belang, het gedrag van de conflicterende partijen. Als beiden slechts oog hebben voor zichzelf, dan gaan ze vechten, net zo lang tot een van beiden toegeeft; met als meest gelijkwaardige uitkomst een compromis – beiden hebben dan evenveel water bij de wijn gedaan. Als men beider belangen veronachtzaamt, dan vermijdt men het conflict. Aantrekkelijk op korte termijn, maar op de lange termijn kan het explosief uitpakken. De beste manier van conflicthantering is het probleem oplossen: streven naar een oplossing die de belangen van beide partijen optimaal dient. Probleemoplossend gedrag is cruciaal bij een goede dialoog tussen leidinggevend en medewerkers, want zo komt men tot i-deals die vervolgens bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Een tweede inspiratiebron voor de raket naar duurzame inzetbaarheid is de zelfbepalingsstheorie van Deci en Ryan (2000). Zij stellen dat mensen intrinsiek gemotiveerd raken om bepaalde doelen te halen en taken uit te voeren als ze competentie, autonomie en verbinding met anderen ervaren: drie basisbehoeften van mensen. Deze drie basisbehoeften komen rechtstreeks terug in de vijftrapsraket: leerruimte sluit aan bij de behoefte aan competentie, autonomie spreekt voor zich, en dialoog, i-deals en mensen betrekken vormen de weg naar verbinding tussen mens en organisatie.

Ten derde introduceerde Denise Rousseau (2005) het begrip i-deals. Dit begrip blijkt de missing link tussen twee gebieden die van belang zijn bij het realiseren van werkgeluk, namelijk conflicthantering en dialoog enerzijds, en ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid anderzijds. Duurzame inzetbaarheid komt tot stand in een arbeidsrelatie – je kunt niet in je eentje duurzaam inzetbaar zijn omdat je altijd een werk- of opdrachtgever nodig hebt. Die arbeidsrelatie wordt tastbaar zodra lei-

dinggevende en medewerker in onderlinge dialoog tot afspraken komen. Aangezien talenten en behoeften tussen mensen verschillen, stemmen leidinggevend en idealiter die afspraken af op de mens, in plaats van de mens aan te passen aan het werk. Zo komen talenten van mensen optimaal tot hun recht, wat bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid.

Tot slot sluit de raket aan bij het gedachtegoed van Adam Grant (2013). Hem is er alles aan gelegen om de wereld van werk met behulp van wetenschappelijke kennis een beetje beter te maken, wat voor hem zoveel betekent als: een beetje prosocialer. Mensen die in houding en gedrag pro sociaal zijn, kijken verder dan hun eigen neus lang is, namelijk ook naar belangen van anderen. Zo'n houding is broodnodig voor leidinggevend en die duurzame inzetbaarheid van hun mensen willen stimuleren. Alleen als zij volop oog hebben voor de talenten, behoeften, wensen en problemen van hun mensen, zal het hen lukken om die wensen slim te verknopen aan wat zij zelf en hun organisatie nodig hebben.

## Van onhandige naar slimme guppenleider

Wat betekent dit alles nu voor Cathalijne, de manager met wie ik dit hoofdstuk opende? Wat moet er gebeuren om te zorgen dat Cathalijne – en vele managers met haar – leert hoe ze duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleert? Hoe kan zij de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid tussen haar oren en in haar vingers krijgen? Kortom, welke aanpak werkt?

Na het eerste intakegesprek volgde Cathalijne bij mij en mijn cotrainer Cristel van de Ven een leiderschapstraject van individuele coaching en groepsbijeenkomsten. We lieten haar en haar collega's nadenken over hun eigen waarden, drijfveren en ambities, en hoe die aansloten bij de waarden van de organisatie. We lieten hen de strategische koers van hun eigen team 'pitchen' en die verder uitwerken. We brachten ze in gesprek met de bestuurders van hun organisatie, om diepgaand met hen van gedachten te wisselen over vele managementvraagstukken, waaronder (problemen in) de ontwikkeling van medewerkers. We pasten intervisiemethodieken toe, opdat de managers elkaar hielpen met de dilemma's die ze in hun leiderschapspraktijk tegenkomen, zoals het dilemma hoe je de werkdruk voor je mensen behapbaar houdt. We vertelden hun hoe je je mensen stimuleert zich te ontwikkelen en lieten hen zelf een plan maken, inclusief de aard van de te voeren gesprekken met elk van hun mensen. We lieten hen lastige gesprekken oefenen met trainingsacteurs.

Cathalijne koos ervoor om een gesprek met Jeroen te oefenen: hoe ze hem kon motiveren om zelf te bedenken hoe hij zijn schrijfvaardigheid kon verbeteren. Dankzij dit oefengesprek ondervond ze aan den lijve wat de kracht is van metacommunicatie zodra een gesprek niet lekker loopt. In een tussentijds coachgesprek liet ze me weten dat dankzij meerdere diepgaande gesprekken Jeroen nu zelf tot het inzicht is gekomen dat beleidsstukken schrijven niet zijn talent noch zijn ambitie is. Ze heeft hem doorverwezen naar een loopbaancoach, die hem helpt ontdekken welk werk beter bij hem past. In de paar maanden dat hij nog bij de organisatie werkzaam is, heeft hij een aangepast takenpakket waardoor hij geen beleidsstukken meer hoeft te schrijven. Al met al een set afspraken waar (op termijn) zowel Jeroen, Cathalijne als de organisatie beter van worden – een i-deal.

Het leiderschapstraject dat Cathalijne volgde, is slechts één uit vele mogelijke aanpakken om in een organisatie leiderschap te ontwikkelen dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleert. Het kan via een leiderschapstraject van individuele coaching, groepstraining en intervisie, of welke actieve aanpak dan ook. Zeker is wel dat leidinggevendens regelmatig reflectie nodig hebben over hoe zij de ontwikkeling van medewerkers faciliteren. Goed leiderschap komt zelden iemand aanwaaien en je leert het niet door erover te lezen. Maar een vak is het wel. En vakmanschap vereist continu leren en oefenen. Daarom knikte ik instemmend toen Cathalijne tijdens ons eindgesprek zei:

‘Ik besef nu hoe lastig leiderschap is; hoezeer ik permanente educatie nodig heb. Daarom heb ik nu alvast in mijn digitale agenda genoteerd om over drie jaar een opfriscursus in leiderschapsvaardigheden te doen.’

## Tot slot

Wat is het ultieme antwoord op de vraag hoe je een slimme gup wordt? Heel terecht vroeg Cathalijne zich vertwijfeld af of het wel de bedoeling is dat medewerkers haar volgen. Slimme guppen helpen hun guppy's om hen zo snel mogelijk voorbij te kunnen zwemmen. Dat doen ze door oog te hebben voor de basale behoeften van hun guppy's: zij helpen hen om maximaal te leren, zij geven hun zo veel mogelijk autonomie, zij betrekken hun guppen bij besluiten, voeren soms pittige gesprekken met ze, en maken met al hun guppen unieke afspraken waardoor deze steeds krachtiger gaan zwemmen, in hun huidige of een andere kom. Een slimme gup heeft volop oog voor anderen, en is daarom vooral ook een lieve gup.

### Checklist duurzame inzetbaarheid stimuleren

Wil je de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid toepassen in jouw rol als leidinggevende? Gebruik dan deze checklist.

- *Leerruimte*. Vraag medewerkers ten minste eenmaal per jaar wat, waartoe en hoe ze willen leren en maak concrete afspraken die je vastlegt in hun dossier.
- *Autonomie*. Besef dat autonomie de sleutelfactor is voor zowel duurzame inzetbaarheid als werkgeluk. Geef medewerkers maximale vrijheid en verantwoordelijkheid om hun rol en takenpakket naar eigen inzicht vorm te geven.
- *Dialog*. Stel medewerkers open vragen over hun werk en ontwikkeling, luister naar hun antwoorden, vat samen, benoem eventueel wat in het gesprek niet lekker loopt, en zoek samen naar win-winoplossingen voor kleine en grotere problemen of conflicten.
- *I-deals*. Maak met al je medewerkers afspraken-op-maat, die goed zijn voor zowel de individuele medewerker als de organisatie: i-deals. Sluit vooral challenge i-deals: unieke afspraken over werkinhoud of ontwikkeling die medewerkers uitdagen om zich volop te ontplooiën.
- *Mensen betrekken*. Betrek medewerkers zo veel mogelijk bij de besluitvorming, zowel tijdens wekelijks werkoverleg als tijdens periodieke strategische bijeenkomsten. Zet creatieve werkvormen in om tot maximale participatie te komen (zie bijvoorbeeld [www.werkvormen.info](http://www.werkvormen.info)).

## Belangrijkste bronnen

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Grant, A.M. (2013). *Give and take: A Revolutionary Approach to Success*. Phoenix.

Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Workers Bargain for Themselves*. New York: ME Sharpe.



**Handboek Werkgeluk** combineert de beste vernieuwers uit de praktijk en de nieuwste wetenschappelijke inzichten op het gebied van gelukkig werken. Zesentwintig experts delen hun beste ideeën en nodigen jou uit mee te werken aan de beantwoording van drie essentiële vragen:

- **Gelukkig Organiseren: wat kun je als bestuurder, hr-professional of coach doen om werkgeluk mogelijk te maken binnen jouw organisatie?**
- **Gelukkig Leidinggeven: wat kun je als leidinggevende doen om werkgeluk te faciliteren binnen jouw team en organisatie?**
- **Gelukkig Werken: wat kun je als medewerker zelf doen om (meer) werkgeluk te ervaren binnen je eigen werk?**

Graag nodigen we je uit onderdeel te worden van een beweging waarin werkgeluk een centrale rol speelt. Organisaties worden op dit moment geteisterd door steeds meer stress, burn-out en onverschilligheid. Creëer samen meer betekenis, autonomie, verbondenheid, competentie, voldoening en plezier. Als we oog hebben voor de talenten, behoeften, wensen en problemen van collega's, lukt het ons samen een werkomgeving te creëren waarbinnen we kunnen floreren. Laten we met elkaar doen wat onze wereld, organisaties, teams en wijzelf nodig hebben.

Dit boek biedt concrete tools en voorbeelden van organisaties waarin werkgeluk op een duurzame manier wordt bevorderd. Via [www.handboekwerkgeluk.nl](http://www.handboekwerkgeluk.nl) vind je de mogelijkheid tot verdieping. We verwijzen hier naar de websites en diensten van alle meeschrijvende auteurs en naar specifieke masterclasses om jezelf als leidinggevende, coach of hr-professional nog verder te ontwikkelen en verdiepen op thema's in dit boek.

**Handboek Werkgeluk** kwam tot stand onder redactie van Ad Bergsma, Onno Hamburger en Erwin Klappe. Het bevat bijdragen van Patrick Davidson en Hans van der Loo, Luc Dorenbosch en Mark van Vuuren, Elke Geraerts en Sabine Wanmaker, Raymon Geurts, Jef van den Hout, Heleen Mes en Gea Peper, Fennande van der Meulen en Maartje Wolff, Aukje Nauta, Jaap Peters, Wilmar Schaufeli en Elco Schaufeli, Herman Steensma, Matthijs Steeneveld, Coert Visser, Ruut Veenhoven, Arie Pieter Veldhoen, Cristel van de Ven, Jessica van Wingerden.

nur: 808

Boomuitgeverij Amsterdam.nl  
Managementimpact.nl

