

Hans
van der Loo

Patrick
Davidson



Hoe energieke mensen en teams
positieve impact maken

Boom

WERKVUUR



'WERKVVUUR IS EEN BELANGRIJK BOEK DAT ONS PRECIES OP HET JUISTE MOMENT WAKKER SCHUDT.'

Arend Ardon (auteur van onder meer *Doorbreek de Cirkel*, eigenaar The Change Studio)

'De toekomst van werk wordt spannend door ontwikkelingen als robotisering, digitalisering en kunstmatige intelligentie. In dit boek lees je hoe je zelf werk kunt maken van je toekomst. Een eye-opener!'

Ellen Ruppel Shell (Professor, Boston University en auteur van het boek *The Job: Work and Its Future in a Time of Radical Change*)



'EEN HELDER BEELD VAN DE MANIER WAAROP WE WERK BENADEREN EN WAAROM DAT NIET MEER WERKT.'

Roos Wouters
(oprichter, Werkvereniging)

'DE JONGSTE GENERATIES OP DE WERKVLOER, GEN Y EN GEN Z, BELEVEN HUN WERK HEEL ANDERS. HOE JE DAAR ALS LEIDINGGEVENDE OP KUNT INSPELEN, LEES JE IN WERKVVUUR.'

Aik Kramer
(auteur van onder meer *Quarterlife* en *Het Millennial Manifest*)



'VUUR KUN JE NIET STELEN MAAR WEL AANWAKKEREN. DIT BOEK LAAT ZIEN WAAR JE METEEN KUNT BEGINNEN ALS COACH.'

Nicole Visscher
(trainer, coach De Veranderzaak)



'SOMMIGE BOEKEN RAKEN JE. WERKVVUUR IS EEN VAN DIE BOEKEN. HET VOELT MEER ALS HET BEGIN VAN EEN BEWEGING, DAN ALLEEN EEN GESCHREVEN STUK. IK HOOP DAT HET HERONTDEKKEN VAN JE ENERGIE DE VREUGDE TERUGBRENGT IN JE WERK.'

Bruce Daisley (Vice President Europe Twitter, auteur van het boek *Plezier in je werk*)





**'DIT BOEK WERKVVUUR HELPT
ONS HET VUUR VAN ONZE
WERKPASSIE TE HERVINDEN,
ZONDER OP TE BRANDEN.'**

Dr. Rogier Hoenders
(psychiater, Centrum
Integrale Psychiatrie)



**'Werkvuur beschrijft onze verhouding met
werk door de eeuwen heen. Van Aristoteles
en Hephaistos, de Griekse god van het
vuur, tot aan de digitale revolutie boren de
auteurs ongekende bronnen aan om ons
her te bezinnen op onze relatie met werk.'**

Prof. Joop de Jong (Em. Professor of Cultural Psychiatry and
Global Mental Health, Amsterdam UMC, Adjunct Professor
of Psychiatry, Boston University School of Medicine)



**'AANDACHT IS HET NIEUWE
GOUD. ENERGIE TERUGBRENGEN
IN ORGANISATIES IS
WEZENLIJK VOOR JEZELF
EN VOOR DE SAMENLEVING.
IN WERKVVUUR LEES JE
WAAR JE KUNT BEGINNEN.'**

Dr. Daniëlle Braun



**'DIT IS HET BOEK DAT
ELKE HR-PROFESSIONAL
NU MOET LEZEN.'**

Folkert Hersman
(HR-adviseur, De
Nederlandsche Bank)



**'In dit boek lees je een hele serie inspirerende
voorbeelden en krijg je instrumenten en
aanpakken in handen om jezelf opnieuw
uit te vinden. Probeer jezelf aan te vuren
om de dingen te doen die bij jou passen
en die positieve impact op anderen
hebben. Je weet nu hoe dat kan!'**

Elke Geraerts (Founding partner van Better
Minds at Work, auteur van onder meer *Het Nieuwe
Mentaal en Authentieke Intelligentie*)



**'WERKEN IS TE BELANGRIJK
IN ONS LEVEN OM DAAR AAN
ONDERDOOR TE GAAN. WERKVVUUR
LEZEN IS EEN MUST VOOR GOED
BETEKENISVOL WERKEN.'**

Marijke Lingsma (coachingsautoriteit, auteur van
de bestseller *Aan de slag met Teamcoaching*)

Hans van der Loo
Patrick Davidson

WERK VORUR

Hoe energieke mensen en teams
positieve impact maken

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2019 Hans van der Loo en Patrick Davidson & Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Isabel Timmers, PIM\Tekst & Uitleg

Omslagontwerp: Leon Dijkstra, COOEE

Opmaak binnenwerk: Coco Bookmedia, Amersfoort

ISBN 9789024406890

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 enige 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 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i> door Bruce Daisley	11
<i>Inleiding</i> Tussen vloek en verlangen	15

DEEL 1 WERK

1 WAAROM (ZELFS) HET NIEUWE WERKEN NIET WERKT	29
Het systeem staat centraal, niet de mens	33
Nieuwe tijden, nieuwe werkparadijzen	35
Een Nederlandse vinding verovert de wereld	38
Het Nieuwe Werken botst op oude manieren	47
De essentie van dit hoofdstuk	48
Zo wakker je het werkvuur aan	49
2 WERK IS TOE AAN EEN UPGRADE!	51
Werk is topsport geworden	52
Duizelingwekkende berg van toekomstbeelden	54
Een angstaanjagende werkelijkheid	60
Van bullshitbaan naar bezieling	66
Werk in de revisie	68
De essentie van dit hoofdstuk	70
Zo wakker je het werkvuur aan	71
3 HET ONGEWOON GEWONE VAN POSITIEVE UITZONDERINGEN	73
Autonomie, competentie en verbinding	78
Stop met gekkenwerk!	83
De grootste boosdoeners: M&M's	84
Workaholics zijn geen helden	85
Profiel van positieve uitzonderingen	86

- De koele cijfers **87**
- KSS: kleine, slimme, simpele interventies **90**
- De essentie van dit hoofdstuk **92**
- Zo wakker je het werkvuur aan **93**

DEEL II VUUR

4 DE LOGICA VAN ENERGIE 97

- Energie is meerdimensionaal **100**
- Energie is gelaagd **102**
- Energie kent een optimaal niveau **106**
- Energie is dynamisch **107**
- Drie misvattingen over energie **108**
- Energie is een kwestie van kennis en kunde **115**
- De essentie van dit hoofdstuk **116**
- Zo wakker je het werkvuur aan **117**

5 SPELEN MET ENERGIEZONES: TUSSEN VUURWERK EN WERKVVUUR 119

- Waarom werkt duurzame inzetbaarheid niet? **120**
- Maak kennis met de vier energiezones **126**
- Zinzone: actief en positief ('flow') **127**
- Comfortzone: relaxed en prettig ('zozo') **129**
- Hyperzone: zeer intensief en stressgevoelig ('nono') **132**
- Zombiezone: apathie en negatieve sfeer ('dodo') **135**
- Verbanden tussen energie, gedrag en prestaties **139**
- De essentie van dit hoofdstuk **140**
- Zo wakker je het werkvuur aan **141**

6 HOE ENERGIE ACHTER DE SCHERMEN WERKT 143

- Hotel voor wereldwijde werknomaden **144**
- ACTIV = PERMA **146**
- De vijf energieclusters **147**
- Energiecluster #1: affectie **148**
- Energiecluster #2: context **151**
- Energiecluster #3: toekomst **154**
- Energiecluster #4: intensiteit **156**
- Energiecluster #5: verbinding **158**
- Wat er werkelijk achter de schermen gebeurt **160**
- Kunt u mij de weg naar de zinzone vertellen? **161**
- De essentie van dit hoofdstuk **162**
- Zo wakker je het werkvuur aan **162**

Intermezzo 1 Kraak je eigen energiecode! **163**

DEEL III WERKVUUR

Intermezzo 2 Van energiecode naar activeringscirkel 173

7 VAN HYPERZONE NAAR ZINZONE – STOP MET STRESSEN! 181

In de touwen bij Twitter 183

De negatieve invloed van 'idiot bosses' 184

Hoe de negatieve stress uit een installatiebedrijf verdween 185

Ontsnappen aan de versnellingsval 187

Signaleer stressvolle situaties 189

Grenzen stellen 191

De 10 interventies om uit de hyperzone te bewegen 194

De essentie van dit hoofdstuk 197

8 VAN COMFORTZONE NAAR ZINZONE: VOLLE KRACHT VOORUIT! 199

Kenmerken van de comfortzone 202

Snelheid als echte concurrentiefactor 206

De vertragingval 206

Bestaande denkkaders doorbreken 209

Nieuwe energie om vaart te maken: drie interventies 210

Doorbreek hardnekkige gewoontes 211

Ontketen positieve emoties 215

Zo kun je de groene knop, het zoekstelsel, wél activeren: 214

Grensverleggend gedrag stimuleren en tonen 216

De essentie van dit hoofdstuk 217

9 VAN ZOMBIEZONE NAAR ZINZONE: BLAAS JEZELF NIEUW LEVEN IN! 219

Werk is dodelijk 220

Het legioen van levende doden 222

De zombiezone groeit 224

Zombiemindset en -gedrag per ACTIV-bron 226

Van zombie naar zin 227

Het Finse mirakel 230

Doeners met een 'hacker mentaliteit' 231

Uitleiding Vuur moet je maken, niet stelen! 237

Nawoord door Elke Geraerts 245

Dankwoord 247

Verwijzingen 249

Literatuur 255

Index 260

**Work it
harder**

**Make it
better**

Do it faster

**Makes us
stronger**

Daft Punk

VOORWOORD

Werk is een belangrijk onderdeel van ons leven. We besteden veel van onze aandacht en energie aan het verdienen van ons brood. Daardoor wordt werk ook een belangrijk onderdeel van onze persoonlijke identiteit. Ondanks alle inspanningen kan werk ons enorme voldoening en vreugde schenken. Maar hier zijn twee onvermijdelijke waarheden: het moderne werk is een leugen en we maken te weinig gebruik van de wetenschap om dit op te lossen.

ALTIJD AAN

Het moderne werk kan uitputtend zijn: het knagende effect van negatieve stress, een agenda vol vergaderingen waar je niet om hebt gevraagd en te weinig tijd om al je werk te doen. Alsof dat niet erg genoeg was, is het afgelopen decennium geleidelijk aan steeds meer inbreuk gemaakt op ons privéleven. Vijftien jaar geleden zou het voor de meesten van ons ondenkbaar zijn geweest dat we in bed wat werk zouden doen. Maar vermomd op een apparaat dat onze muziek en onze foto's draagt, zitten we nu onder de lakens en tikken een e-mail naar collega's. In tegenstelling tot wat John Maynard Keynes in de vorige eeuw voorspelde, maken we langere dagen. De tijd van de smartphone is er een met weinig ontsnappingsmogelijkheden.

De meesten van ons zijn bekend met het controleren van e-mail op de bank of een blik werpen op onze inbox tijdens het woon-werkverkeer. Minder mensen zijn zich ervan bewust dat als je eenmaal die e-mail hebt gelezen, deze je geest triggert. Onze aandacht verdwijnt van onze film of onze reis. Soms activeren onze hersenen ons lichaam met een injectie van het stresshormoon cortisol in onze bloedstroom. Net als de vermoeide vertraging

na een shot cafeïne heeft deze constante cyclus van cortisol en getriggerde alertheid als eindresultaat dat we ons naderhand uitgeput voelen. En dus hebben we te maken met een soort burn-outepidemie.

WE GEBRUIKEN DE WETENSCHAP TE WEINIG

Als baas, als collega, ging ik op zoek naar hoe we weer konden genieten van ons werk. Om de vreugde van het werk te herontdekken. Vreugde wordt geleidelijk aan uitgehold in ons werkleven, maar dat betekent niet dat het voorgoed is verdwenen.

Ik ben me er intens van bewust hoe goed werkculturen verloren kunnen gaan. Als leidinggevende bij de snel bewegende organisatie Twitter in Londen verloor ik ongeveer 40% van mijn team. Ze namen ontslag. Sommige collega's vertrokken zelfs zonder ander werk. Er was duidelijk iets mis. Maar waar moest ik beginnen om dit op te lossen? Ik was het even kwijt.

Collega's die ooit de vreugde van het werk hadden belichaamd, keken nu troosteloos uit hun ogen en wachtten gelaten af tot iemand anders zou stoppen met het grootste deel van het geld uitgeven aan afscheidsgeschenken en drankjes. Ik begon de verantwoordelijkheid te nemen voor het repareren van wat niet was opgelost. In veel opzichten werd het rechtzetten van dingen mijn obsessie. Gaandeweg interviewde ik tientallen experts en las ik alle literatuur en onderzoeken die ik kon vinden. Dat leidde eerst tot een podcast en later tot een bestsellerboek. Dit proces hielp me antwoorden te vinden op vragen die me 's nachts wakker hielden: wat waren de oorzaken, naar welke mogelijke oplossingen wees onderzoek mij?

Tijdens mijn zoektocht om werk beter te maken, werd ik geïnspireerd door dezelfde passie die heeft geleid tot dit prachtige boek, *Werkvuur*.

WAT WE VANDAAG KUNNEN LEREN VAN ONDERZOEK

Een van de onderzoeksresultaten die me het meest raakte, was een Nederlands onderzoek door EnergyFinder, waaruit bleek dat slechts 12% van de beroepsbevolking met veel positieve energie aan het werk is. Het was de laagste score in vijf jaar van het meten van de energie van de beroepsbevolking in Nederland. Ongeveer een op de acht. Schokkend toch? Hoewel de economie het goed lijkt te doen, bevindt de meerderheid van de beroepsbevolking zich in de hyperzone (negatieve energie vol negatieve stress) of in de comfortzone (positieve energie, maar laag in intensiteit).

Het onderzoek leidde mijn Nederlandse collega's Hans van der Loo en Patrick Davidson naar een soortgelijk proces dat ik volgde voor mijn eigen boek. Wat was er gebeurd met de veelbelovende toekomst van het werk? En wat zijn de ideeën die ons op dit moment energie geven over de toekomst van werk? Ze lazen alles wat er te lezen was en spraken met experts over de hele wereld. Daarnaast deden ze zelf onderzoek binnen organisaties waar ze de energie van teams in kaart brachten.

Dat is hoe we elkaar hebben ontmoet in Amsterdam – een kennismaking vol hoop. Toen ze me vroegen mijn inzichten te delen over het transformeren van een team uit de hyperzone, deed ik dat met veel plezier. Het staat nu in hoofdstuk 7 van dit boek.

Wat ik denk dat de filosofie van *Werkvuur* zo krachtig maakt?

- Het gaat over energie als brandstof voor het veranderen van gedrag en het realiseren van zelfgekozen prestaties. Op veel werkplekken is dit een Bermudadriehoek: de energie die nodig is om je gedrag aan te passen om je prestatiedoelen te realiseren, is gewoon verdwenen. In dit boek kom je erachter waar het naartoe is gegaan en hoe je het terug kunt krijgen.
- Het gaat erom jezelf en je team te activeren en in die specifieke volgorde. Verandering die van boven naar beneden wordt opgelegd is meestal niet succesvol. Begin dus met jezelf, activeer vervolgens je team en verander daarmee je organisatie.
- Het is gebaseerd op jarenlang onderzoek en gegevens die het onderbouwen.
- Het is gemakkelijk te lezen met oefeningen en interventies, klaar om zelf toe te passen, op alle niveaus, van werkvloer tot management. We zijn allemaal leiders. *Leading by energy.*

Sommige boeken raken je. *Werkvuur* is een van die boeken. Het voelt meer als het begin van een beweging dan alleen een geschreven stuk. Ik hoop dat het herontdekt van je energie de vreugde terugbrengt in je werk.

Bruce Daisley

Vice President Europe voor Twitter en auteur van het boek *Plezier in je werk*

Londen, juli 2019

**Ik vraag
me af wat
mijn ziel de
hele dag
doet als
ik aan het
werk ben**

Graffiti

TUSSEN VLOEK EN VERLANGEN

Is werk voor jou een bron van geluk? De kans is groot dat je hier een positief antwoord op geeft. Dat is althans wat een ruime meerderheid (64%) van de Nederlandse werknemers doet. Maar op de vraag of mensen in hun werk ook alles geven wat erin zit, zegt nog slechts 12% dat dit inderdaad het geval is. Zij zijn de energieke koplopers als het gaat om enthousiasme, ambitie, bevlogenheid, de bereidheid om te leren en te groeien en de capaciteit om op productieve wijze samen te werken met anderen. Zij beschikken over werkvuur: een combinatie van een positieve houding en energie. Werkvuur ontstaat wanneer mensen enthousiast zijn. Wanneer ze een gevoel hebben van zelfstandigheid en zelfvertrouwen. Wanneer ze nieuwsgierig en leergierig zijn. Wanneer ze niet zomaar willekeurige doelen najagen, maar zelfgekozen ambities willen realiseren. Wanneer ze bevlogen aan de slag zijn. En optimaal met anderen kunnen samenwerken. Werkvuur komt van binnen, maar straalt uit naar buiten. Het is zichtbaar in gedrag en prestaties.

WERKVIJVER ALS VOORSPELLER VAN SUCCES

Het belang van werkviijver als een voorspeller van succes wordt duidelijk aan de hand van een reeks experimenten door de aan Yale University verbonden professor Stanley Eisenstat. Hij gaf IT-studenten een opdracht waarvan hij aannam dat een snelle student deze in een dag kon voltooien. Na afloop bleek dat inderdaad het geval te zijn. Maar er bleek nog meer: de langzaamste studenten deden er tien dagen over. Ze waren tien keer langzamer. Dit patroon herhaalde zich telkens bij volgende experimenten.

Andere onderzoekers voerden soortgelijke experimenten uit met teams. Was het verschil bij individuen nog factor tien, bij teams was dat nog groter. De afstand tussen de teams die het snelst en het langzaamst presteerden, was maar liefst een factor veertig. Afschaffen dan maar, die teams? Dat ook weer niet. Want de best presterende teams bleken in staat veel sneller te werken dan de best presterende individuen. Teamwerk loont dus wel degelijk.

DE PARADOX VAN WERKVIJVER

In een dynamische tijd als de onze is snelheid een doorslaggevende concurrentiefactor. Maar het is niet de enige. Beter, goedkoper en vernieuwender zijn andere factoren die ertoe doen. Ons werk is hierdoor zwaarder geworden. Tegelijkertijd ligt de prestatievlakke almaar hoger. Die nieuwe prestaties vragen om het aanleren van nieuw gedrag en het afleren van oude gewoonten. Dit alles kost bergen energie. Om aan alle eisen te voldoen, moet ons werkviijver dus hoog opvlammen. Dat willen we ook. We willen werken. En niet zomaar werken, maar op een zinvolle manier. Werk zien we als een middel om te groeien en ons te ontwikkelen. We ontleen onze identiteit aan het werk dat we doen. Werk geeft betekenis en verschaft status. Het probleem is alleen dat we steeds meer energie moeten besteden om aan het werk te komen en te blijven. Energie die weer weglekt, omdat de manieren waarop we ons werk organiseren niet langer passen bij onze behoeften. Onze werkviijver wordt hierdoor tegengewerkt en ons werkviijver dooft uit. Er is dus sprake van een paradox: het brandend verlangen naar werk is groot, maar het werkviijver om daadwerkelijk aan de slag te gaan staat op een laag pitje. En soms is het helemaal gedoofd.

DE GROTE GESCHIEDENIS VAN HET WERK

Hoe vanzelfsprekend het verlangen naar werkviijver tegenwoordig ook lijkt, in het verleden was dit geenszins vanzelfsprekend. De klassieke Grieken waren zelfs uitermate negatief over werk: zij zagen het als een vloek. Pandora, de eerste vrouw in de klassieke mythen, had een doos geopend waarin allerlei rampen, plagen, zorgen en ook werk waren opgeborgen. Als straf voor het openen van de doos was de mens voortaan voorbestemd zwaar en uitputtend werk te verrichten. In tegenstelling tot wat wij tegenwoordig vinden, was voor de Grieken werk dus helemaal niet bedoeld om mensen gelukkig te maken. Het was eerder een strafmiddel. In talloze mythen en verhalen werd dat zeer aanschouwelijk gemaakt. Neem bijvoorbeeld Sisyphus, die veroordeeld was om een zware steen tegen een helling op te duwen. Iedere keer als hij bijna bij de top was, viel de steen weer naar beneden en kon Sisyphus opnieuw beginnen. Hoezo een bullshitbaan? En

wat te zeggen van de Danaïden, de dochters van koning Danaos, die waren veroordeeld tot het volscheppen van een bodemloos vat? Ook niet bepaald een zinvolle activiteit. Niet alleen de vertellers van mythen, ook de Griekse filosofen keken neer op alledaagse werkzaamheden. Van Plato en Aristoteles is bekend dat zij arbeid vooral zagen als iets voor slaven en de allerlaagste klassen. Wie het een beetje hoger had geschopt, zou zich verre van werk houden. Die hield zich liever bezig met geestelijke en filosofische activiteiten.

GODDELIJKE OPDRACHT

Hoewel er minder neerbuigend over werd gedaan, was het aanzien van het werk ook in de joodse en christelijke traditie niet bepaald hoog. Ooit, zo staat in de Bijbel te lezen, was werk een heilige opdracht. Adam kreeg van God persoonlijk de opdracht om de aardse tuin, de Hof van Eden, te onderhouden. Maar net als Pandora ging zijn nieuwsgierigheid met hem op de loop. Als straf voor het eten van de boom van kennis moesten hij en zijn nakomelingen voortaan zwoegen om in leven te blijven. Dat was overigens nog steeds een goddelijke opdracht, waaraan je je niet een-twee-drie kon onttrekken. Daarin verschilden de christenen van de Grieken. Ook het feit dat God zijn zoon Jezus als opgeleid timmerman de wereld in stuurde, getuigt van het belang dat aan werk werd gehecht. Tegelijkertijd kent de christelijke traditie een duidelijke begrenzing van de hoeveelheid werk. Net zoals God de aarde in zes dagen maakte om daarna tijdens de zevende dag uit te rusten, werden grenzen gesteld aan de hoeveelheid arbeid die mensen verrichtten. Op zondag werd niet gewerkt, maar gebeden. En tijdens de vele feestdagen werd na de kerkmis vooral genoten van het leven.

WERKEN IN HET ZWEET DES AANSCHIJS

Die begrenzing op werk zou pas verdwijnen door toedoen van het zestiende-eeuwse calvinisme. De protestanten benadrukten niet de kwalijke, maar juist de verheffende kant van werk. Werken in het zweet des aanschijns werd gezien als een goddelijke opgave. Waarden als zelfdiscipline, volharding en stiptheid zouden een weldaad zijn voor de persoonlijke karaktervorming. Niet het werk, maar het niet-werken stond voortaan in een kwaad daglicht. Arbeidsloosheid was geen kunst, zoals de klassieke Grieken betoogden, maar een zonde. Ledigheid gold voortaan als des duivels oorkussen. Sterker nog, harde arbeid en het daaruit voortvloeiende succes werd door de protestanten gezien als teken van goddelijke uitverkorenheid. Onbedoeld en ongewild droeg het 'protestantse arbeidsethos' daarmee bij aan de opkomst van het kapitalisme, waarin alles draait om groei, winst en arbeid. Aanvankelijk werd werk daarbij vooral gezien als noodza-



GRIEKEN

500 VC- 323 VC

- Negatieve associaties met werk:
- Werk is vloek (Pandora's doos) en voor slaven
 - Je werkt niet voor geld
 - Nietsdoen is een kunst die leidt tot zelfverwielkijking

ARISTOTELES:

'WIE WERKT IS NIET VRIJ'



MIDDELEEUWEN

500- 1500

Gemengde associaties met werk: dienst aan God, gebod, maar ook straf van God

Werkbegrenzing door religieuze feestdagen

AUGUSTINUS:

'ARBEID IS EEN GODDELIJKE PLICHT'



REFORMATIE

1500-1600

Werk als karaktervorming en teken van goddelijke uitverkorenheid

Niet werk, maar nietsdoen kwam in een kwalijk daglicht te staan: ledigheid is des duivels oorkussen

CALVIJN:

'ARBEID ALS EEN MANIER OM EER TE BEWIJZEN AAN GOD'

kelijk middel om te voorzien in je levensonderhoud. Het was de kunst om arbeiders – want daarover sprak men toen – zo min mogelijk te betalen. Al gauw hadden slimme fabriekseigenaren door dat je arbeiders beter wat meer geld kon geven. Daarmee konden ze namelijk ook hun producten betalen. In de loop van vorige eeuw kreeg werk een steeds prominentere plaats in ons leven. Van een noodzakelijk middel werd het een begeerd goed. Werk was niet langer een must, maar een lust. Werk werd een steeds belangrijker symbool voor het verlangen naar een geslaagd, gelukkig en zinvol leven.

WORK SUCKS

De evolutie van het denken over werk leest als een feelgoodstory: werk ontwikkelde zich van een vloek tot een verlangen. Althans, zo denken we erover. Want de realiteit is anders. 'Werk zuigt je leeg, daarom noemen ze het werk', hoorden we ooit iemand zeggen. De werkbeleving is verre van optimaal. Werk geldt als een bron van energieverlies en negatieve gevoelens, zo blijkt uit onderzoek na onderzoek. Aan het begin van deze inleiding zeiden we al dat slechts 12% van werknemers in Nederland desgevraagd zegt met positieve energie aan het werk te gaan. De overgrote meerderheid voelt zich ofwel onder grote druk staan en is verkrampd bezig (40%) of doet het op zijn gemak en hoopt dat het allemaal niet zo'n vaart



INDUSTRIËLE REVOLUTIE(S)

1760-1914

Werk als onderdeel van machinaal productiesysteem:

- nadruk op efficiëntie
- scheiding tussen denken en doen
- scheiding tussen leven en werken



DIGITALE REVOLUTIE

1945 - 2020

Werk als bron van zelfverwerkelijking en geluk

Het nieuwe werken: focus op eigen prestaties, nieuwe verbindingen tussen werk en privé, denken en doen

HENRY FORD:
 'ELKE KEER DAT IK OM
 EEN PAAR HANDEN VRAAG,
 KRIJG IK ER EEN BREIN BIJ,
 MAAR WAAROM?'

TIM FERRISS:
 'GEEF NIET TOE AAN EEN CULTUUR
 DIE PERSOONLIJKE OPPERING
 WAARDEERT BOVEN PERSOONLIJKE
 PRODUCTIVITEIT'

zal lopen (37%). Tel daar nog eens 11% van de werknemers bij op die volledig zijn afgehaakt en het beeld is compleet. Bijna negen op de tien werknemers lijdt aan een of andere vorm van energieverlies. Vier op de tien omdat ze zich voortdurend over de kop rennen. Bijna net zoveel omdat ze het juist rustig aan doen en denken dat alles vanzelf wel goed zal komen. En meer dan een op de tien loopt leeg omdat ze geen enkele verbondenheid met het werk voelen. Hoewel de percentages in de loop der jaren wat variëren, is het algemene beeld steeds gelijk: een aanzienlijk deel van de menselijke energie lekt weg. Een aantal jaren geleden stelden wij daarom al dat ons land op halve kracht werkt. Het werkvuur staat op een laag pitje.

SLAAPWANDELAARS OP DE WERKVLOER

Is dat een uniek Nederlands probleem? Welnee, vergelijkbare ontwikkelingen zijn ook zichtbaar in andere Europese landen. Om de zoveel jaar verricht het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup een wereldwijde studie naar bevlogenheid van werknemers. Uit de meest recente studie blijkt dat het percentage bevlogen medewerkers in Europa tussen de 10 en 15 ligt. Zoomen we in, dan ligt dat percentage in Frankrijk en Spanje zelfs rond de 8. De overgrote meerderheid geeft aan het werk overwegend passief te ondergaan. En dan is er ook nog een flinke groep die in de woorden van de onderzoekers zijn 'uitgecheckt': zij bewegen zich als slaapwandelaars over

de werkvloer en doen in het gunstigste geval alleen het strikt noodzakelijke. Zij kenmerken zich door een negatieve houding ten opzichte van werk en de organisatie. In Frankrijk behoort een kwart van de werknemers hier toe. Nederland springt er met 11% gelukkig positiever uit. Omgerekend gaat het echter om ruim 1 miljoen mensen. Het feit dat het aantal afhakers in ons land er ‘positief uitspringt’, valt bij nader inzien dus erg tegen.

EEN ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

Het is niet alleen een paradox, maar ook een ongemakkelijke waarheid: werk wordt weliswaar feller begeerd dan ooit, maar de werkbeleving staat op een laag pitje. Met andere woorden, werk voldoet niet aan onze verwachtingen. We willen vuurwerk, maar we krijgen losse flodders. Hoe komt deze boodschap aan in de wereld van organisaties, leidinggevers en HR-specialisten? Tijdens het schrijven van dit boek bezochten wij meerdere congressen en seminars over de toekomst van het werk. Keer op keer vielen we van onze stoel van de blijmoedigheid waarmee het onderwerp werd aangevlogen. In ronkende taal schilderden de sprekers hun zichtbaar enthousiaste publiek een toekomst voor die louter de positieve kanten van het toekomstige werk liet zien. Er vielen termen als ‘happiness’, ‘werkgeluk’, ‘liefde’, ‘passie’ en ‘purpose’. Werk zou weldra uitgroeien tot een ‘prefactor’ van jewelste. Niets zou bedrijven nog tegenhouden om een superieure ‘employee experience’ te creëren. ‘Fun & friendship’ zouden zonder twijfel leiden tot een ‘betere business’. Ook werd veelvuldig gestrooid met nog meer containerbegrippen als ‘zelfsturing’, ‘transparantie’, ‘energiegevend werkplekken’ en ‘agile leiderschap – en met modellen, stappenplannen en verandermethodieken. We hoorden dat HR bij de realisatie van de ambitieuze toekomstplannen ‘in the lead’ moest zijn.

Steevast verwezen de sprekers naar nieuwe en snelgroeïende techbedrijven als Airbnb, Google en Zappos. Ook Nederlandse nieuwkomers als Buurtzorg en Coolblue werden uitvoerig geprezen. Er werd gewezen op het positieve klimaat dat binnen deze organisaties heerste. Op het feit dat werkelijk alles uit de kast werd gehaald om de klanten te gerieven. Op de grootse ambities waarmee ze aan de weg timmerden. Op de bevlogenheid van hun leiders en hun personeel. En op het feit dat traditionele scheidslijnen binnen de organisaties plaatsmaakten voor een sfeer van saamhorigheid. Eén voor allen, allen voor één. Net als de rest van het publiek genoten wij van de verhalen van bedrijven die het anders en beter deden. Tegelijkertijd hadden we ook zo onze twijfels. Het klonk allemaal aannemelijk en logisch. Maar was het niet allemaal een beetje te zoet en gladjes wat er werd verteld? Kenden al die genoemde bedrijven niet ook hun eigen

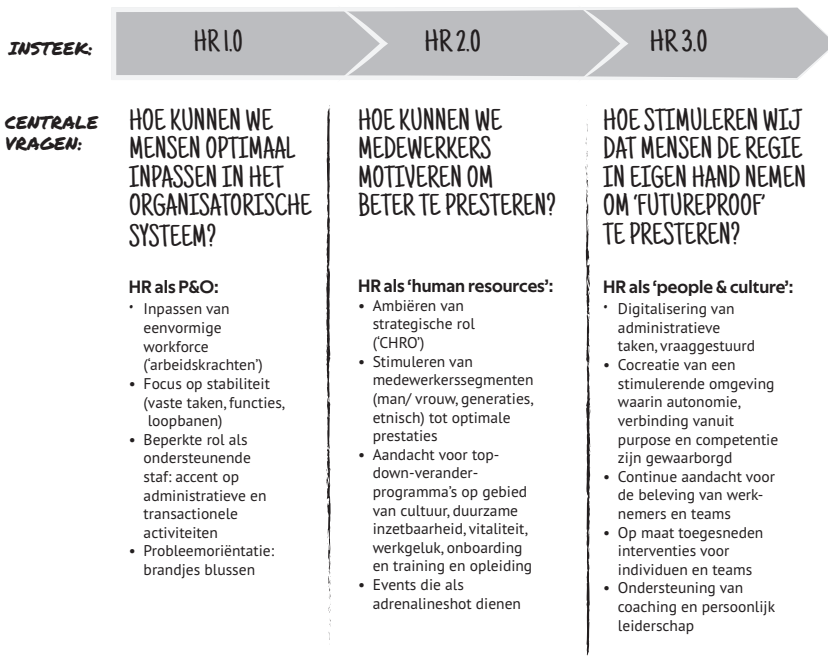
problemen? En hoe waren ze er eigenlijk in geslaagd om te presteren wat anderen niet lukte: het aanwakkeren van het werkvuur?

DE KEIZER ZONDER KLEREN AANGEKLEED

Hoe was deze golf van positieve verwachtingen te verklaren? Waarom was er niemand in de zaal die zei dat al die optimistische HR-verhalen leken op de keizer die geen kleren aanhad? We hebben ons hier de afgelopen jaren veelvuldig over verwonderd. Het meest heldere antwoord kwam van een vrouw die ondanks haar jonge leeftijd haar sporen in het HR-vak al ruimschoots heeft verdiend. Haar naam is Kim de Jong. Ooit begonnen als juriste rolde ze in het HR-vak. In de rol van HR-manager werkte ze onder meer bij een vooraanstaand advocatenbureau, een verzekeringsbedrijf en een energiemaatschappij. Daarna besloot ze als zelfstandige aan de slag te gaan. Met als voornaamste drijfveer mensen – de termen ‘werknemers’ en ‘medewerkers’ gebruikt ze liever niet – de regie over hun eigen prestaties te geven. Als we haar confronteren met onze hiervoor beschreven congreservaringen gaat er overduidelijk een rilling door haar lijf. ‘Ik stoor mij mateloos aan de flitsende marketingaanpak van de huidige HR’, zegt zij. Op het eerste gezicht oogt het allemaal uiterst professioneel: er wordt gewerkt aan zaken als ‘vitaliteit’ en ‘werkgeluk’, er wordt gewerkt aan performance-management met behulp van ‘coole’ feedbackapps, de vacatureteksten worden almaar hipper, in navolging van ‘customer journeys’ worden tegenwoordig ook ‘employee journeys’ in kaart gebracht en de inwerkperiode heet momenteel ‘onboarding’. Hoe aantrekkelijk het ook klinkt, veel ervan is volgens haar niet meer dan gebakken lucht. ‘Men is te veel blijven steken in modieuze labels en cosmetische verbeteringen’, zegt ze. ‘Het is meestal een kwestie van marketing en pimpen, niet van echte substantie.’

Om misverstanden te voorkomen: het is niet allemaal fout wat er gebeurt. ‘Vergeleken met de fase van HR 1.0 is een grote stap vooruitgezet. Toen draaide alles om het regelen van administratieve processen en was HR niet meer dan de hulp en de brandjesblusser van de directie. Nu wordt HR meer en meer geaccepteerd als businesspartner’, zegt De Jong. Maar elk voordeel heeft zijn nadeel: naarmate HR zich meer ging bekommeren om strategische vraagstukken, is de binding met het personeel kwijtgeraakt. ‘Je ziet dat duidelijk op momenten dat HR-medewerkers bij een teammeeting aanschuiven. Iedereen kijkt dan vragend: wie zijn dat nu weer? Naast de binding met het personeel is ook de essentie van het vakgebied zoekgeraakt. ‘Om nu en in de toekomst impact te hebben, moet HR veel meer vanuit de primaire bedrijfsprocessen denken. Energie, gedrag, prestaties – dat zijn de dingen waar het om draait. Weten wat er speelt in je bedrijf en daar elk moment op inspelen. Kriskras door het bedrijf heen werken

en daarbij voortdurend blokkades wegnemen en verfrissende ideeën brengen.



REGIE OVER EIGEN ENERGIE

Mensen activeren. Ze de regie geven over hun eigen energie. Ze ontwikkelen tot energie-genie. Dát is onze missie. Het is ook het doel van dit boek. We willen laten zien dat de situatie in organisaties op het moment verre van ideaal is, maar dat er vele manieren zijn om hier verandering in te brengen. Niet door het roeptoeteren van hippe termen. Ook niet door het ontwikkelen van coole gadgets. En al helemaal niet door het bedenken van gangbare top-downtrajecten. Maar gewoon door te beginnen bij het begin. Bij mensen die ooit vol verwachting aan het werk zijn gegaan, maar van wie het werkvuur in al die latere jaren geleidelijk is gedoofd. Of bij mensen die in korte tijd zijn opgebrand omdat zij te maken kregen met werkomgevingen waarin voortdurend olie op het vuur wordt gegooid om nóg harder en nóg langer te kunnen werken. Al die mensen – en eerder zagen wij dat zij bij elkaar 88% van de werkende bevolking vormen – willen wij een hart onder de riem steken. En meer: we willen hen echt activeren. Hoe? Door mensen de regie te geven over hun eigen energie. Door ze de kracht te geven om zelf in beweging te komen en prestaties te leveren. Maar ook door ze te leren hoe ze ook anderen in beweging krijgen.

HET GOUD VAN DE EENENTWINTIGSTE EEUW

Hoe je mensen en teams de regie over eigen energie kunt geven, vertellen we je in dit boek. Waarom je dit zou doen? Energie, of werkvuur, is de beste voorspeller van succes. Wie succesvol in het leven wil zijn – en met succes bedoelen we veel meer dan alleen geld verdienen – doet er goed aan om zijn energiebatterij goed opgeladen te houden. Want zonder energie kom je niet ver. Met een volle batterij kun je daarentegen bergen verzetten. Klinkt veelbelovend, maar kunnen we dit ook onderbouwen? Jazeker. Al een jaar of vijf verrichten wij onderzoek naar de energie van werkend Nederland. Daarnaast doen wij veel onderzoek naar de energie van mensen en teams in organisaties en bedrijven. Dat leverde een berg data op, waaruit we precies kunnen afleiden hoe de relatie tussen energie, gedrag en prestaties in elkaar steekt. Daar komen we verderop nog uitgebreid op terug. Om je niet te veel in spanning te houden, willen we een paar resultaten alvast verklappen:

- Kijken we naar de **tevredenheid** van werknemers, dan zien we aanzienlijke verschillen. Mensen die aangeven met veel positieve energie aan de slag te zijn, geven voor de tevredenheid van hun werk gemiddeld het cijfer 8,6. Gemiddeld komen werknemers niet hoger dan 6,7.
- Ook meten we in hoeverre medewerkers uit zichzelf geneigd zijn om tegen anderen in positieve zin te spreken over de organisatie waarin ze werken. Dit wordt uitgedrukt in een zogeheten Net Promotor Score (NPS). Bij medewerkers met veel positieve energie ligt die score zeer hoog: maar liefst 69% zegt zich als **ambassadeur van de eigen organisatie** op te werpen. Het gemiddelde percentage komt niet hoger dan 20. Bij negatief gestemde medewerkers met weinig energie is de score zelfs negatief. Daar spreekt 70% nooit of uitsluitend in negatieve termen over het eigen bedrijf.
- Een andere vraag: **is werk een bron van geluk?** Ja, zegt 87% van de medewerkers die met positieve energie aan het werk zijn. Het gemiddelde percentage ligt op 55%. Bij werknemers die negatief gestemd zijn en weinig energie hebben, is het percentage niet hoger dan 16%.
- Dan de hamvraag: ga je van meer energie ook **feitelijk beter presteren?** Het gaat hierbij dus niet om wat mensen denken of zeggen, maar wat zij doen. De Duitse hoogleraar Heike Bruch heeft dit bij tienduizenden werknemers in bijna 100 organisaties onderzocht. Haar conclusie: werknemers met veel positieve energie presteren 43% beter dan het gemiddelde.

Energie doet ertoe, maar is een vaak over het hoofd geziene productiefactor. Het wordt ook wel het goud van de eenentwintigste eeuw genoemd. Want

wie de geheimen van energie kent, kan vele malen sneller en beter presteren. Net zoals de snelste teams in het onderzoek van professor Eisenstat.

VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Wij geloven erin dat iedereen op haar of zijn gebied een bijdrage wil leveren. Dingen doen waar niet alleen jijzelf, maar ook anderen wat aan hebben. En dan niet omdat het moet gebeuren, maar omdat je het wilt. Mensen dingen laten doen waarmee ze zichzelf overtreffen. Elke dag opnieuw. Dat is onze missie. Vanuit die achtergrond is dit boek geschreven. Het leert je wat energie is, hoe het werkt en hoe je het in je eigen voordeel kunt gebruiken. De context wordt gevormd door huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van werk. Dit boek gaat daarmee verder dan eerdere boeken die wij over het thema 'energie' hebben geschreven. Het richt zich op werkvuur: energiek werken. Voor wie dit boek bedoeld is? In ons enthousiasme zijn we geneigd om te zeggen: voor iedereen. Iets specifieker: in de eerste plaats richten wij ons op werkende mensen (man/vrouw, medewerker/manager/leider, in grote/kleine organisaties) die ofwel verkrampt ofwel vertraagd bezig zijn. Ben je verkrampt bezig, dan staat je werkvuur op een te hoog pitje. Je gaat gebukt onder druk en negatieve stress. Hoe kun je die stress terugdringen? Of beter nog, hoe kun je die stress op positieve wijze aanwenden? Ben je vertraagd bezig, dan staat je werkvuur juist op een te laag pitje. Je stelt dingen uit en laat het allemaal maar gebeuren. De uitdagingen zijn gering, je werk is een sleur. Naast deze twee groepen richten wij ons ook op mensen die al met positieve energie aan de slag zijn, maar die willen begrijpen hoe het werkt. Zodat zij hun energieke toestand kunnen verduurzamen.

WERK, VUUR EN WERKVUUR

Dit boek bestaat uit drie delen: *Werk*, *Vuur* en *Werkvuur*.

Deel 1 heet *Werk* en bestaat uit drie hoofdstukken. Hoofdstuk 1 gaat over de vruchteloze poging om ons werk nieuwe inhoud te geven. Hoe komt het dat we er ondanks goede intenties niet in slagen het werk op een nieuwe leest te schoeien? In hoofdstuk 2 werpen wij een blik op de toekomst van werk. Hoe kunnen wij overleven in de naderende race tegen robots? Hoe slecht is het gesteld met de kwaliteit van werk in de kluseconomie? En wat te doen met al die onzinbanen die ons weliswaar de illusie geven aan het werk te zijn, maar die van weinig betekenis zijn. We waarschuwen je alvast: de eerste twee hoofdstukken laten een grauw en grimmig beeld zien van de wereld van werk. Dat verandert vanaf hoofdstuk 3: daarin ligt de

focus op de kleine minderheid van positieve uitzonderingen die er wél in slaagt energiek en enthousiast aan het werk te zijn.

Deel 2 heet *Vuur* en gaat over energie. In hoofdstuk 4 vertellen we je wat energie is en hoe er in de loop der tijden tegen aan is gekeken. Want het onderwerp mag dan voor velen nieuw klinken, de aandacht voor energie is al eeuwenoud. In hoofdstuk 5 laten we zien dat energie niet een eenduidige, maar een variabele kracht is. Via vier energiezones geven wij aan hoe die kracht kan verschillen en wat de effecten daarvan zijn. In hoofdstuk 6 zetten we uiteen hoe energie achter de schermen werkt en welke energiebronnen daarbij komen kijken. In twee korte intermezzo's laten we je zien hoe je kunt achterhalen in hoeverre die energiebronnen bij jou, je team of organisatie geactiveerd zijn. Je bepaalt dan de energiecode die op een gegeven moment van toepassing is. Op basis van die code kun je precies zien waar je energie van krijgt en waar je energie door verliest. Dit maakt het mogelijk om niet zomaar in het wilde weg aan nieuwe energie te gaan werken, maar om dit op zeer gerichte wijze te doen.

Deel 3 heet *Werkvuur*. Gewapend met de inzichten over de ontwikkelingen in het werk en met onze kennis over energie gaan we nu echt aan de slag. In hoofdstuk 7 gaan we in op de vraag hoe je negatieve gevoelens en stress kunt omzetten in een positieve en productieve werkomgeving. In hoofdstuk 8 ontdek je hoe je trage teams en organisaties nieuw elan kunt geven. In hoofdstuk 9 doen we hetzelfde voor mensen, teams en organisaties die zijn afgehaakt en vrijwel tot stilstand zijn gekomen.

In de uitleiding delen we ook onze persoonlijke verhalen en brengen we nog wat losse draadjes bij elkaar.

Voordat we losgaan, nog twee laatste opmerkingen. Allereerst: we hebben geprobeerd een boek te schrijven dat weliswaar wetenschappelijk onderbouwd is, maar ook goed leesbaar. Toelichtingen en verwijzingen hebben wij daarom niet in de tekst geplaatst, maar achter in het boek. Daar kun je paginagewijs nagaan welke bronnen we hebben geraadpleegd en onze eventuele toelichtingen daarop. Tot slot: oefeningen, interventies, tips en deleted scenes kun je op onze website vinden: www.energyfinder.nl/werkvuur.

We hopen echt dat je energie krijgt van het boek en 'ACTIV' aan de slag gaat. Heb je vragen of wil je successen delen, dan kun je altijd naar ons mailen via patrick@energyfinder.nl of hans@energyfinder.nl.

Amsterdam, augustus 2019

Wakker het werkvuur aan - zonder op te branden

Het verlangen naar bevredigend werk is groter dan ooit. Toch is het werkvuur – de positieve energie om aan de slag te gaan – de laatste jaren geleidelijk uitgedoofd. Uit onderzoek blijkt dat iets meer dan 1 op de 10 van alle werknemers enthousiast en met volle energie aan het werk is. De rest is verkrampd bezig, wacht op betere tijden of is zelfs volledig afgehaakt. De belangrijkste oorzaak: onze manier van werken werkt niet meer. De veranderende omgeving stelt steeds hogere eisen aan ons werk, terwijl de omstandigheden almaar zwaarder worden. Dit vertaalt zich in steeds meer stress, sleur en tegenzin.

WERKVUUR laat op wervelende wijze zien wat er misgaat met ons werk, maar ook hoe wij uit de werkmalaise kunnen ontsnappen en op doeltreffende wijze stress kunnen bestrijden. Dit boek neemt je mee in de woelige wereld van werk en energie. Aan de hand van de nieuwste wetenschappelijke inzichten op het gebied van positieve energie, inspirerende cases en prikkelende, vaak tegendraadse opvattingen van spraakmakende (inter)nationale experts, ontdek je hoe je jezelf en anderen op gerichte wijze kunt activeren. Neem de regie over eigen energie weer in eigen hand.

Meer informatie:
energyfinder.nl/werkvuur



Hans van der Loo en Patrick Davidson zijn de auteurs van bestsellers als *Kus de Visie wakker* en *Musk Mania*. Dit laatste boek is in meer dan twintig landen uitgebracht. Davidson en Van der Loo zijn ook de oprichters van EnergyFinder, dat zich richt op het activeren van mensen en teams. Het is hun missie mensen in de gelegenheid te stellen om zichzelf te overtreffen. Elke dag opnieuw. Management Team riep hen uit tot leidende energiegoeroes die zorgen voor geweldig presterend personeel.

'In dit boek lees je een hele serie inspirerende voorbeelden en krijg je instrumenten en aanpakken in handen om jezelf opnieuw uit te vinden. (...) Probeer jezelf aan te vuren om de dingen te doen die bij jou passen en die positieve impact op anderen hebben. Je weet nu hoe dat kan!'
– **Elke Geraerts**, Neuropsycholoog en bestsellerauteur

Isbn 9789024406890
Nur 801

