

Redactie: Ad Bergsma | Onno Hamburger | Erwin Klappe

HANDBOEK



Een praktische toolbox voor
leidinggevenden, hr-professionals
& coaches

Boom

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.

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). 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).

INHOUDSOPGAVE

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

DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?

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

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

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

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

- Hoofdstuk 5** **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104
Jaap Peters
- Hoofdstuk 6** **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116
Heleen Mes, Gea Peper
- Hoofdstuk 7** **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130
Ad Bergsma, Ruut Veenhoven
- Hoofdstuk 8** **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145
Raymon Geurts, Ad Bergsma

DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

- Hoofdstuk 9** **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendens 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



Drs. Onno Hamburger

is opleider bij de Gelukkig Werken Academy (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 bevoegen online trainingen deelt hij deze kennis en ervaring met leidinggevendenden, hr-professionals en coaches. Nieuwsgierig? 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.

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). 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). 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 veranderkunde. 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). 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.



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



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

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



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, werkgeluk en draagkracht. Medewerkers

willen niet alleen bestaanszekerheid en inkomsten, maar ook zichzelf ontwikkelen en ontplooien. 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 rigoureuus 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 uitdagingen.

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 leidinggevendenden 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 werkgeeluk 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. Leidinggevenden, 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 leidinggevend, 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 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 vissenkom 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.

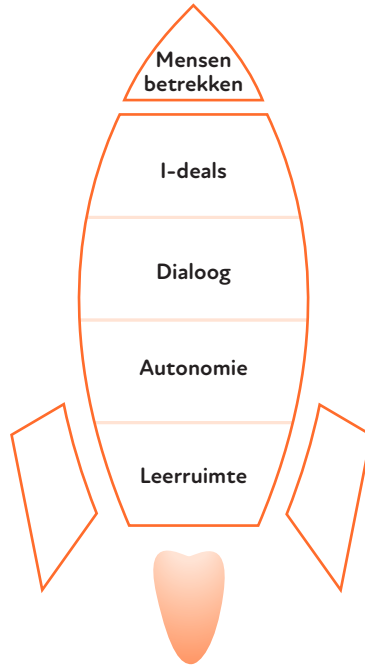
In dit hoofdstuk beschrijf ik wat leidinggevend en idealiter doen opdat hun medewerkers met plezier hun werk doen en zich nog ontwikkelen ook. Vijf factoren zijn van belang; ik vat ze samen in de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid. Daarna ga ik in op de wetenschappelijke en ervaringsbodem waarop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

De vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Duurzame inzetbaarheid stimuleren houdt in dat leidinggevend en 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 leidinggevend en 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 ontlennen, 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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.

Leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 plaspauzes 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 gelegeed 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 gescipte 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 leidinggevenden van hun mensen eigen verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid verwachten. Hoe kun je van

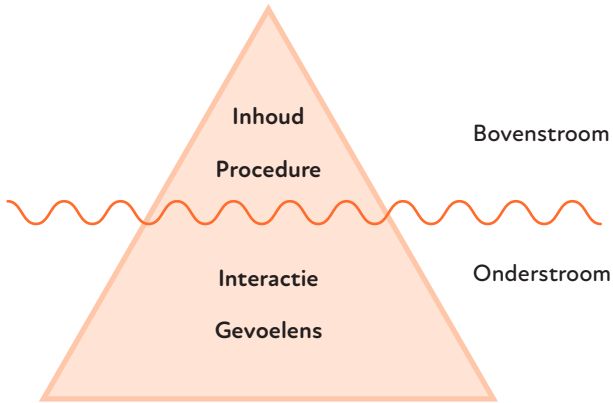
” Hoe kan het dat bedrijven zich continu stoten aan dezelfde steen van autonomiebeperking?

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

Kortom, als leidinggevenden 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 leidinggevenden 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 góéd 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 (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 leidinggevenden 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 leidinggevendenden. 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.

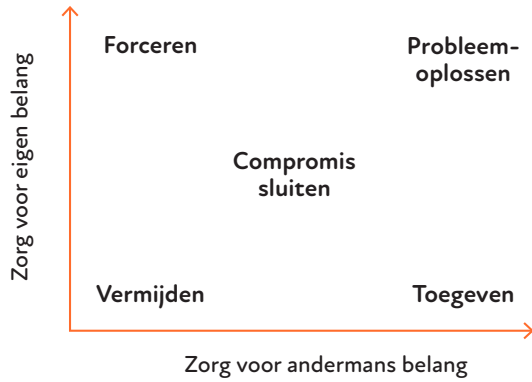
Als dan het conflict eenmaal open op tafel ligt, dan is het zaak om dit via de strategie van *probleem oplossen* te hanteren (zie figuur 9.3). Cathalijne kan zeggen: ‘Het stuk moet af, maar ik wil jou de tijd en ruimte geven om een stuk als dit te leren schrijven. Wat nu?’ Zo geeft ze Jeroen de ruimte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

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.

Een vierde kanttekening. In sommige sociotechnische projecten is te weinig aandacht voor het draagvlak voor veranderingen. Nadruk op procedurele rechtvaardigheid in de vorm van inspraak, consultatie, adequate en accurate informatie, correctie- en beroepsmogelijkheden, correcte behandeling en dergelijke blijkt het draagvlak sterk te vergroten.

Dit zijn enkele mogelijke negatieve bijwerkingen die in de ‘bijsluiter’ van het socio-technisch medicijn kunnen worden opgenomen. Maar alle effecten zijn te verhelpen.

Een tip voor meer draagvlak is om in het project ook aandacht te geven aan de sterke punten, zaken waar men trots op is.

En een laatste tip: fasering. Sociotechnische projecten veranderen werkinhoud en organisatiestructuur ingrijpend. Dat kost veel tijd. Fasering in het omvangrijke project (zoals in de Blikfabriek) is zinvol. Het bereiken van een reeks ‘tussendoelen’ is motiverend. Bovendien doen alle medewerkers en managers in elke subfase leerervaringen op die het continue verandervermogen van de mensen en de organisatie versterken.

Conclusies

Sociotechnici proberen organisaties te construeren die passen bij een positief-psychologisch mensbeeld. Zo krijg je gezamenlijke optimalisering van het sociale en technische systeem van de organisatie. Oftewel, florerende mensen in florerende organisaties. Winst voor werk, werknemers en organisaties blijkt dus mogelijk. Dat maakt minstens drie partijen tevreden. Managers en bestuurders, vanuit het perspectief van effectiviteit en efficiency. De werknemers, vanwege betere arbo-kwaliteit. En de klanten/consumenten, die vooral letten op de kwaliteit van producten en diensten. Dus: *‘everybody happy’*.

Belangrijkste bronnen

Gedrag & Organisatie. (1989). *Sociotechniek* (themanummer). Jaargang 2, nr. 4/5.

Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverley Hills, CA: SAGE.

Steensma, H. (2017). *Positieve psychologie van arbeid en organisatie*. Amsterdam: Boom.

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 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

Boomuitgeverijamsterdam.nl
Managementimpact.nl

