

Mind your Work

Een werkboek met wetenschappelijke
onderbouwing én 35 praktische tools
voor het werken aan werkgeluk
en een gezonde organisatie

Voor Carolien.

En voor Ise, Nine & Tijn natuurlijk

Mind your Work

Ivo Otten

Mind your Work - Een werkboek met wetenschappelijke onderbouwing én 35 praktische tools voor het werken aan werkgeluk en een gezonde organisatie

Copyright © 2019 Ivo Otten

Auteur: Ivo Otten

Druk: Mijnmanagementboek.nl

Ik heb voor dit boek gebruik gemaakt van veel wetenschappelijke literatuur. Om de leesbaarheid te vergroten heb ik de wetenschappelijke notitie van bronvermeldingen in de tekst zelf achterwege gelaten. Uiteraard heb ik aan het einde wel een uitgebreide lijst met geraadpleegde literatuur en bronnen opgenomen. Deze worden per hoofdstuk weergegeven in volgorde van hoe ze in het hoofdstuk voorkomen.

Ik heb dit boek geschreven om een bijdrage te leveren aan werkgeluk. Ik juich het dan ook toe als je dit boek actief gebruikt en delen ervan kopieert, scant, rondstuurt, etc. Mocht je dat doen, dan vind ik het wel sympathiek als je mij als bron vermeldt - daar waar relevant ook met een verwijzing naar de oorspronkelijke bron.

www.ottention.nl/mindyourwork

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Hoofdstuk 1. Werkgeluk	11
Hoofdstuk 2. De kracht van ons rationele brein	25
Hoofdstuk 3. Positieve emoties	41
Positieve emoties - Tools en oefeningen	55
Hoofdstuk 4. Competentie	91
Competentie - Tools en oefeningen	111
Hoofdstuk 5. Autonomie	137
Autonomie - Tools en oefeningen	157
Hoofdstuk 6. Positieve relaties	171
Positieve Relaties - Tools en oefeningen	189
Hoofdstuk 7. Zingeving	217
Zingeving - Tools en oefeningen	233
De wetenschap achter de vijf bouwstenen	255
Meditatie-instructies	261
Bronnen	269

Voorwoord

In de zomer van 2017 nam ik deel aan een conferentie over “radical connectedness”, radicale verbinding tussen mensen. De conferentie was opgezet volgens de principes van de *Appreciative Inquiry*, een stroming uit de hoek van organisatie verandering. Deze stroming bestudeert en waardeert vooral datgene wat al goed gaat en onderzoekt hoe dat kan worden gekopieerd en uitvergroot. Een van de sprekers tijdens deze conferentie was David Cooperrider, de grondlegger van de *Appreciative Inquiry*.

Cooperrider presenteerde onder andere een aantal wetenschappelijke onderzoeken, met overtuigend bewijs dat positiviteit werkt. Toen bedacht ik me: “Als dit werkt en bovendien wetenschappelijk is bewezen, hoe jammer is het dan, dat dit gedachtegoed niet veel meer zijn weg vindt naar de praktijk van organisaties!”

De conferentie nodigde alle deelnemers uit om zelf initiatieven te ontwerpen, om een bijdrage te leveren aan meer verbinding tussen mensen. Mijn initiatief had ik op dat moment nog niet helemaal scherp voor ogen, maar ik wist wel dat ik een bijdrage wilde leveren aan gelukkige organisaties.

In die periode heb ik besloten om voor mezelf te beginnen. Tijdens een workshop geluiskunde formuleerde ik voor mezelf de missie: “Liefde en aandacht in organisaties brengen.” Meer daarover lees je in Hoofdstuk 7 over Zingeving. En gaandeweg ontstond het idee om het onderwerp “werkgeluk” nader te bestuderen en te onderbouwen. Dat begon in eerste instantie met een paar *posts* op mijn website (www.ottention.nl), maar al snel merkte ik dat ik er serieuzer mee aan de slag wilde. Toen heb ik besloten om dat idee te combineren met mijn ervaring als trainer en veranderaar en een werkboek te maken. Vanuit de nieuwsgierigheid naar theoretische onderbouwing, maar ook vanuit de behoefte om dat te koppelen aan mijn praktijkkennis over hoe je het kan vertalen naar het dagelijks werk in organisaties. Het resultaat ligt voor je.

Met dit werkboek neem ik je mee langs de verschillende bouwstenen die met elkaar zorgen voor werkgeluk. Per bouwsteen geef ik een kort overzicht van de belangrijkste literatuur en onderzoeken op dat vlak. Dat doe ik om je te laten zien dat het onderdeel is van een onderbouwde aanpak en niet zomaar de nieuwste managementhype of omdat het goed voelt. Daarnaast heb ik ook de behoefte om het heel praktisch te maken. Vandaar dat ik in elk hoofdstuk ook de doorvertaling naar praktische oefeningen maak. Als je de theorie wel gelooft en alleen maar naar de oefeningen wilt kijken: ook prima. Lees dan eerst “Werken aan...” aan het einde van elk hoofdstuk. Dat geeft je een korte leeswijzer van waar de verschillende oefeningen voor bedoeld zijn.

Werkgeluk gaat niet alleen maar over blij zijn. En het komt je niet aanwaaien. En dat is maar goed ook, want je krijgt meer voldoening van iets waar je hard voor hebt moeten werken. Zo is het ook met werkgeluk. Dat creëer je niet zomaar even. Niet als individu en niet als organisatie. Daar moet je moeite voor doen. In een van de hoofdstukken maak ik de vergelijking met je spieren trainen. Je verwacht toch ook niet dat je na één rondje hardlopen een marathon kunt uitlopen zonder blessures? Daar moet je voor trainen. Je spieren moeten sterker worden en daar is training en rust voor nodig. Datzelfde geldt voor werkgeluk. Daar is (soms) voor nodig dat je je gedrag en je percepties verandert. Dat gaat ook niet vanzelf. Daar moet je je aandacht op blijven richten. En je moet blijven oefenen. Het liefste niet in je eentje, maar samen met je collega's, in een cultuur die actief

aandacht besteedt aan het geluk en welzijn van de medewerkers. Want dat is beter voor de mensen en voor organisaties. En het bewijs daarvoor stapelt zich op, zo kun je lezen in dit werkboek.

Ik nodig je uit om actief aan de slag te gaan met de oefeningen in dit werkboek. Hoe meer je dat in gesprek met je collega's doet, hoe meer je zelf ook bijdraagt aan zo'n positieve cultuur. En gaandeweg verdiep je je relaties met je collega's; een win-win dus. Ik hoop dat dit werkboek je voldoende bewijs levert van het nut en de noodzaak om daarin te investeren, want daar is nog een wereld te winnen.

Ik zou het leuk vinden als je me een berichtje stuurt (ivo@ottention.nl) over hoe je er in jouw organisatie mee aan de slag bent gegaan. En als je daarbij hulp nodig hebt: laat het me weten; ik help je graag.

Werk ze!

Ivo Otten

Rotterdam, 16 december 2019

Hoofdstuk 1. Werkgeluk

We brengen een belangrijk deel van ons leven door in organisaties - als medewerker, leverancier, klant, gast, student, patiënt, vrijwilliger. In de praktijk blijkt dat mensen het elkaar soms knap lastig kunnen maken in die samenwerking. Meestal gaat dit onbewust en onbedoeld, maar er gaat daardoor wel een hoop energie verloren.

Dit komt onder andere doordat we te veel afgaan op de automatische piloot van het klassieke managementdenken van *top down* en *planning & control*. Gevolg: misverstanden, werkdruk, frictie, leidinggevenden die niet luisteren, medewerkers die niet doen wat jij wilt, collega's die langs elkaar heen werken, de bureaucratie die belangrijker is dan de klant, e-mailboxen die vollopen, te veel en te lange vergaderingen en ga zo maar door. En het ergste is: we zijn er allemaal zo aan gewend geraakt dat we denken dat het erbij hoort. En ondertussen heeft 16% van de Nederlandse beroepsbevolking last van burn-out verschijnselen - dat is 1 op 7 (!).

Dit kan en moet anders. We moeten weer gaan organiseren met aandacht. Bijvoorbeeld door meer te richten op talenten dan op tekortkomingen van

medewerkers. Of door op zoek te gaan naar wat al goed gaat - ondanks uitdagingen en tegenslagen - en dat uit te vergroten ("find the bright spot").

Aandacht voor werkgeluk neemt toe. Niet alleen wordt het opgepikt door de wetenschap, ook reguliere media en kranten schrijven erover. Sinds 2012 publiceren de Verenigde Naties jaarlijks een World Happiness Report over resultaten van wereldwijd onderzoek naar geluk in het algemeen. In de editie 2017 wordt voor het eerst ook aandacht besteed aan werkgeluk. Uit gegevens van het European Social Survey waar het rapport gebruik van maakt, komen de volgende factoren naar voren die bepalend zijn voor werkgeluk:

- Salaris: meer salaris is te relateren aan meer werkgeluk. Maar hier geldt wel de wet van de afnemende meeropbrengst: hoe hoger het salaris, hoe minder extra salaris bijdraagt aan meer werkgeluk. Er zijn onderzoeken die aantonen dat er sprake is van een omgekeerde U-curve: boven een bepaald niveau voegt het niets toe aan werkgeluk; sterker nog, het kan een bijdrage leveren aan afname van geluk. In die zin is het een zogenaamde hygiëne factor (uit Herzberg's Two Factor Theory): salaris is een *dissatisfier*: het moet op orde zijn, maar meer salaris leidt op enig moment niet tot meer tevredenheid. Maar als het niet op orde is (lees: als het minder is in vergelijking met andere vergelijkbare banen), dan kan het wel tot ontevredenheid leiden.
- *Work-life* balans: werkgeluk wordt in negatieve zin beïnvloed door het gevoel dat het werk dusdanig vermoeiend is of te veel tijd kost dat men niet genoeg kan genieten van de niet-werkgerelateerde onderdelen van het leven. Datzelfde geldt voor het piekeren over werkgerelateerde zaken en "het werk mee naar huis nemen."
- Autonomie: het hebben van een gevoel van controle over de indeling van de werkdag en de werkzaamheden is bepalend voor werkgeluk.
- Sociaal kapitaal: het gevoel ondersteund te worden door collega's.

- Baan zekerheid: baan zekerheid draagt bij aan werkgeluk; onzekerheid over de toekomst (qua baan en inkomen) heeft een negatieve invloed op werkgeluk.
- Leidinggevende: de leidinggevende, en met name de competentie van de leidinggevende, is de laatste factor die door het onderzoek wordt genoemd als medebepalend voor werkgeluk.

Er is ook een tegenbeweging merkbaar die aanmoedigt dat we moeten stoppen met het nastreven van succes en geluk. Deze tegenbeweging ageert tegen het feit dat we altijd maar passie moeten vinden in ons werk. Het advies: omarm de middelmatigheid (zie: Jeroen van Baar: “De Prestatiegeneratie, een pleidooi voor middelmatigheid” of Mark Manson: “De Edele Kunst van Not Giving a F*ck”). De vraag die daar wordt opgeworpen is: waarom denkt iedereen dat we van onze passie ons werk moeten maken? Passie mag volgens de tegenbeweging ook gevonden worden in andere onderdelen van het leven en in onze vrije tijd. Daar ben ik het van harte mee eens. En mijn pleidooi is ook niet dat we allemaal van onze passie ons werk gaan maken. Maar misschien kunnen we wel meer van ons werk onze passie maken.

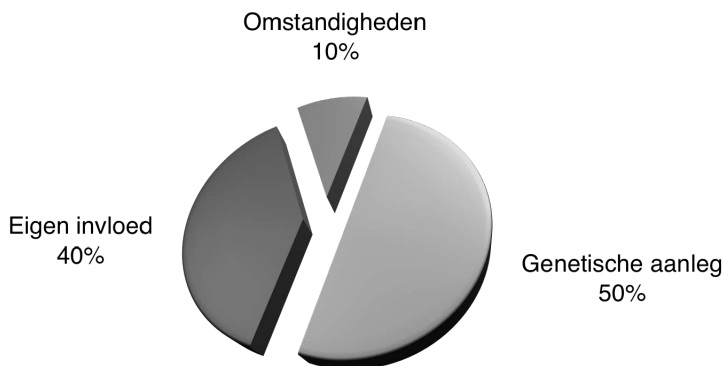
Uit onderzoek naar optimale ervaringen blijkt dat mensen minder optimale ervaringen (*flow*) beleven in hun vrije tijd dan in hun werk. Tegelijkertijd willen de meeste mensen meer vrije tijd. Dit heeft ook te maken met het beeld dat we van werken hebben: we moeten werken om in ons levensonderhoud te voorzien en daarmee wordt het voor veel mensen een inperking van de vrijheid. Voor mij gaat het dan ook niet zozeer om meer vrije tijd en minder werken. Maar wel om de kwaliteit van die vrije tijd en die werktijd. En daar helpt dit werkboek je bij.

Ik vind het een mooi streven om toe te werken naar een situatie waarin je werk je in elk geval geen energie kost. Dat de hoeveelheid energie die je er gevoelsmatig van krijgt, minstens evenveel is als de hoeveelheid energie die het je kost. En ja, ik geloof dat het nog beter is als je er energie van krijgt. Met andere woorden: dat het je meer energie oplevert dan het je kost. We besteden per slot van rekening zo’n groot deel van onze tijd aan

werken. Dan kunnen we maar beter zorgen dat dat ook een beetje plezierig is.

En natuurlijk is het helemaal mooi als je naast je werk nog een aantal andere dingen hebt waar je je geluk uit haalt. In termen van *work-life balance* is het dan ook belangrijk om daar voldoende tijd voor te kunnen maken. Dit werkboek bevat elementen die daarbij behulpzaam kunnen zijn, maar gaat vooral over de werkgerelateerde knoppen waar we aan kunnen draaien om het werkgeluk te vergroten.

Dat we werkgeluk niet helemaal zelf in de hand hebben is ook duidelijk. Geluk wordt voor een deel ook door de genetische aanleg bepaald. Maar dat is maar de helft van het verhaal. De andere helft wordt bepaald door onze omstandigheden (10%), maar vooral door hoe we met die omstandigheden omgaan (40%).



Onze invloed op (werk)geluk

Dit werkboek biedt geen blauwdruk en is niet bedoeld als receptenboek voor succes. Met dit werkboek wil ik bijdragen aan de kwaliteit van werklevens. Het is bedoeld als aanzet tot reflectie en bevat suggesties voor oefeningen en activiteiten die hieraan kunnen bijdragen. Vanuit een insteek dat we niet alles kunnen beïnvloeden, maar wat we kunnen beïnvloeden, moeten we natuurlijk zo goed mogelijk doen.

Het is wel iets ingewikkelder dan "don't worry, be happy." Verandering en verandering van gedrag gaat niet vanzelf. Daar moeten we moeite voor doen en bewust onze aandacht op richten. Door het bewust werken aan nieuwe gewoonten en gedachten wordt het brein langzaam veranderd, zodat uiteindelijk de verandering een duurzaam effect heeft. Meer hierover in Hoofdstuk 2 over de kracht van ons rationele brein.

Dit werkboek biedt theoretische en wetenschappelijke onderbouwing van werkgeluk en hoe je dat kunt vergroten. Daarnaast biedt het hele praktische oefeningen en opdrachten die je helpen om stap voor stap jouw eigen werkgeluk te vergroten. Dit werkboek wijdt aan elk van de vijf bouwstenen een apart hoofdstuk. Per hoofdstuk zijn praktische oefeningen en opdrachten opgenomen. Kies daaruit die oefeningen en opdrachten die voor jou relevant zijn en die bij je passen. Misschien voelen sommige oefeningen wat onwennig en ongemakkelijk. In dat geval is het interessant om te onderzoeken wat maakt dat je dat zo voelt. Ik nodig je uit om juist dan een dergelijke oefening te proberen, omdat leren juist gebeurt als we uit onze comfortzone stappen. En leren is de basis van een van de bouwstenen - Competentie. Meer hierover in Hoofdstuk 4.

Noodzaak

Het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland is 4%, dat is hoger dan het Europese gemiddelde - dat ligt op 3%. Van alle ziekteverzuim is zo'n 46% werkgerelateerd, blijkt uit onderzoek van TNO. En dit percentage is stijgend; in 2016 was dit nog 42%. Ongeveer de helft daarvan komt voort uit psychosociale arbeidsbelasting. Factoren die de psychosociale arbeidsbelasting in negatieve zin beïnvloeden zijn: te hoge werkdruk, werkstress, pesten, seksuele intimidatie, agressie en geweld. Een kwart van alle ziekteverzuim wordt dus bepaald door deze psychosociale arbeidsbelasting - dat is hoe we met elkaar omgaan in de werksituatie. En ook dit percentage stijgt; in het vorige onderzoek van TNO was het nog 22%.

Meer dan 1 op de 7 werknemers heeft last van burn-out verschijnselen (dat is 16%; in 2016 was het nog 14%). Onder jonge werknemers is dit percentage nog hoger, namelijk 17%.

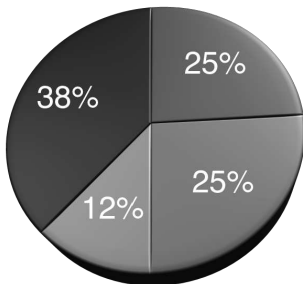
Werkgeluk, werkstress en ziekteverzuim in cijfers

46% van alle ziekteverzuim is werkgerelateerd. Ongeveer de helft van het ziekteverzuim is psychosociaal van aard (werkstress, pesterijen, geweld). Bron: www.monitorarbeid.tno.nl Arbobalans 2018

Gelukkige werknemers zijn twee keer zo productief als ongelukkige werknemers. Ziekteverzuim tien keer minder dan dat van ongelukkige werknemers bij de organisatie.

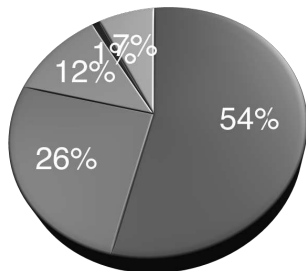
Bron: onderzoek door iOpener Institute (Jessica Pryce-Jones)

Verzuimredenen



- 25% Psychische klachten, burn-out, overspannenheid
- 25% Klachten aan het bewegingsapparaat
- 12% Griep en verkoudheid
- 38% Overig verzuim

Aandeel werkgerelateerd verzuim



- 54% Niet werkgerelateerd verzuim
- 26% Werkgerelateerd: psychosociale arbeidsbelasting
- 12% Werkgerelateerd: fysieke belasting
- 1% Werkgerelateerd: omgevingsfactoren
- 7% Werkgerelateerd: anders

Gemiddeld
ziekteverzuim
Nederland

Gemiddeld
ziekteverzuim
Europa

46% van het
ziekteverzuim
werkgerelateerd

Bron: www.monitorarbeid.tno.nl
2018

Gelukkige medewerkers

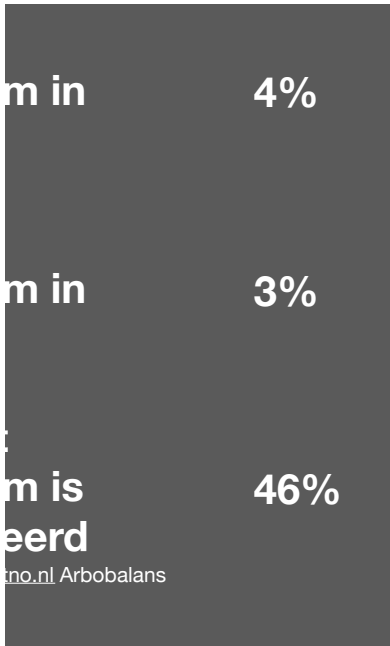
- Zijn **2x** productiever
- Hebben **10x** minder ziekteverzuim
- Blijven **5x** langer bij de organisatie

Bron: onderzoek door iOpener Institute

Tijfers

helft daarvan komt voort uit
n, seksuele intimidatie en agressie en

ukkige werknemers. Bovendien is het
nemers. En ze blijven vijf keer langer



Uitgeverij:
Uitgeverij
minder
in
onger bij de

er Institute (Jessica Pryce-Jones)

**38% van de werknemers
ervaart (te) hoge taakeisen**

**45% van de werknemers
ervaart lage autonomie**

Bron: factsheet werkstress 2017 www.monitorarbeid.tno.nl

**Meer dan 1 op de 7
werknemers heeft
last van burn-out
verschijnselen** 16%

**Onder jonge
werknemers is dit
percentage nog
hoger** 17%

Bron: factsheet werkstress 2017
www.monitorarbeid.tno.nl

Psychische klachten, burn-out en overspannenheid zijn in 25% van de gevallen de belangrijkste verzuimredenen.

38% van alle werknemers ervaart te hoge taakeisen en 45% van alle werknemers ervaart te weinig autonomie.

Zoals we verderop in dit werkboek zullen zien, is de balans tussen vaardigheden, middelen en tijd aan de ene kant en eisen aan de andere kant een belangrijke factor in het bepalen van werkgeeluk. Deze combinatie stuurt het gevoel van competentie en dat is een van de bouwstenen van werkgeeluk. Net als autonomie. Als zo'n hoog percentage van de medewerkers zich niet voldoende competent voelt en niet voldoende autonoom, dan is er nog een hoop te winnen. Dat blijkt ook uit de ziekteverzuim cijfers en uit de cijfers over burn-out. Gelukkig kunnen organisaties, leidinggevend en medewerkers daar iets aan doen. Door actief aandacht te besteden aan de factoren die werkgeeluk bepalen.

Kans

Veel onderzoek en aandacht in de organisatiewetenschappen gaan traditioneel uit naar zaken die niet goed gaan en hoe we die kunnen repareren of voorkomen. Dat is ook logisch, gezien het feit dat negatieve emoties sterker zijn dan positieve, zoals verder wordt uitgewerkt in Hoofdstuk 3 over Positieve Emoties. Meer recent zijn er in de organisatie-wetenschappen ook stromingen opgekomen die vooral willen leren van zaken die wel goed gaan en hoe we dat kunnen uitvergroten.

Vanuit dat perspectief is aandacht voor werkgeeluk niet alleen maar noodzaak. Het biedt ook kansen. Zo zijn gelukkige werknemers creatiever en productiever. Er zijn zelfs onderzoeken die aantonen dat werkgeeluk leidt tot hogere winstgevendheid. Of zoals Edward Deci & Richard Ryan - de grondleggers van de *Self Determination Theory* - het zeggen: "Medewerker tevredenheid en welzijn kan bijdragen aan lange termijn gezondheid van de organisatie, klanttevredenheid, loyaliteit en financieel succes [...]."

Dat aandacht van belang is voor prestaties in ondernemingen, bleek al uit de beroemde Hawthorne studies naar productiviteitsverbeteringen in de jaren 20 en 30 van de vorige eeuw. In deze studies wilde men onderzoek doen naar de invloed van arbeidsomstandigheden op de productiviteit. Bij het testen van de invloed van lichtsterkte op de werkvloer kwam men gek genoeg tot de ontdekking, dat zowel meer als minder licht leidde tot een stijging in productiviteit. Na verdere analyse bleek dat het niet zozeer de lichtsterkte was die zorgde voor deze toename in productiviteit, maar veel meer het feit dat het management aandacht besteedde aan het werkproces en de medewerkers.

Sindsdien is meer onderzoek gedaan naar het verband tussen werkneerstevredenheid, welzijn en werkgeluk en de invloed daarvan op prestaties (individuele prestaties en prestaties van organisaties als geheel).

Het iOpener Institute heeft onderzoek gedaan naar het verband tussen werkgeluk en verloop, productiviteit en ziekteverzuim. Uit dat onderzoek blijkt dat de gelukkigste medewerkers:

- twee keer zo productief zijn
- vijf keer langer blijven in hun baan (dus minder verloop)
- 10 keer minder ziekteverlof nemen

dan de minst gelukkige medewerkers. Deze gegevens zijn gebaseerd op een onderzoek van vijf jaar onder 3000 respondenten in 79 landen.

Ook in een laboratorium setting is het verband tussen (werk)geluk en productiviteit aangetoond. Zo heeft de universiteit van Warwick een experiment gedaan waarbij deelnemers ofwel naar comedy mochten kijken onder het genot van fruit en chocolademelk ofwel moesten vertellen over vervelende gebeurtenissen uit hun leven. Vervolgens moesten beide groepen allerlei werkzaamheden uitvoeren. Daarbij was de eerste groep 12% meer productief dan de tweede groep.

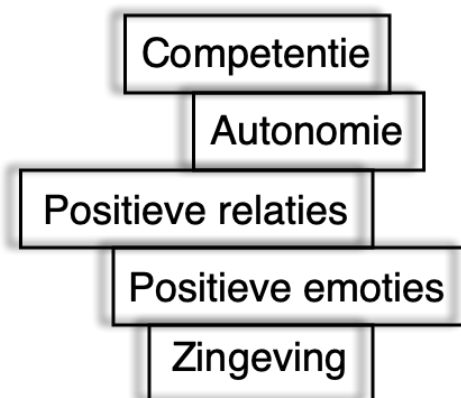
Ook in een onderzoek onder overheidsmedewerkers wordt aangetoond dat er een verband is tussen werkgeluk (*psychological wellbeing*) en productivi-

teit. Volgens de onderzoekers is er steeds meer bewijs voor een verband tussen werkgeluk en werkprestaties. Zo is er ook een onderzoek onder MBA studenten. In dat onderzoek kwamen deelnemers die hoog scoorden op werkgeluk naar voren als betere besluitvormers, zij toonden betere samenwerkingsvaardigheden en kregen betere prestatiebeoordelingen. Een meta-analyse in 2011 van 111 onderzoeken bevestigt die bevindingen. Dit meta-onderzoek vond zelfs een sterker verband tussen werkgeluk en productiviteit dan tussen fysieke gezondheid en productiviteit.

Tenslotte nog een onderzoek onder 66 Nederlandse thuiszorg-organisaties uit 2009. Daarin werd gekeken naar de algehele prestaties van de organisatie (winstgevendheid) en niet alleen prestaties op niveau van de individuele werknemer. Het onderzoek toonde ook aan dat er een verband was tussen werkgeluk en prestaties van de organisatie, met name in negatieve zin: hoe ongelukkiger de medewerker, hoe slechter de prestaties van de organisatie.

Vijf bouwstenen van werkgeluk: CAREZ

Werkgeluk is meer dan een tafelvoetbalspel of pingpongtafel neerzetten of een teamuitje organiseren. Op basis van wetenschappelijk onderzoek weten we nu aan welke knoppen we moeten draaien om het werkgeluk van medewerkers in een organisatie te vergroten. Meer werkgeluk betekent ook: minder ziekteverzuim, minder verloop en hogere productiviteit.



Wetenschappelijk onderzoek in de afgelopen decennia heeft aangetoond dat vijf bouwstenen bepalend zijn voor werkgeluk. Deze bouwstenen zijn samen te vatten in het acroniem CAREZ - **Competentie**, **Autonomie**, **positieve Relaties**, **positieve Emoties** en **Zingeving**. Werken aan werkgeluk betekent: zorgen dat mensen zich competent voelen (C) en zoveel mogelijk zelf beslissingen kunnen nemen (A), dat er een cultuur is waarin mensen op een positieve manier met elkaar omgaan (R), gebaseerd op optimisme en positieve emoties (E) en dat mensen het gevoel hebben dat wat ze doen ertoe doet (Z):

- **Competentie:** een gevoel van competentie geeft aan dat iemand vertrouwen heeft in zijn of haar eigen kunnen. Maar alleen vertrouwen in eigen kunnen en te weinig uitdaging leidt tot verveling. Daarom is het van belang om te blijven leren en uitdagingen aan te gaan.
- **Autonomie:** autonomie gaat over zoveel mogelijk bevoegdheden laag in de organisatie. Autonomie is de mate waarin iemand de vrijheid heeft om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren en invloed heeft op wat hij of zij doet. Hoe meer autonoom iemand zich voelt ten aanzien van een bepaalde taak of activiteit, hoe meer intrinsiek gemotiveerd diegene is voor die taak of activiteit. Autonomie is de perceptie dat men het gedrag, de activiteiten en de verantwoordelijkheden zelf mag bepalen, passend bij de eigen interesses en waarden.
- **Positieve Relaties:** het hebben van positieve relaties zorgt voor een gevoel van sociale verbondenheid. Hier is van belang: een positief klimaat en vertrouwen hebben in de ander. In een positief klimaat voelen mensen zich vrij om vragen te stellen en zijn mensen niet bang om fouten te maken.
- **Positieve Emoties:** het hebben van een optimistische houding en een goede balans tussen positieve en negatieve emoties is van grote invloed op werkgeluk. Stresshormonen zoals cortisol en adrenaline worden aangemaakt door onze hersenen (het limbisch systeem). Dit lijkt een automatische reactie, maar door het bewust inzetten van positieve gedachten kunnen we deze stressreactie ombuigen.

- **Zingeving:** zingeving gaat over het bijdragen aan een hoger doel. Als je het gevoel hebt dat je werk bijdraagt aan het hogere doel van de organisatie, dan is dat van positieve invloed op je werkgeluk. Je draagt daarmee bij aan het bereiken van doelstellingen die jezelf overstijgen. Omgekeerd is ook waar: werkzaamheden die moeten gebeuren, maar die voor jouw gevoel niet bijdragen aan het bereiken van hogere doelen, zijn vaak een energielek.

Dit werkboek

In dit werkboek geef ik je de onderbouwing voor werkgeluk. Vooral om je te laten zien dat werkgeluk niet zomaar de nieuwste management-hype is, maar dat het gebaseerd is op wetenschappelijk onderzoek in de laatste decennia.

Mijn aanpak is gebaseerd op vijf bouwstenen. Deze bouwstenen werk ik in dit werkboek verder uit. Maar eerst kun je in het volgende hoofdstuk lezen, hoe we ons rationele brein in ons voordeel kunnen gebruiken. Dat inzicht helpt om de vijf bouwstenen actief te kunnen inzetten voor je werkgeluk en het werkgeluk van anderen.

Daarna werk ik elk van de vijf bouwstenen uit - elke bouwsteen in een eigen hoofdstuk. Ik geef per bouwsteen eerst een uitleg van relevante onderzoeken en theorieën. Daarna vertaal ik dat naar de praktijk en licht ik de oefeningen en tools toe (“Werken aan ...”) Voor elk van de bouwstenen heb ik een aantal oefeningen en praktische tools en tips opgenomen voor medewerkers, leidinggevenden en organisaties.

Ik behandel de bouwstenen niet in volgorde van het acroniem CAREZ. Ik begin met de bouwsteen Positieve Emoties, omdat die mooi aansluit op de kracht van ons rationele brein. Vervolgens behandel ik de bouwstenen Competentie, Autonomie, Positieve Relaties en Zingeving.

Maar nu volgt dus eerst een hoofdstuk over de kracht van ons rationele brein.

In dit hoofdstuk heb je gelezen over de vijf bouwstenen van werkgeluk - CAREZ: Competentie, Autonomie, Positieve Relaties, Positieve Emoties, Zingeving

In een notendop komt het hierop neer: mensen zijn gelukkig in het werk:

- als zij zich competent voelen en als ze hun talenten kunnen inzetten;
- als zij daarin eigen keuzes kunnen maken die passen bij hun eigen normen en waarden;
- als er een positieve en opbouwende organisatiecultuur is, waarin ze goed met collega's kunnen opschieten;
- als ze actief werken aan een optimistische en positieve instelling en
- als ze het gevoel hebben dat datgene wat ze doen ertoe doet en bijdraagt aan iets dat belangrijk voor hen is en groter is dan zijzelf.

Hoofdstuk 2. De kracht van ons rationele brein

Geluk wordt bepaald in onze hersenen en ons bewustzijn. In de basis is ons bewustzijn een informatieverwerkingscentrum. In die zin wordt geluk bepaald door onze perceptie en de manier waarop we informatie in onze hersenen interpreteren. Met ons rationele brein kunnen we die interpretatie beïnvloeden.

De auteur van *Flow* - Mihaly Csikszentmihalyi, hoogleraar Psychologie en management aan de Claremont University - omschrijft het als volgt: de mate waarin we ons bewustzijn kunnen sturen bepaalt onze kwaliteit van leven. Sturen van bewustzijn leidt vervolgens tot het kunnen sturen van de kwaliteit van onze ervaringen. Dit zorgt voor een rijker, plezieriger en betekenisvoller leven. Maar, waarschuwt hij: het is niet alleen maar een cognitieve vaardigheid. Naast ons intellect is een verbinding op emotioneel vlak nodig en vastberadenheid. Weten hoe het moet is niet voldoende, het gaat om het (kunnen) toepassen in de praktijk. Net zoals atleten of musici middels trainingen hun theoretische kennis in praktijk moeten brengen en

moeten verfijnen, geldt dat ook voor het trainen van ons bewustzijn en ons rationele brein als het gaat om (werk)geluk.

Stress en onze hersenen

Beeld je eens een voor jou zeer stressvolle situatie in. Wat voel je? Wat gebeurt er met je? Ga je vluchten, ga je vechten of bevries je? Deze reactie wordt bepaald door en in onze hersenen.

Onze hersenen bestaan uit de neocortex, het limbisch systeem en de hersenstam. De hersenstam wordt ook wel het reptielenbrein genoemd, omdat dit het oudste onderdeel van ons brein is. Hier wordt een aantal fysieke basisfuncties zoals hartslag en ademhaling gereguleerd. Het limbisch systeem wordt ook wel het emotionele brein genoemd. Hier worden hormonen aangemaakt. De neocortex wordt ook wel het rationele brein genoemd. Dit deel van de hersenen is verantwoordelijk voor ons verstand, onze logica, empathie en voor zelfsturing.

Stresshormonen zoals cortisol en adrenaline worden dus aangemaakt door ons limbisch systeem. De stresshormonen hebben een belangrijke functie en zorgen voor ons overlevingsinstinct: een (veelal automatische) reactie, de zogenaamde freeze, fight, flight reactie - bevroren, vechten, vluchten. Adrenaline zorgt voor een snelle reactie op de stressvolle situatie. Cortisol wordt aangemaakt om ervoor te zorgen dat de adrenaline onze organen niet kan vergiften. Het slechte nieuws is: cortisol heeft als bijwerking dat het machteloze en depressieve gedachten stimuleert. Te lange blootstelling aan te hoge niveaus cortisol en adrenaline heeft bovendien een remmende werking op het immuunsysteem.

Het aardige is dat dit slechts het begin is van het verhaal over stress. We kunnen met ons rationele brein namelijk de stressreactie van ons overlevingsinstinct ombuigen. Door te werken aan een goede “pauze en plan” strategie, door een optimistische houding en door de juiste balans tussen positieve en negatieve gedachten.

Dit wordt mooi aangetoond in een onderzoek uit 2013 door Alia Crum. Zij liet twee versies van een instructiefilmpje over stress maken. In het ene filmpje werd uitgelegd dat stress slecht is, dat het je uit balans brengt en dat het negatieve gezondheidseffecten kan hebben. In de andere versie van het filmpje werd uitgelegd dat stress ervoor zorgt dat je scherp bent, beter gaat presteren en zorgt dat je het beste uit jezelf haalt. Deze filmpjes werden vervolgens gedurende een aantal weken elke dag getoond aan twee groepen mensen. De ene groep kreeg het negatieve filmpje over stress te zien, de andere groep het positieve. Vervolgens werd gemeten hoe mensen in hun werk presteerden en hoe ze zich fysiek voelden. De groep die het positieve filmpje over stress had gekeken, voelde zich fysiek beter, had minder gezondheidsklachten en vertoonde betere werkprestaties dan de groep die het negatieve filmpje over stress kreeg te zien.

Ook Martin Seligman onderzocht stress - en met name post-traumatische stress en burn-out. Hij onderzocht hoe mensen uit uitdagende situaties zijn gekomen ondanks grote tegenslagen. Daarbij is het van belang om meer positieve gedachten te hebben dan negatieve gedachten in een bepaalde verhouding (3 positief t.o.v. 1 negatief). Deze verhouding heet de positiviteitsratio. Meer daarover vind je in Hoofdstuk 3 over Positieve Emoties.

Priming

De kracht van ons brein blijkt ook uit onderzoek naar onbewuste beïnvloeding (*priming*). Onderzoekers lieten deelnemers allerlei testen doen en zij dachten dat het onderzoek daarover ging. In werkelijkheid keken de onderzoekers ergens anders naar. Ze stelden de deelnemers vóór het onderzoek bloot aan woorden over ouder worden en bejaard zijn, zonder dat zij in de gaten hadden dat dit te maken had met het onderzoek. Vervolgens gingen ze meten hoe snel de proefpersonen terugliepen en het bleek dat ze significant langzamer liepen na het experiment dan de controle groep die niet was *geprimed*.

Er is ook een Nederlands *priming* onderzoek. In dat onderzoek werd de ene helft van de deelnemers gevraagd om na te denken over wat het betekent om een professor te zijn en dit op te schrijven. De andere helft van de

groep werd gevraagd na te denken over wat het betekent om een hooligan te zijn. De “professor” groep beantwoordde vervolgens een aantal Trivial Pursuit vragen significant beter dan de “hooligan” groep, puur door het beïnvloeden van de gedachten.

Het beruchte Pygmalion experiment is daar een ander voorbeeld van. De studie is vernoemd naar de Griekse mythologische figuur Pygmalion, een beeldhouwer die verliefd werd op een van zijn standbeelden. Hij wenste zo vurig dat hij met haar kon trouwen, dat ze tot leven kwam. Een dergelijke *self-fulfilling prophecy* door de kracht van verwachtingen, was ook aan de orde in dit onderzoek. In deze studie werd docenten verteld dat bepaalde studenten minder intelligent waren dan anderen. De docenten gingen hiernaar handelen en dat had daadwerkelijk consequenties voor het presteren van de leerlingen, hoewel deze willekeurig waren onderverdeeld in de groepen “wel intelligent” of “niet intelligent.” De leerlingen in de groep “wel intelligent” gingen beter presteren en de leerlingen in de groep “niet intelligent” gingen minder goed presteren. Dit had zelfs dusdanige langetermijn gevolgen dat dergelijk onderzoek sindsdien niet meer geaccepteerd wordt.

Medische en fysieke consequenties

Met ons brein hebben we ook invloed op ons lichaam en hoe we ons voelen. Het hebben van positieve gedachten en emoties kan zelfs positieve medische consequenties hebben. Zo was er een oncoloog - dr. Carl Simon-ton - die hier in 1981 al onderzoek naar deed. Hij ontdekte dat er een hoger percentage genezingen was onder patiënten die actief werken aan psychologische issues en die positieve psychologie toepasten. Een ander voorbeeld is het onderzoek van David Cooperrider en Suresh Srivastva. Zij ontdekten dat de verhouding positieve versus negatieve gedachten (ongeveer 2:1) van belang was voor een beter herstelproces van patiënten na een operatie.

Ook is er een sterk verband gevonden tussen optimisme en de gezondheid van het hart- en vaatstelsel en tussen pessimisme en de kans op hart- en

vaatziekten. Bovendien beschermt een positieve instelling tegen verkoudheid en maakt een negatieve instelling meer vatbaar voor verkoudheid.

Dezelfde Alia Crum die het stress-onderzoek heeft uitgevoerd wat ik eerder aanhaalde, werd geïnspireerd door een Italiaanse arts - Benedetti. Hij deed onderzoek naar verschillen in pijnbeleving van patiënten. Hij liet morfine toedienen aan patiënten (die dat vanuit medisch perspectief nodig hadden), maar deed dat op twee verschillende manieren. De ene groep patiënten kreeg morfine toegediend middels een pomp, de andere groep kreeg de morfine toegediend door een arts. Hij ontdekte dat de patiënten die de morfine kregen toegediend door een arts, minder pijn voelden dan de patiënten die via een pomp morfine kregen toegediend. Dit heet het placebo effect.

De eerste die dit fenomeen onderzocht, was Henry Beecher. Hij was anesthesist en werd in de Tweede Wereldoorlog naar het front gestuurd om te helpen soldaten te behandelen. Op enig moment, toen zijn morfine op was, schakelde hij noodgedwongen over op een water-zout oplossing, terwijl hij zijn patiënten vertelde dat ze morfine kregen toegediend. Hij ontdekte dat dit bij een groot deel van zijn patiënten leidde tot daadwerkelijk minder pijnbeleving.

Geïnspireerd door deze wisselwerking tussen lichaam en geest, heeft Crum nog een aantal aansprekende onderzoeken en experimenten gedaan. In haar milkshake-studie liet zij proefpersonen een bepaalde milkshake drinken. Daarbij kregen de mensen te horen dat dit ging om een “gezonde” milkshake - een light variant - met weinig en vooral goede suikers, laag in calorieën. Een *Sensi-shake*, waar mensen zonder schuldgevoel van konden genieten. Een andere groep kreeg ook een milkshake voorgeschoteld. Ditmaal met de boodschap dat het ging om een echte onvervalste, decadente milkshake met veel vet en suikers - een *Indulgence-shake*. Bij beide groepen werd het “honger” hormoon ghreline gemeten. Bij de groep die de *Sensi-shake* had gekregen, was het honger hormoon beduidend minder gezakt dan bij de groep die de *Indulgence-shake* had gekregen. De truc is natuurlijk dat beide groepen dezelfde milkshake kregen voorgeschoteld met exact dezelfde samenstelling. Maar het feit dat mensen dachten dat ze een zwaardere shake dronken, leidde ertoe dat hun lichaam daarop fysiek an-