

ONNO HAMBURGER & AD BERGSMA

‘Nuchter en overtuigend’ – *Tica Peeman*

‘Een inspirerend kompas’ – *Berthold Gunster*

‘Maakt geluk tastbaar’ – *Marijke Lingsma*

Gelukkig Werken

VERSTERK JE PERSOONLIJK
LEIDERSCHAP



Boom

Gelukkig Werken

Versterk je persoonlijk leiderschap

Onno Hamburger en Ad Bergsma

Boom

Inhoud

Woord vooraf bij de derde druk	5
Vooraf	9
Inleiding: Het geluyskompas	11
1 Geluk werkt, werk aan geluk	13
Wat is gelukkig werken?	14
Waarom zou je investeren in meer geluk?	18
Zitten er nadelen aan gelukkig werken?	20
De olifant of de omstandigheden?	23
Zeven mythes over geluk	24
2 Zelfkennis is de sleutel	27
Persoonlijk leider of slachtoffer	29
Actieve acceptatie	30
De grote vijf	33
Neuroticisme	36
Extraversie	46
Openheid	51
Vriendelijkheid	58
Consciëntieusheid	63
Zelf verantwoordelijk	69
3 Tussen talent en passie	71
Herken je kwaliteiten	73
Meer rendement halen uit je kwaliteiten	83
Flow creëren voor jezelf	88
Positieve spiraal	93

4	Werk dat aansluit bij jouw waarden en doelen	95
	Ja, ik wil	98
	Dromen van een waardevolle toekomst	104
5	Wat is voor jou de beste werkplek?	107
	Stap 1: Op zoek naar een positieve werkomgeving	108
	Stap 2: Op zoek naar een functie die bij je past	110
6	Neem je collega's en je baas op sleeptouw	115
	De opbrengst van gelukkig werken voor een individu	116
	Gelukkige teams	118
	Wat levert het op voor jouw organisatie?	121
	Wil jij ook ambassadeur worden?	121
7	Welke valkuilen moet je vermijden?	123
	Laat je niet ontmoedigen	125
	Valkuil 1. Je bent te negatief over negativiteit	126
	Valkuil 2. Je versterkt je innerlijke criticus	130
	Valkuil 3. Je loopt jezelf emotioneel voorbij	133
	Valkuil 4. Je geeft je passie te veel ruimte	135
	Valkuil 5. Je loopt te ver voor de troepen uit	137
	Valkuil 6. Je optimisme ontnemt je het zicht op de realiteit	139
	Valkuil 7. Je verzuurt	140
	Valkuil 8. Je verwacht een rozentuin	142
	Werken is lijden	143
8	Kiezen doet pijn	145
	Optimaal is niet altijd het beste	148
	Complexe keuzes	151
	Besluitvaardig dankzij intuïtie	151
	Effectiviteit door begrenzing	152
9	Houd veranderingen vast	155
	Persoonlijk actieplan Gelukkig Werken	161
	Een gelukkige leefstijl	169
	Dankwoord	171
	Literatuurlijst	173

Vooraf

‘Geluk dat we alleen voor onszelf zoeken, is nergens te vinden.’

Thomas Merton

Dit kleine motto hebben we gekozen om een van de misverstanden over werken aan geluk direct op de eerste pagina aan de kaak te stellen. Geluk maakt mensen altruïstisch en draagt bij aan goed functioneren. Gelukkig werken is een ideaal dat je goed met anderen kunt delen. Hoe prettig de manier van samenwerken kan zijn, is ook gebleken bij de totstandkoming van dit boek. Binnen de voor- en de achterkant hebben de praktijk van het coachen op geluk en de theorie van het geluksonderzoek elkaar gevonden.

Onno Hamburger is psycholoog en is als senior trainer en coach verbonden aan Gelukkig Werken Nederland. Deze organisatie houdt zich bezig met het trainen, coachen en opleiden van medewerkers, leidinggevend en coaches op het gebied van gelukkig werken. De gelukkig werken-trainingen en -workshops werden de afgelopen jaren regelmatig succesvol toegepast bij veel organisaties, zowel in de profit als de non-profit sector. Een van de gelukkig werken-interventies werd eind 2014 door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgeroepen tot ‘Best Practice’. Onno werd de afgelopen jaren vele malen geïnterviewd door kranten, tijdschriften, radio en televisie over het thema werkgeluk. Hij gelooft (en het is zijn ervaring) dat iedereen gelukkiger kan werken wanneer hij/zij de juiste inzichten en instrumenten in handen heeft. Met zijn eigen opleidingsbureau Gelukkig Werken Academy helpt hij coaches, trainers en leidinggevend die zich verder willen specialiseren tot werkgelukcoach of werkgelukdeskundige. Je kan hem bereiken via onno@gelukkigwerken.nl.

Ad Bergsma las deels dezelfde boeken en papers, maar deed dat veel meer vanuit de theorie. Voor het *Journal of Happiness Studies* deed hij bijvoorbeeld onderzoek naar de

effectiviteit van zelfhulp. Hij is gepromoveerd op het onderwerp geluk aan de Erasmus Universiteit onder leiding van geluksprofessor Ruut Veenhoven. Hij werkt als associate lector zelfmanagement bij Saxion en is daarnaast een gerenommeerd wetenschapsjournalist. Hij schreef eerder bijvoorbeeld *Emoties en kwaliteit van bestaan* en *En ze leefden nog lang, gevaarlijk en gelukkig*. Voor 'Hart en Ziel' van *de Volkskrant* maakte hij onder meer het traject Levenskunst(jes).

We hebben ervoor gekozen om het boek in de ik-vorm te schrijven. Hier zijn twee redenen voor. In de eerste plaats staat de praktijk van het werken aan geluk centraal en juist op dit gebied hebben we het meest geleund op de deskundigheid van Onno. De tweede reden is dat er eigenlijk geen betere illustratie van de besproken theorieën is dan de loopbaan van Onno zelf. Hij heeft wezenlijke vooruitgang geboekt in zijn zoektocht naar plezierig en betekenisvol werken, maar heeft ook ondervonden dat kiezen soms pijn doet. Zijn verhaal biedt een uitgelezen mogelijkheid om de balans te bewaren tussen enthousiasme en realisme. Want het doel van dit boek is niet de lezer kortdurend te laten genieten van een fijne dagdroom, maar in plaats daarvan een pad te wijzen dat voert naar meer voldoening in het werk.

Inleiding: Het geluyskompas

'Ik sliep en droomde dat het leven vreugde was

Ik ontwaakte en zag: het leven is plicht

Ik werkte en zie: de plicht is vreugde.'

Rabindranath Tagor

Deze drie lichte zinnnetjes dragen niet alleen een hoopvolle belofte in zich, maar vatten ook de grote trend op het gebied van werken samen. Voor de meesten van ons is werken geen slijtageslag meer waarbij we primair behoefte hebben aan bescherming tegen gevaren. Niet onze spierkracht wordt op de proef gesteld, maar onze mentale veerkracht. Werk is een belangrijk levensdomein geworden waarbinnen we ons willen ontwikkelen, zodat we ons prettig voelen en belangrijke doelen realiseren.

Bedrijfsartsen krijgen daardoor steeds minder vaak het verzoek 'Bescherm me tegen mijn werk, want anders verlies ik mijn gezondheid'. In plaats daarvan wordt om advies gevraagd over het beter hanteren van werkdruk, zodat mensen gezond kunnen blijven werken en voldoende energie overhouden. Werknemers met chronische ziekten of ouderdomsklachten vragen hoe ze ondanks hun klachten kunnen blijven functioneren. Werken is van een zware plicht uitgegroeid tot een activiteit die kleur en betekenis geeft aan het leven. Je voelt je niet gezond als je niet kan werken.

De verschuiving in de betekenis van werk geeft aan dat er meer ruimte is ontstaan om het werken te verbinden aan woorden als leuk, zinvol, betekenisvol en zelfs gelukkig. Dit is een enorme vooruitgang, maar geen onverdeelde zegen. De andere kant van de medaille is dat we steeds meer afhankelijk zijn geworden van de grillen van de markt en te maken krijgen met afkalvende zekerheden en voortdurende reorganisaties.

Werken draagt aan de ene kant de belofte in zich van een diepere bevrediging, en doet aan de andere kant een steeds groter beroep op je persoonlijk leiderschap. Je moet je eigen gebruiksaanwijzing goed kennen en handig genoeg zijn om ervoor te zorgen dat je zo veel mogelijk in situaties terechtkomt waar je tot je recht komt. Je hebt met andere woorden een persoonlijk kompas nodig dat je helpt te bepalen of je al dan niet de goede richting uitgaat. Dit boek wil je helpen een dergelijk instrument te ontwikkelen en de hier beschreven methode draagt de naam ‘Het gelukskompas’. Geluk is niet alleen de richting waar we naar streven, maar de letters van het woord kompas staan ook voor de belangrijkste bestanddelen van de methode.

- **Keuzes maken** (hoofdstuk 1 en 2). Laat jij je leiden door je omgeving of kies je voor persoonlijk leiderschap?
- **Ontdek jezelf** (hoofdstuk 2) en ken je eigen persoonlijkheid.
- **Maak gebruik van je kwaliteiten** (hoofdstuk 3) en zie het verschil tussen echte en onechte kwaliteiten.
- **Pauzeer voor bezinning** (hoofdstuk 4 en 5), zodat je een beeld kan ontwikkelen van jouw waarden, doelen en ideale werkplek.
- **Ambassadeur van gelukkig werken en Alert op valkuilen** (hoofdstuk 6 en 7).
- **SMART-actieplan** (hoofdstuk 9).

Nu zijn deze woorden gemakkelijk genoeg te onthouden. Realiseer je echter dat de ontwikkeling richting gelukkig werken niet altijd eenvoudig in de praktijk te brengen is. Zelfkennis op zich is al een groot thema en je hebt veel levenservaring en goede wil nodig om dit op te doen. Voor dit boek kunnen we de slogan van de Belastingdienst omdraaien: makkelijker kunnen we het niet voor je maken, wel leuker.

Behalve de hoofdstukken die de kern van de methode beschrijven, is er nog een inleidend hoofdstuk dat beschrijft wat we bedoelen met gelukkig werken. Verder biedt hoofdstuk 8 een aantal handreikingen bij het maken van keuzes op weg naar gelukkig werken. Het negende en laatste hoofdstuk staat stil bij de vraag hoe je veranderingen vasthoudt en hoe je met het gelukskompas kan sturen naar je zelfgekozen bestemming.

1 Geluk werkt, werk aan geluk

Hoe rijk, beroemd of succesvol je ook bent, het beschermt je niet tegen het gevoel van 'Is dit alles?' Deze oude les leerde ik toen ik kort na mijn afstuderen werd verlost van mijn eerste baantje als onderzoeker. Ik wilde toen graag en veel, maar zat vast in een saai glazen kantoor ergens in Amstelveen. Het was een klein wonder toen een ander bedrijf mij de vraag stelde of ik het niet leuk zou vinden om als HRM-consultant op Aruba te gaan werken. Toen ik bekomen was van mijn verbazing heb ik direct 'JA!' gezegd. Een groots en meeslepend leven leek in mijn schoot geworpen. Het goede salaris en de geweldige vooruitzichten kreeg ik op de koop toe.

De eerste stappen op het prachtige eiland Aruba versterkten mijn idee dat niets meer mis kon gaan. Samen met mijn toenmalige vriendin betrok ik een schitterende villa die uitkeek over een koraalrif. Ik hoefde mijn tuin maar uit te stappen en stond op een hagelwit zandstrand. Warme bries door mijn haar, de zee met een kleur waarvan je dacht dat die voor reclamedoelinden was uitgevonden en een surfplank in de tuin, beter kon ik mij niet wensen. Wat zou iemand nog meer kunnen willen?

Er was slechts één klein probleempje. Het werk was minder leuk dan het uitzicht vanaf mijn ontbijttafel. Ik bracht mijn tijd op Aruba voornamelijk door achter een beeldscherm. Soms kon ik even uit mijn cocon breken om iemand te interviewen, maar gelijk daarna moest ik weer terug naar binnen om een nieuw rapport te schrijven. Dat past eigenlijk niet zo bij mij en dat was een van de redenen dat het voor mij net was of ik nog steeds in de kantoorruimte in Amstelveen zat. Daarnaast vond ik het op Aruba moeilijk een echte klik te krijgen met mijn collega's. Er was weinig enthousiasme en positiviteit op de werkvloer. Eerder voorzichtigheid en gereserveerdheid.

Mijn kleine werkprobleempje werd al snel even hardnekkig als onbehandelde kiespijn en ik voelde mijzelf een plant die in de verkeerde aarde stond. Alle uiterlijke en gedroomde kenmerken van succes waren aanwezig, maar het begon mij te dagen dat ik volstrekt ongelukkig was in mijn werk.

Niet dat ik hier direct conclusies aan verbond. Als je jezelf hebt wijsgeemaakt dat je het allemaal uitstekend voor elkaar hebt, dan doe je daar niet zomaar afstand van. Ik dacht dat ik het vlekje op mijn paradijs wel even kon wegpoetsen en dat ik de bedrijfscultuur zou kunnen veranderen. Ook hoopte ik dat ik mijn werkzaamheden zo kon omvormen dat ik meer met mensen aan de slag kon. Het resultaat van mijn poetsen was dat de vlek steeds groter werd. Het heeft me uiteindelijk twee jaar worstelen tegen beter weten in gekost voor ik mij kon losmaken van deze droom. Pas toen ik mijn hoofd te vaak had gestoten, accepteerde ik dat mijn invloed op deze omgeving beperkt was. Het daagde mij dat ik iets heel anders moest gaan doen op een minder ideale plek.

Het loslaten van mijn 'droombaan' heeft er na enkele omwegen voor gezorgd dat ik nu werk heb gevonden in minder glamourachtige omstandigheden, maar waarbinnen ik veel beter tot mijn recht kom. Ik heb mijn eigen organisatie opgericht, die gespecialiseerd is in het trainen en coachen van mensen en opleiden van coaches op het gebied van gelukkig werken. Ik kan dan ook met verwondering terugkijken op de eerste stappen in mijn carrière. Wat duurde het lang voor ik helder kreeg waar mijn probleem lag, wat voor opties er openstonden en wat ik uiteindelijk moest doen.

Dit boek heeft tot doel lezers te helpen sneller zicht te krijgen op hun werksituatie en te laten inzien op welke manieren zij kunnen werken aan meer geluk op de werkvloer. Ik maak daarbij gebruik van alle (wetenschappelijke) inzichten die ik de afgelopen twaalf jaar heb verzameld. Dit boek kan fungeren als een groeiversneller.

Wat is gelukkig werken?

Laten we beginnen met de vraag wat we bedoelen met gelukkig werken. We bedoelen niet dat je elke maandagmorgen al in je bed ligt te woelen totdat de wekker aangeeft dat je eindelijk eropuit mag om naar je werk te gaan, zoals een zenuwachtig kind vol

verlangen uitkijkt naar de cadeautjes die het zal krijgen op zijn verjaardag. Dit boek zal er niet in slagen problemen op te lossen zoals moeite met opstaan na een leuk weekeinde, nare klusjes en strubbelingen met collega's. Chagrijn en tegenslag moeten we soms voor lief nemen, omdat ons geluksniveau nu eenmaal van dag tot dag varieert en voor een deel afhankelijk is van toevallige omstandigheden zoals een economische crisis en de grillen van je baas en/of de markt.

Dit boek wil je ideeën aanreiken waarmee je het elastiek een stuk kan oprekken, zodat de balans tussen positieve en negatieve belevenissen gunstiger wordt. Hoe dat afloopt, is niet alleen afhankelijk van de inhoud van dit boek, maar ook van jouw persoonlijkheid. Als je een doorgewinterde pessimist bent, kun je dit boek gebruiken als het definitieve bewijs dat de woorden werk en geluk niets met elkaar te maken hebben. Werk is nu eenmaal een noodzaak, of beter gezegd een noodzakelijk kwaad. Een optimist daarentegen is misschien al tevreden als hij zich vermaakt bij het lezen van dit boek en er een enkele bruikbare gedachte uit haalt.

Beide vormen van gebruik zijn volstrekt legitiem, maar dit boek is ook een uitnodiging eens wat langer in de spiegel te kijken en je op je eigen positie in het werkend leven te bezinnen. Want wat voor cijfer zou jij jezelf bijvoorbeeld geven op een schaal van 1 tot 10 als je zou moeten aangeven hoe gelukkig je bent in je werk? En wat vind je van dat cijfer? Is dit het hoogst haalbare of zie je ruimte voor verbetering? En verandert je mening als je kijkt naar je eigen ontwikkelingen gedurende de laatste maanden? Waar heeft die stagnatie of verandering mee te maken en is er misschien een mogelijkheid zelf meer grip te krijgen op de ontwikkelingen? Daar gaat dit boek over. Het streven is dat je je werk in het algemeen de moeite waard gaat vinden en je er prettig bij voelt. Als we het hebben over gelukkig werken, dan bedoelen we dat je tot een positief globaal oordeel komt over alle leuke en minder leuke aspecten van je werk, over een langere tijdsperiode.

In deze opvatting van gelukkig werken onderscheiden we drie hoofdbestanddelen. Hoeveel plezier ervaar je, in hoeverre ben je in staat je eigen kwaliteiten te benutten en ervaar je jouw werk als voldoende zinvol? De elementen van de drie-eenheid: het vergroten van plezier, de zinvolheid en het gebruik van je talenten bieden ieder voor zich een mogelijkheid geluk op het werk te vergroten. Het meest wezenlijke hier is dat deze drie wegen geen concurrenten van elkaar zijn, maar elkaar juist versterken. Deze drie-eenheid zou je als een olympisch motto kunnen weergeven: leuker, authentieker en zinvoller.

Leuker, authentieker, zinvoller

Besteed je voldoende aandacht aan dingen waarvan je geniet en doe je voldoende dingen waar je trots op kunt zijn? Aan de hand van de volgende stellingen kun je nagaan welke aspecten in je leven minder sterk zijn ontwikkeld. Als je in één categorie minstens twee keer 'oneens' antwoordt, kun je overwegen dit aspect van je werk onder de loep te nemen en te kijken of je op dit vlak iets kan verbeteren.

Leuker	Eens	Oneens
1. Voor mij is mijn werkdag geslaagd als ik plezier heb gehad.		
2. Humor is voor mij een belangrijk onderdeel van mijn werk.		
3. Ik geniet regelmatig van mijn werk.		

Authentieker	Eens	Oneens
1. Ik zoek graag klussen op waar ik mijn talenten en vaardigheden optimaal kan benutten.		
2. Aan het einde van mijn werkdag heb ik vaak een voldaan gevoel.		
3. Tijdens mijn werk ga ik regelmatig helemaal op in mijn werk.		

Zinvoller	Eens	Oneens
1. Voor mij is het belangrijk dat mijn werk bijdraagt aan een betere wereld.		
2. Ik denk veel na over wat mijn werkzaamheden betekenen in het grote geheel.		
3. Mijn werk dient een hoger doel.		

Leuker

Ervaar jij plezier in je werk? Of wordt jouw dagelijks werk in meer of mindere mate beheerst door gevoelens van onzekerheid, irritatie of machteloosheid? Deze negatieve gevoelens kunnen een sterke invloed hebben op jouw geluksgevoel. In dit boek gaan we aan de slag met een aantal methodieken die jij direct kan inzetten om zelf meer invloed te krijgen op jouw negatieve gevoelens. Bewust of onbewust hebben we soms de neiging om te blijven hangen in negatieve gevoelens, mede omdat zij een functie kunnen hebben. Als we niet goed in ons vel zitten, kunnen we dat bijvoorbeeld gebruiken om moeilijke beslissingen uit te stellen of aandacht te krijgen. In dit boek bieden we oefeningen aan die je helpen je meer bewust te worden van dit soort mechanismes, zodat je meer ruimte hebt zelf te kiezen voor opties die het plezier in het werk vergroten.

Authentiek

Plezierige ervaringen op het werk volstaan niet om te kunnen spreken van gelukkig werken. Geluk is meer dan leuk. Aan het einde van de dag wil je niet alleen het idee hebben dat je je hebt vermaakt, maar ook dat je voldaan bent omdat je hard hebt gewerkt aan de juiste dingen. Voldoening heeft veel te maken met de mogelijkheden die je hebt om je eigen kwaliteiten in te zetten. Ken je jouw kwaliteiten en talenten voldoende? Weet je welke kwaliteiten jou echt energie geven en welke kwaliteiten vooral leuk zijn voor anderen, maar jou misschien het gevoel geven dat je leeggezogen wordt wat betreft energie? Voor veel mensen begint de zoektocht naar meer voldoening met een ontdekkingsstocht naar hun eigen kwaliteiten en talenten. In dit boek zullen we hier ook ruimschoots aandacht aan besteden. We gaan op zoek naar waar jouw passie zit en waar je energie van krijgt.

Heb je genoeg zicht op het onderwerp voldoening, dan komen we automatisch bij het volgende bestanddeel van geluk. Waar doe je het allemaal voor? Heb je het idee dat je door je werk bijdraagt aan iets wat belangrijk voor jou is of is dit onvoldoende aanwezig?

Zinvoller

Heb je het gevoel dat het 'zin' heeft wat je doet in je werk? Stel dat jij ineens van de aardbodem zou verdwijnen. Zou je gemist worden? Zou het verloop van de geschiedenis anders zijn zonder jouw aanwezigheid? Zouden mensen jou persoonlijk missen? Iedereen is uniek, iedereen is anders. Daarom kan jij een unieke bijdrage leveren aan de wereld. De vraag is te achterhalen welke bijdrage dit voor jou kan zijn. Deze vraag stel je jezelf niet als je aan het overleven bent en maar net je hoofd boven water kan houden. Dan volstaat het als je weer een volgende dag zonder nieuwe kleerscheuren

kan doorkomen. Maar als we ons voldoende veilig voelen en lekker aan de slag zijn, dan komt vaak de volgende vraag bij ons op: Waar doe ik het allemaal voor? Vroeger gaf de kerk, familie of groep ons een antwoord. In onze individuele, ontkerkelijkt maatschappij moeten we zelf op zoek.

Zinvol wil vaak zeggen dat wat je doet betekenis heeft voor anderen. We voelen ons vaak beter als we in staat zijn onze eigen inspanningen op te vatten als een bijdrage aan een groter geheel dat ons eigenbelang overstijgt. Mensen floreren vaker als zij het gevoel hebben dat zij anderen of de wereld een zetje in de goede richting geven. In dit boek zullen we daarom handreikingen bieden om het eigen werk op te vatten als een win-winsituatie voor jezelf en anderen. Het gaat om het zoeken naar een plek of activiteiten waarbij jij je prettig voelt, en die tegelijkertijd zinvol zijn voor anderen.

Waarom zou je investeren in meer geluk?

Je hebt inmiddels gemerkt dat dit een werkboek is en geen leesboek. Maar waarom zou je je inspannen voor meer geluk in je werk? Goede vraag! Het is natuurlijk een puur persoonlijke keuze om daar energie in te stoppen. Je kan er ook voor kiezen je te richten op effectiever werken, zodat je werk minder energie kost en minder belangrijk wordt in je leven. Andere mogelijkheden zijn dat je ernaar streeft productiever of creatiever te zijn. Dit zijn legitieme keuzes, maar de ervaring leert dat wanneer je meer geluk in je werk gaat ervaren, je andere voordelen (zoals effectiviteit, productiviteit en creativiteit) er gratis bij krijgt. Laten we eens gaan kijken naar een aantal voordelen van gelukkiger werken, zoals die in wetenschappelijk onderzoek naar voren zijn gekomen.

Gelukkige mensen zijn gezonder

Gelukkige mensen blijken over het algemeen gezonder te zijn dan ongelukkige mensen. Voor een deel komt dit doordat een sterk gestel ertoe bijdraagt dat mensen zich prettig voelen. Maar het effect werkt ook andersom. Geluksgevoelens hebben een positief effect op jouw gezondheid, omdat het je tegen stress beschermt. Hoe werkt dat?

Negatieve gevoelens zoals boosheid of angst gaan gepaard met extra alertheid. Stresshormonen zoals cortisol schieten door je lichaam heen. Op de korte termijn creëert dit een extra energieboost. Je hele lichaam is gereed om in actie te komen en zichzelf te verdedigen of te vluchten wanneer de situatie daarom vraagt. Een prachtig systeem, maar het zorgt voor problemen wanneer je langer door deze negatieve gevoelens wordt gekweld. Cortisol genereert op de korte termijn energie, maar kan je op de

lange termijn uitputten. Als je lichaam voortdurend is gericht op actie, schieten het onderhoud en het herstel erbij in. Uiteindelijk gaat ook je afweersysteem minder goed functioneren. Je wordt sneller ziek en vatbaarder voor ziektes zoals de griep. Mensen die chronisch ongelukkig zijn, blijken zelfs een jaar of vijf minder lang te leven dan mensen die zich beter voelen. Het effect van gelukkig zijn is zelfs vergelijkbaar met dat van niet roken! Het grote voordeel van het streven naar geluk is dat het een activiteit is die inherent prettig is. Voor andere gezondheidsmaatregelen als minder eten en drinken moet je vooral afzien van dingen die je prettig vindt, maar zoeken naar geluk biedt een beloning in zichzelf en een bonus in de vorm van een toegenomen kans op een goede gezondheid.

Beter samenwerken, meer innovatie en creativiteit

Als je de beurskoersen van een bedrijf wilt voorspellen, dan kun je een gorilla vragen een dartpijlje te gooien naar een beurspagina uit de krant die je op een muur hebt opgehangen. Als aan het einde van het jaar blijkt dat de gorilla de ontwikkelingen in de markt beter heeft voorspeld dan gerenommeerde analisten, dan ben je in ieder geval goed voor een berichtje in de krant. Maar als je echt wilt weten hoe een bedrijf zich zal ontwikkelen, kun je ook een enquête houden onder werknemers en vragen hoe gelukkig zij zich voelen. Bedrijven floreren vaker als ze meer gelukkige werknemers hebben.

De reden is dat positief gestemde medewerkers veel creatiever en innovatiever zijn en ook nog eens beter samenwerken dan somber gestemde concurrenten. Hoe komt dat? Sterke negatieve gevoelens blijken een bijzonder effect te hebben op onze hersenen. We kunnen dan minder goed nadenken. Dit mechanisme wordt ook wel corticale inhibitie genoemd, wat letterlijk remming van de hersenschors betekent. Wat er feitelijk gebeurt, is dat er minder bloed gaat naar bepaalde delen van onze hersenen.

De bedoeling van dit mechanisme is dat we sneller handelen en geen tijd verspillen aan nadenken. Vanuit evolutionair perspectief is dat ook heel begrijpelijk. Onze voorouders hadden een veel gevaarlijker leven dan moderne (stads)mensen. Stel dat zo'n voorouder iets hoort ritselen in het bos en een tijger vermoedt in de struiken. Hij zou dan uitvoerig kunnen gaan bepalen hoe ver het beestje kan springen, of wat voor soort het is. Is het nu een Siberische, een gevlekte of een sabeltandtijger? Deze tijd kan beter besteed worden om uit de klauwen van de tijger te blijven. Primair reageren door weg te rennen of de tijger met een knuppel in de nek te slaan, is dan een veel betere reactie. Niet nadenken maar handelen bij dreigend gevaar is in de loop van de evolutie van onze soort zeker nuttig geweest; alleen is het een beetje jammer dat wij in ons dagelijks leven weinig tijgers tegenkomen. In onze huidige maatschappij is het juist van het grootste belang dat we steeds in staat zijn helder te denken.

Het is daarbij een geluk dat we allemaal beschikken over een natuurlijk mechanisme dat voorkomt dat onze hersenen te oppervlakkig functioneren, en dat zijn positieve gevoelens. Als we ons prettig voelen is onze omgeving veilig, kunnen we de omgeving rustig verkennen en op creatieve ideeën komen. Daardoor kunnen we juist weer beter nadenken en staan we meer open voor anderen en voor nieuwe ideeën. Dat bevordert onze teamspirit, creativiteit en innovatiekracht. In dit boek leer je hoe je positieve gevoelens zelf kan activeren om meer invloed te kunnen uitoefenen op het geluk in jouw werk.

Zitten er nadelen aan gelukkig werken?

Is de combinatie van geluk en werk altijd het hoogst haalbare? Nee, zeker niet. Niet alle negatieve gevoelens zijn slecht. Integendeel! Als trainer, coach en leidinggevende zie ik dagelijks dat mensen negatieve gevoelens nodig hebben om tot veranderingen te komen. Ze geven een signaal dat er iets anders moet, want als iemand onvoldoende last heeft van de negatieve kant van contraproductief gedrag, dan is de kans op verandering minimaal. Negatieve gevoelens hebben een functie. In bepaalde omstandigheden is het zelfs heel gezond en effectief om in een licht negatieve staat te zijn. Wanneer je bijvoorbeeld een belangrijke beslissing moet nemen waar mogelijk grote negatieve consequenties aan vastzitten, dan is het goed deze gevolgen ook in een licht negatieve staat te bezien. Je zal dan terecht zeer voorzichtig te werk gaan.

Het doel van dit boek is zeker niet om negatieve gevoelens weg te halen. We willen je wel handvatten geven zodat je meer invloed hebt op je eigen gevoelens. Wat wel goed is om te weten, is dat langdurig blijven hangen in gevoelens van onmacht, boosheid of verdriet gevaarlijk is. Je bent dan eerder vatbaar voor ziekten door een verminderde werking van je afweersysteem. Verder kan langdurig ongelukkig werken leiden tot een burn-out of overspannenheid.

Het komt erop neer dat dit boek je meer vrijheid wil geven in het omgaan met je eigen gevoelens, zodat je jezelf in meer situaties kan redden en je vaker prettiger voelt. Je werkt aan geluk, omdat je geluk voor jou kan laten werken. Het is echter belangrijk in te zien dat een dergelijk ideaal niet een-twee-drie volledig is te realiseren. We kunnen echter wel stappen zetten in deze richting. De Amerikaanse psycholoog Jonathan Haidt vergelijkt dit streven met het temmen van een olifant. De olifant staat bij hem voor alle processen in onze geest die min of meer automatisch verlopen, zoals onze gevoelsmatige reacties en passies. De olifant stuwt ons met ongekennde kracht bepaalde

richtingen op. Het kleine mannetje dat de olifant wil temmen is ons rationele bewustzijn dat probeert de olifant waar nodig bij te sturen.

Dit beeld is vooral nuttig omdat het benadrukt hoe lastig het soms is de olifant in toom te houden. Een dierentemmer heeft wel twintig jaar nodig voordat hij de olifant zijn wil kan opleggen en zelfs dat lukt dan maar tot op zekere hoogte. In het circus kan de olifant wel op twee poten staan, maar niet elegant door een hoepeltje springen.

De nukken van het enorme beest hebben geleid tot de mythe dat bewuste pogingen om gelukkig te worden tot mislukken zijn gedoemd. Of zoals de Oostenrijkse dichter Nikolaus Lenau het eens uitdrukte: 'Het geluk is als een vrouw die het meest wordt aangetrokken door degene die haar het minst naloopt.' Toch komt uit onderzoek een ander beeld naar voren. Mensen die rapporteren dat zij zich gelukkig voelen, kennen een hoge prioriteit toe aan hun eigen welbevinden. Ze zijn bereid zich in te spannen om zichzelf prettig te voelen. Daarbij hebben ze een levendig besef van al het goede dat hen ten deel valt. Ook weten ze heel aardig wat belangrijk voor hen is om een positieve stemming te handhaven. Zo blijven ze actief, zoeken ze graag vrienden op en als hen iets akeligs gebeurt proberen ze daar de positieve kant van te ontdekken.

De moraal van het verhaal lijkt te zijn dat gelukkiger worden net zoiets is als de olifant een nieuw kunstje leren. Dat gaat zeker niet gemakkelijk en je zult dat enorme beest misschien nooit echt de baas worden. Het karakter van het beest is immers ook afhankelijk van erfelijke aanleg en van de omstandigheden waaronder het is opgegroeid. Garanties voor succes ontbreken, maar toch loont het de moeite om je leven met enige regelmaat tegen het licht te houden en je af te vragen of je voldoende prioriteit toekent aan je eigen welbevinden en het geluk van je naasten. Uiteindelijk boek je vaker succes als je een belangrijk doel maakt van geluk in je werk dan wanneer je het opgeeft en hoopt dat de olifant vanzelf tegen het geluk aanloopt.

Hoe gelukkig ben jij in je werk?

Als we onze innerlijke olifant een paar nieuwe trucjes leren, dan is het belangrijk inzicht te krijgen in hoe het beestje normaal gesproken functioneert. In dit hele boek word je daarom uitgenodigd regelmatig een zelftest te doen. Deze test geeft je een globaal beeld van hoe je nu functioneert en je kan hem na afloop van dit boek opnieuw doen om te zien of je iets bent opgeschoten.

Beantwoord de volgende vragen met een cijfer van 1 (heel slecht) tot en met 10 (kan echt niet nog beter).

1. Hoe gelukkig ben jij in je werk?	
2. Ga je met plezier naar je werk, heb je fijne collega's?	
3. Word je voldoende uitgedaagd, zonder dat het je te veel wordt?	
4. Ben je geïnspireerd op je werk en zou je anderen jouw baan aanraden of toch liever niet?	

Deze vragen hebben een uitgangspunt voor jezelf geformuleerd. Wellicht heb je een hoge score of ben je erachter gekomen dat er nog een hoop te winnen is qua geluk in jouw werk. De vraag is nu op welke gebieden je jezelf verder zou willen ontwikkelen. Heb jij behoefte aan meer plezier, authenticiteit of zinvolheid in je werk? Is er ruimte voor verbetering? Denk eens na waar je je op zou willen richten als je gelukkiger zou willen werken. Je hoeft niet meteen de juiste focus te hebben, want je kan je plan gedurende het werken met dit boek steeds bijstellen. Toch is het belangrijk voor nu een keuze te maken. Waar zou jij je aandacht op willen richten? Ik wil je nu vragen om een aantal minuten stil te staan bij het volgende: wanneer je een zestal punten zou mogen veranderen die jou gelukkiger zouden maken in jouw werk, welke punten zou je dan kiezen? Schrijf ze op in volgorde van belangrijkheid.

1. (belangrijkst voor mijn geluk in mijn werk)
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

De ervaring leert dat het maken van zo'n opsomming vaak tegenvalt. Het loont daarom de moeite je eigen mening te spiegelen aan die van anderen. Ik heb tijdens het geven van trainingen gemerkt dat cursisten bij deze opdracht het vaakst tot de volgende punten komen:

1. Prettige collega's/goede sfeer
2. Optimale uitdaging in werk
3. Goede leidinggevende
4. Goede balans werk-privé

5. Gevarieerd werk
6. Zinvol werk

In de volgende paragraaf worden deze keuzes nader belicht.

De olifant of de omstandigheden?

De vraag die ik nu aan je wil voorleggen is de volgende: welk belangrijk aspect schittert door afwezigheid in het lijstje dat door cursisten wordt gemaakt? Hebben zij punten vergeten die jij wel hebt genoemd? Of zou je misschien de punten in een andere volgorde willen zetten? Wanneer je goed kijkt, zijn het allemaal punten die iets zeggen over de werkomgeving en niets over de persoon die daarbinnen functioneert. In de praktijk blijkt dat wie je zelf bent en wat jij zelf doet cruciaal is voor jouw eigen geluk. Zo heeft de een veel meer last van negatieve gevoelens zoals onzekerheid, angst of boosheid dan de ander. Het maakt helemaal niet uit in welke werkomgeving je zo iemand plaatst, want hij sleept zichzelf gewoon mee naar de volgende baan. Voor veel coaches is dit een erg bekend patroon. Vaak lopen mensen verschillende keren tegen dezelfde patronen aan (bijvoorbeeld ruzie met een bepaalde collega) en hebben mensen in het begin altijd de neiging hiervan de omgeving of de ander de schuld te geven.

In de praktijk houden wij bij beslissingen vaak niet zo goed rekening met wie wij zijn, met de olifant die we in het dagelijks leven berijden. Daardoor besteden we soms te veel aandacht aan het aanpassen van de omstandigheden, terwijl het productiever zou zijn in ogenschouw te nemen hoe we zelf reageren. Daarom gaan we in het volgende hoofdstuk specifiek aandacht besteden aan onze eigen persoonlijkheid, zodat jij jezelf (nog) beter leert kennen en het veel makkelijker wordt om te kiezen voor gelukkiger werken.

Het geluksonderzoek van Sonja Lyubomirsky komt zelfs tot de schatting dat ons geluk voor slechts 10 procent wordt bepaald door de omstandigheden waarin we verkeren. De keuzes die we maken zijn verantwoordelijk voor 40 procent en onze erfelijke aanleg voor de rest. Op onze erfelijke aanleg kunnen wij geen invloed uitoefenen, maar wel hoe we keuzes maken en hoe we ons werk tegemoet treden.

Zeven mythes over geluk

Voor we echt aan het werk gaan, is het belangrijk enkele misverstanden over gelukkig werken nog even kort te benoemen en te ontkrachten. Dit gebeurt aan de hand van de volgende zeven mythes.

1. Mythe 1: Voor gelukkig werken moet alles perfect zijn.
Sommige mensen hebben het gevoel dat gelukkig werken alle negatieve gevoelens zal wegnemen. Wie dit verwacht, zal teleurgesteld worden. Gelukkig werken houdt in dat de balans naar de positieve kant verschuift, en dat je het gevoel hebt dat je iets doet wat de moeite waard is. Maar zelfs in de gunstigste omstandigheden hebben we soms negatieve gevoelens nodig. Ze geven ons een signaal waar dingen dreigen mis te gaan. Daarnaast helpen negatieve gevoelens om tot (gedrags) veranderingen te komen. Gelukkig werken is echter niet goed mogelijk als je blijft hangen in negatieve gevoelens. Het gevoel van machteloosheid dat hiermee samenhangt is ziekmakend. De toegenomen uitval door stress, burn-out en overspannenheid van de afgelopen twintig jaar laat zien dat dit een belangrijk probleem is.
2. Mythe 2: Geluk maakt lui.
Gelukkige werknemers zijn geen luie genotzoekers, ze zijn juist actiever, meer betrokken en meer resultaatgericht. Uit onderzoek komt naar voren dat gelukkige medewerkers gemiddeld 50 procent meer gemotiveerd zijn, meer dan 100 procent meer betrokken en gemiddeld 30 procent meer resultaat behalen dan ongelukkige medewerkers.
3. Mythe 3: Geluk is niet te meten.
Geluk is zoiets persoonlijks, dat kan je helemaal niet meten, wordt vaak beweerd. Onderzoek van de afgelopen dertig jaar laat echter zien dat de mate van geluk van individuen prima te meten is. Mensen kunnen op speciaal ontwikkelde vragenlijsten zelf goed aangeven hoe gelukkig zij zijn. Geluk is daardoor een factor die je goed kan onderzoeken.
4. Mythe 4: Gelukkig werken is hetzelfde als arbeidstevredenheid.
De termen zijn volle neven van elkaar, maar er is een cruciaal verschil in gebruik. Arbeidstevredenheid wordt vaak in de invloedssfeer van de organisatie getrokken die de voorwaarden moet scheppen, zodat werknemers tevreden zijn. Gelukkig werken houdt in dat de medewerker zelf meer verantwoordelijkheid neemt. Uit

onderzoek blijkt dat de samenhang tussen arbeidstevredenheid en productiviteit gering is. Dit in tegenstelling tot gelukkig werken, waarbij de positieve relatie met productiviteit duidelijk aanwezig is.

5. Mythe 5: Gelukkig werken staat los van je privéleven.

Gelukkig werken kan je niet los zien van je geluk in je leven als geheel. Aan de negatieve kant zie je dat werkloosheid een negatief effect heeft op het algemene geluksniveau van mensen. Aan de andere kant zie je dat mensen die gelukkig werken duidelijk gelukkiger zijn in het algemeen. Het hebben en ervaren van plezier, voldoening en zingeving door werk heeft blijkbaar een duidelijk positief effect op het algemene geluksniveau. En andersom, natuurlijk.

6. Mythe 6: Gelukkig werken is alleen voor hogeropgeleiden.

Sommige mensen denken dat nadenken over plezier, voldoening en zingeving in je werk alleen iets is voor hogeropgeleiden. Niets is minder waar. Op ieder opleidingsniveau zie je een vergelijkbaar percentage mensen dat met hart en ziel werkt, terwijl een ander deel alleen werkt voor het geld. Wel blijkt dat specifieke kenmerken van werk van belang zijn. Wie meer autonomie ervaart, voelt zich gelukkiger. Mensen die leidinggeven of eigen baas zijn, zijn gemiddeld gelukkiger. Je kan echter ook je autonomie vergroten zonder van baan te verwisselen.

7. Mythe 7: Gelukkig werken is geen kunst als je leuk werk hebt.

Het spiegelbeeld van deze mythe is dat je niet gelukkig kunt werken als je vervelend werk hebt. Toch is de werkomgeving niet de belangrijkste bepalende factor voor je geluk. Veel belangrijker is jouw manier van denken en doen. Dit bepaalt plezier, voldoening en zingeving in je werk en leven, onafhankelijk van de specifieke werkomgeving.