

Han van der Pool

De Geluksfactor

De kracht van het positief denken is ruimschoots aangetoond. Sport coaches weten dat genieten en geluk prestaties van spelers verbeteren. Coaches proberen spelers in een “flow” te krijgen door hen te leren focussen op het “hier en nu” en te genieten van de ervaring om een belangrijke wedstrijd te mogen spelen. Zij proberen zo het “geluk” zo een beetje af te dwingen. Het is een beproefd middel om spelers “boven zich zelf uit” te laten stijgen. De geluksfactor speelt immers een grote rol. Bij “high performance” organisaties is dit niet anders. We weten al meer dan 150 jaar dat medewerkers die lol hebben in hun werk veel productiever zijn. Er worden hoge correlaties gevonden tussen geluk op het werk en productiviteit. Helaas wordt deze “geluksfactor” vaak nog onvoldoende benut om prestaties van een bedrijf te verbeteren.



drs. J.P. van der Pool (han@vanderpool.com) is als Arbeids- en Organisationspsycholoog verbonden aan Dunea N.V. en lid van de redactie van het Tijdschrift voor MD.

Flow en werkdruk

Een recent internationaal onderzoek van AON Hewitt geeft aan dat 5 van de 10 medewerkers in Europa, zich ongelukkig voelen bij het bedrijf waar zij voor werken¹. Managers kunnen de tevredenheid en het geluk van hun medewerkers faciliteren door aandacht te schenken aan “geluksfactoren”. Mensen verschillen in de mate waarin zij gelukkig kunnen zijn. Die verschillen zijn voor de 50% toe te schrijven aan persoonlijke aanleg en 10 % aan externe factoren. Een beetje mazzel hebben helpt natuurlijk altijd wel een beetje bij persoonlijk geluk. Maar liefs 40% van het geluksgevoel kan worden beïnvloed door aandacht te schenken aan “persoonlijke geluksfactoren”. Vaak voeren bedrijven wel een medewerkers tevredenheidsonderzoek uit. De vertaling naar “geluksfactoren” van individuele medewerkers wordt zelden gemaakt. De onderzoeken zijn anoniem en de resultaten worden op teamniveau weergegeven. Er is weinig aandacht voor de individuele factoren. Het is bekend dat een angstcultuur en slechte werksfeer funest zijn voor de prestaties van een organisatie. De onveiligheid neemt toe. “Life time employment” is niet meer van deze tijd. De werkdruk wordt opgevoerd en de werkrelatie kan op ieder moment worden beëindigd.

Geluk

Geluk is zo in zekere zin maakbaar. Het is echter een complex begrip waarbij zowel persoonlijke aspecten als de sociale omgeving een rol spelen. Uit onderzoek in de neuropsychologie blijkt dat het hebben van een bepaalde mate van welvaart, zekerheid, veiligheid, prettige sociale contacten, vrijheid en integriteit van de organisatie een voorwaarde zijn om gelukkig te kunnen zijn². Hogere bonus- en meer materiele welvaart voegen, mits de basis behoeften

zijn voorzien, op een gegeven moment niet langer iets toe aan het verbeteren van de prestaties. Het gaat vooral om de vrijheid om een eigen leefwijze te kunnen ontwikkelen³. Wie open staat voor nieuwe ervaringen, ontspannen is en gericht is op anderen wordt sneller gelukkig. Het gevoel is namelijk sterk gerelateerd aan het eigen denken en handelen. Zo'n houding valt te ontwikkelen.

Volgens Psycholoog Martin Seligman is optimisme te leren door het verleden te accepteren en te waarderen, tevreden te zijn met het heden en positief te zijn over de toekomst. Ook veel “executive coaches” maken veel gebruik van de inzichten uit de “Positieve Psychologie”. Het geeft een wetenschappelijke onderbouwing van interventies in coaching. Leren waar je goed in bent en positieve verwachtingen ontwikkelen over de toekomst zijn manieren om geluk als het ware af te dwingen. Visualisatie technieken zoals bijvoorbeeld “de wondervraag” uit de “solution focused coaching” helpt het geluk voor te stellen⁴. De gewenste toekomst wordt met deze vraag zo concreet mogelijk voorgesteld. De mentale voorstelling van die droom en deze concreet maken helpt met het stellen van prioriteiten en dwingt als het ware het toekomstige succes af. Gelukkig zijn wordt zo enigszins een keuze. Geluk is volgens deze stroming in de psychologie zo voor 40% beïnvloedbaar. Men gaat werken aan het eigen welbevinden en het maken van belangrijke keuzes. Men krijgt meer controle op het eigen geluk en ziet ook eigen prestaties verbeteren.

Het is ook bewezen dat een manager die vertrouwt op de kwaliteiten van zijn medewerkers uiteindelijk de medewerkers krijgt waarin hij gelooft (het zgn. “*Pygmalion effect*”). Zeker wanneer de doelen

>>

¹ Trends in Global Employee Engagement AON Hewitt 2013

² David Rock; (SCARF-model). Quiet leadership en Brain at Work.

³ Ruut Veenhoven, Erasmus University Rotterdam, Happiness Economics Research Organization

⁴ Wondervraag: “Stel dat er vannacht, terwijl je slaapt, een wonder gebeurt. Door het wonder is datgene, waar we nu over praten, voldoende opgelost om er mee verder te kunnen. Maar je weet dat niet want je slaapt. Waaraan zal je morgenochtend het eerste merken dat het wonder heeft plaatsgevonden? Wat zal er dan anders zijn? Wat is het eerste dat je merkt? Wat verder? Wat zal je dan anders doen?”



passen bij de persoonlijke ambities en wensen, zorgen gelukkig zijn en plezier in het werk hebben voor betere prestaties bij het individu. Werk geeft mensen een identiteit, structuur in het leven en voldoening. Uiteraard kunnen “werkwaardes” van mens tot mens sterk verschillen. Iedereen heeft nu eenmaal z'n eigen behoeften (zie checklist). Management kan het geluk faciliteren en zorg dragen voor een optimale invulling van deze werkwaarden. Dit verbetert immers de prestaties.

Twee voorbeelden

Bij de **Belastingdienst** is “geluk op het werk” als actueel strategisch thema vastgesteld. De betrokkenheid van medewerkers is cruciaal voor de dienstverlening. Medewerkers die hun werk met plezier doen, zorgen voor een betere dienstverlening naar de klant en dit zorgt voor een beter resultaat is de redenering. Het is voor zowel de werknemers als de werkgever belangrijk om te werken aan een zeker geluksgevoel op de werkplek. Is dat er niet dan ligt ziekte, uitval en verloop op de werkvloer in het verschiep. Met het “gelukslaboratorium” van de Belastingdienst zijn positieve ervaringen opgedaan. Het thema “geluk” is opgenomen in het prestatiecontract van de manager. In dit contract staan de afspraken waarop hij wordt afgerekend: de productiecijfers en een meetbaar gemaakt “geluksgetal”. Waar het dan om gaat is dat er een wezenlijk gesprek wordt gevoerd over de invulling van de “werkwaardes”. Het gaat erom dat acties zijn ondernomen op het gebied van geluk op het werk. Hoe werkt het uit? Dat moet je kunnen vertellen en onderbouwen. In een prestatiecontract komt de mindset van het management tot uitdrukking. En het feit dat geluk op het werk in het contract voorkomt, betekent ook dat de mindset breder is geworden, of moet worden.

Bij **Dunea** (drinkwaterproducent en duinbeheer in Zuid Holland), hanteert men het begrip “vitaliteit” als strategisch thema. Optimaal inzetten van de eigen medewerkers is een van de uitgangspunten van de strategie “Koers 2015”.

Als vitale organisatie wil Dunea z'n medewerkers gemotiveerd, fit (in lichaam en geest) en inzetbaar houden. Dunea implementeert net als veel andere bedrijven het nieuwe werken. Naast de concrete resultaatafspraken (output sturing) staan ook het werken aan

duurzame inzetbaarheid en het creëren van condities op de agenda van de beoordeling en ontwikkelgesprekken. Gelukkige medewerkers functioneren beter. Dragen meer bij aan de maatschappij. Zijn gezonder en hebben meer veerkracht is het uitgangspunt. Dunea medewerkers worden gestimuleerd kennis en competenties te blijven ontwikkelen en vitaliteit te onderhouden.

Managers worden gestimuleerd de talenten bij de medewerkers te ontwikkelen. Het gaat niet om werken met een standaard (Persoonlijk Ontwikkel Plan), waarmee medewerkers moeten werken aan de dingen waar ze niet goed in zijn. Het gaat om juist het omgekeerde: het gaat om het ontwikkelen van de individuele talenten en krachten van medewerkers.

Strategie

Natuurlijk is geluk iets persoonlijks maar medewerkers kunnen van elkaar leren en elkaar helpen. Volgens gelukswetenschapper Sonja Lyubomirsky is er niet één magische strategie die iedereen gelukkiger maakt. Iedereen heeft verschillende behoeften, interesses, waarden, mogelijkheden en neigingen. Medewerkers moeten dus een strategie kiezen die bij hen past⁵ Volgens Lyubomirsky zijn er drie manieren om een passende strategie te kiezen.

1. Uitgaan van de oorzaken van eigen onbehagen. (Ben je gelukkig in je werk vragenlijst)
2. Uitgaan van eigen sterke punten
3. Uitgaan van eigen levensstijl

Een discussie over de invulling van de checklist “*ben je gelukkig op het werk?*” is behulpzaam bij het creëren van “geluk” op het werk. De lijst geeft een opsomming van behoeften die in meer of mindere mate kunnen worden ingevuld. Bij lage scores kan worden nagegaan hoe deze scores kunnen worden verbeterd.

*Feed forward*⁶ is een handige techniek om het werkgeluk te verhogen. Hierbij gaat het erom afspraken te maken om de invulling van de “geluksfactor” individueel of binnen een team te kunnen verbeteren. Feedback, kritiek en negatieve evaluaties van het verleden worden bij feed-forward sessies zoveel mogelijk vermeden. Het gaat om het vaststellen wat men zelf wil verbeteren ten einde het werkplezier in het team te verhogen. | Md

⁵ Sonja Lyubomirsky (2011) De Maakbaarheid van het Geluk -Een wetenschappelijke benadering voor een gelukkig leven.

⁶ Marshall Goldsmith. What Got You Here Won't Get You There. (2011).

De Geluksfactor

Ben je gelukkig in je werk ⁷	Nee	Soms	Ja!
1. Ik werk met plezier	1	2	3
2. Ik lach veel op het werk	1	2	3
3. Ik ben "lekker bezig" op mijn werk	1	2	3
4. Ik heb vrienden op het werk	1	2	3
5. Ik doe werk dat zin heeft	1	2	3
6. Ik heb werk dat belangrijk is voor anderen	1	2	3
7. Ik krijg waardering voor mijn werk	1	2	3
8. Ik voel me gesteund in mijn werk	1	2	3
9. Ik help anderen als dat nodig is	1	2	3
10. Ik praat positief over mijn werk	1	2	3
11. Ik heb vertrouwen in de toekomst	1	2	3
12. Ik kan doen waar ik goed in ben	1	2	3
13. Mijn werk en privé zijn in goede balans	1	2	3
14. In heb genoeg energie voor mijn werk	1	2	3
15. Ik kan me ontwikkelen in mijn werk	1	2	3
16. Ik kan me goed ontspannen	1	2	3
17. In heb er doel in mijn werk	1	2	3
18. Ik werk aan mijn eigen geluk	1	2	3
19. Ik zorg goed voor me zelf	1	2	3
20. Ik kan veel keuzes in mijn werk zelf maken	1	2	3

33

Omcirkel je antwoorden en tel de punten op.

20-30 punten: Dit gaat niet goed. Vraag om hulp. Er moet iets gebeuren.

31-40 punten: Dat kan en moet beter. Maak een plan, maak er werk van.

41-50 punten: Dat gaat goed. Ga zo door. Houd het vast Blijf voor je zelf zorgen.

51-60 punten: Je ben een geluksvogel. Misschien kun je anderen iets leren of helpen op dit punt.

Vergelijk je gelukscore een met die van je collega's. Bespreekpunten van (on)geluk in je team of met manager. Natuurlijk is "geluk" iets persoonlijks, maar je kunt van elkaar leren en elkaar helpen.

⁷ Johan de Veer Everybody Happy- Artikel over Geluk op het werk 2009