



Ben Tiggelaar


MOOI

WERK

# Wat maakt werken plezierig, goed en zinvol?

Ben Tiggelaar verkent onze  
relatie met werk in 31 kleine stappen.

Persoonlijk, scherpzinnig en inspirerend.

A black and white close-up portrait of Ben Tiggelaar, a man with dark hair and a beard, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark shirt.

Nieuwe boeken, columns en  
seminars van Ben Tiggelaar:  
[www.tiggelaar.nl](http://www.tiggelaar.nl)

# Mooi werk

We willen leuk werk doen, misschien zelfs goed of mooi werk. We willen iets presteren. En het liefst zouden we willen dat ons werk onszelf overstijgt. Dat het op de een of andere manier verder reikt.

Maar hoe werkt dat? Wat is een verstandige, evenwichtige manier om naar werk te kijken? En kun je daar ook iets mee in de praktijk? Kun je er bijvoorbeeld zelf voor zorgen dat je werk je gelukkiger maakt?

Ben Tiggelaar publiceerde ruim 1800 boekpagina's en meer dan 700 columns over werk, management, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. In dit essay duikt hij in zijn archief en zijn eigen geschiedenis, op zoek naar antwoorden.

Een zoektocht in 31 kleine stappen die je los van elkaar en als één verhaal kunt lezen. Met onderweg aandacht voor: inspiratie, advies, zelfspot, twijfel, onderzoek en de onvermijdelijke vraag waar we het allemaal voor doen.



Ben Tiggelaar (1969) is onafhankelijk schrijver, spreker en gedragswetenschapper.

Hij is onder meer bekend van het boek *Dromen, durven, doen* en het seminar 'MBA in één dag'. Tevens schrijft hij een wekelijkse column over werk en management in *NRC Handelsblad*.



Ben Tiggelaar

**MOOI  
WERK**

Stichting Collectieve  
Propaganda van het  
Nederlandse Boek

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council® (FSC®) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100 procent chloor- en zwavelvrij gebleekt.



*Mooi werk* is een uitgave van de Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek ter gelegenheid van de Maand van de Spiritualiteit 2016.



Uitgave met medewerking van Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.

© Ben Tiggelaar

Uitgever Stichting CPNB

Omslag Moker Ontwerp

Foto omslag © AP/Hollandse Hoogte

Foto auteur © Elisabeth Ismail

Zetwerk Sander Pinkse Boekproductie

Drukkerij GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978 90 596 5366 5

NUR 728

*Voor mijn grootvaders*





# WERKGELUK

## Uit Muntendam

Muntendam. Oost-Groningen. Het roodste dorp van Nederland. Zo werden wij genoemd op tv als het verkiezingstijd was. Een gemeenteraad die vrijwel exclusief uit CPN'ers en PvdA'ers bestond en vijfduizend inwoners die zich nog prima konden herinneren hoe het was om als landarbeiders te worden onderdrukt door de Groningse herenboeren. Er waren in ons dorp meerdere mensen die in een Lada reden (een rode) om zo de kameraden in Rusland te steunen. De muziekvereniging heette Kunst en Strijd.

Iedereen wordt in zijn denken en handelen gevormd door zijn levenservaring en dit is waar die van mij begon. In 1969.

Mijn beide grootvaders waren nog begonnen als landarbeider, hadden daarna in de fabriek gewerkt of bij de Groningse energiemaatschappij. Toen ik ze net een beetje leerde kennen waren ze beiden al oud en versleten. Niet lang daarna overleden ze.

Mijn oma van moederskant was ervan overtuigd dat wie voor een dubbeltje geboren was, nooit een kwartje zou worden. Mijn oma van vaderskant zei nooit iets, wat in mijn beleving op hetzelfde neerkwam.

Mijn vader was postbode, mijn moeder huisvrouw. Werk diende maar één doel: zorgen voor het gezin. Niet dat mijn vader geen plezier had in zijn werk. Hij

heeft bijna veertig jaar met een goed humeur de post bezorgd. Maar nu hij met pensioen is mist hij het niet. Je kunt ook prima door het dorp fietsen en een praatje maken met de mensen zonder brieven en pakjes af te leveren.

Mijn moeder had ambitie. Vooral voor mijn zus en mij. Maar van onze loopbaan heeft ze niet veel meegekregen. Ze overleed toen ze 45 was. Mijn zus en ik waren net begonnen met onze studies.

Toen ik naar de middelbare school ging en zelfstandig begon na te denken over werk, was het onderwerp niet populair. Het waren de vroege jaren tachtig. De tijd van werkloosheid, punk, *no future* en 'carrière maken, voordat de bom valt'. Zinloos dus. Ik wilde naar de kunstacademie, dacht ik. Wat ik daarna zou doen? Geen idee.

Maar halverwege de jaren tachtig sloeg dat om.

Tegen het einde van mijn schooltijd schreven de kranten over yuppen: *young urban professionals*. De Russen bleken minder gevaarlijk dan gedacht (wat wij in Muntendam allang wisten). Opeens stonden overal computers. Er verschenen advertenties in de krant voor banen met een jaarsalaris van meer dan een ton (in guldens, dat wel).

Studie en werk voelden ineens als een manier om te ontsnappen aan een leven zonder veel perspectief. Sterker nog: binnen enkele jaren was werk de nieuwe brede volksreligie. De moderne manier om je eigen leven te creëren.

En ik deed mee. Ik had ambitie. Ik wilde ver komen. Misschien wel helemaal tot in Amsterdam.

In oktober 2012 zat ik op de veranda van ons huis in een buitenwijk van Boston. Ons gezin zou een jaar leven en werken in de vs. De eerste maanden waren druk geweest: huis huren, meubileren, schoolzaken regelen, een boek afronden, auto kopen...

Maar in oktober was ik klaar en zat ik om tien uur 's ochtends met een dikke roman op schoot in zo'n ouderwetse schommelstoel. Ik kon er maar moeilijk van genieten.

Je merkt pas dat je ergens aan gehecht bent, wanneer het je wordt afgenomen. Ik bleek veel meer verslingerd aan werk dan ik dacht. Ongemerkt was ik mijn werk geworden. Zonder de dagelijkse drukte was ik niet mezelf.

# Werk als god

De New Yorkse schrijver en predikant Tim Keller houdt zich bezig met levensbeschouwelijke vragen rond werk. Volgens hem zijn er vier dingen aan de hand waardoor we geen evenwichtige relatie meer hebben met werk in onze cultuur en waardoor we steeds meer druk en onrust ervaren.

Allereerst loopt onze baanzekerheid steeds verder terug. Ook in Nederland hebben steeds minder mensen een vaste job. Laat staan een baan voor het leven.

Ten tweede is de prestatiedruk toegenomen. Wie een mooie baan met een net salaris heeft gevonden, belooft impliciet om zich een slag in de rondte te werken. En als je dat niet wilt, staat er iemand anders klaar om je plek in te nemen.

Ten derde maakt technologie het mogelijk om altijd en overal met werk bezig te zijn.

De vierde ontwikkeling gaat volgens Keller echter dieper en fungeert bovendien als een versterker van de eerste drie. Veel mensen ontlenen hun identiteit aan hun baan en hun prestaties.

Vroeger wist je wie je was door je familie, je gezin, je kerk of de plek waar je woonde. Nu bepaalt voor veel mensen hun werk wie ze zijn. ‘Wat doe jij?’ of ‘Wat zijn jouw plannen?’ zijn vragen die we anderen en onszelf doorlopend stellen. Werk als centrum. Werk als kerk.

Werk is de moeite waard. Maar wie van werk de bron van zingeving en identiteit in zijn leven maakt, schiet het evenwichtspunt voorbij.

De schrijver David Foster Wallace zei: ‘In de loopgraven van het dagelijkse, volwassen leven, bestaat er geen atheïsme. Er is niet zoiets als niet-aanbidden. Iedereen aanbidt.’

Pas op wat je aanbidt, stelde Wallace. Is carrière je godsdienst, dan heeft je werkweek nooit genoeg uren. Verafgood je geld, dan is je banksaldo altijd te laag. Aanbid je je eigen lichaam, dan sterf je duizend doden voor ze je begraven. Leef je voor intellectuele erkenning, dan ben je altijd bang dat je door de mand valt.

Wallace heeft gelijk. En het verraderlijke is dat de meeste vormen van verafgoding sluipenderwijs bezit nemen van je leven. Ook ik meet mijn eigen waarde te vaak en te veel af aan werk, geld en goed of een van de andere goden die Wallace noemt.

**82.800** Stel dat je 45 jaar werkt in je leven. En dan 46 weken per jaar keer 40 uur. Dan kom je uit op 82.800 uur. Ook al zijn het in jouw geval een paar duizend uren meer of minder, het zijn er domweg te veel om ze met tegenzin te besteden. Alleen de gedachte daaraan maakt een mens al ongelukkig.

Maar wie is er verantwoordelijk voor de zin in je werk? Of de zin van je werk? Voor het inbrengen van je eigen mening? Voor je prestaties? Voor je professionele ontwikkeling?

Is dat 'de werkgever'...? En welke dan? Je eerste, je huidige, je volgende? Of heb je zelf ook iets te zeggen?

De meeste mensen brengen minder dan 1% van hun werktijd door in een-op-eeninteractie met hun leidinggevende. Meestal gaat het om niet veel meer dan een kwartiertje per week. Of, over je hele loopbaan gemeten, zo'n 800 uur. De overige 82.000 uren moet je vooral leidinggeven aan jezelf. Alleen of samen met je collega's. Afwachten tot je werk vanzelf de moeite waard wordt is dan geen serieuze strategie.

## Arbeidsverleden

We zijn niet de eersten. De mens pijnigt al duizenden jaren zijn hersens met vragen over de relatie tussen arbeid en hogere zaken als geluk, zingeving en spiritualiteit.

De Grieken zagen werk als iets dat vervloekt was. Werk was op zichzelf goed, totdat Pandora, de eerste vrouw, een kist opende met daarin allerlei rampen, plagen en zorgen, waaronder ook het onaangename werk.

Zinloos werk was bij uitstek een straf van de goden. Sisyphus, de stichter en koning van Korinthe, moest in de onderwereld tot in de eeuwigheid een geweldige steen een helling opduwen, die telkens vlak voor hij bij de top was, weer terugrolde naar beneden. En de Danaïden, de dochters van koning Danaos van Libië, werden veroordeeld tot het volscheppen van een bodemloos vat (volgens sommige van mijn vrienden twee uitstekende metaforen voor het werk dat zij doen).

Plato en Aristoteles zagen fysieke arbeid als iets voor slaven en de laagste klassen in de maatschappij. Niet iets waar je je als filosoof mee bezig moest houden.

Ook de joodse en christelijke traditie zien werk als iets dat ontaard is. Werk was ooit een heilige opdracht die de mens Adam van God zelf had gekre-



gen. Adam onderhield de tuin, de Hof van Eden, die God hem had gegeven (in tegenstelling tot wat veel mensen denken is hovenier dus het oudste beroep ter wereld).

Toen Adam en zijn vrouw Eva echter ongehoorzaam waren aan God, werden ze gestraft. Onderdeel van de straf was dat werken voortaan zwaar zou zijn. De mens zou zwoegen om te eten. Dit betekende overigens niet dat het zwoegen in laag aanzien stond. Werk, ook de allereenvoudigste arbeid, was nog steeds een opdracht van God. In de Bijbel wemelt het zelfs van de teksten die de lof van de arbeid zingen.

‘De gedachte dat een spiritueel mens vrij zou moeten zijn van beslommeringen en gejaag, wordt overschaduwd door het simpele feit dat Jezus naar Jeruzalem komt als opgeleid timmerman. Al zijn leerlingen werkten, overwegend als visser, maar ook als belastinginners. Geen van hen verdiende zijn brood als filosoferend intellectueel,’ zegt de Tsjechische econoom Tomáš Sedláček in zijn boek *De economie van goed en kwaad*.

Werk is belangrijk voor joden en christenen, maar niet het belangrijkste. Dat is God. Daarom zit er in beide tradities ook een begrenzing op werk. Zes dagen moet er gewerkt worden en daarna is het tijd om te rusten en te genieten van de gedane arbeid. Net zoals God zelf de aarde maakte in zes dagen, zoals het Genesis-verhaal beschrijft, en op de zevende dag rustte en toen besloot dat het zo goed was. Kort samengevat: werk is oké, maar je moet het niet overdrijven. Evenwicht is belangrijk. Een dag per week achteroverleunen en genieten is gezond.

Terug naar Griekenland. Op het gebied van geluksadvies is Aristoteles waarschijnlijk de eerste auteur. Volgens hem is geluk het doel van ons leven en bereik je dat door het beste uit jezelf te halen. Hoe dat gaat? We moeten ons oefenen in belangrijke deugden. Zoals moed, gematigdheid, verstandigheid en rechtvaardigheid.

Een deugd is volgens Aristoteles het juiste midden tussen twee extremen. Zo is vriendelijkheid het gezonde evenwicht tussen vleierij en chagrijn; en moed de balans tussen lafheid en roekeloosheid.

Een beetje kennis van de grote denktradities helpt. Mooi dat werk en rust bij elkaar horen in de Bijbel. Fijn dat Aristoteles balans en geluk met elkaar verbond. Dat is dus helemaal geen zweverige newagepraat.

Het is mooi om te weten dat ik niet gek ben wanneer ik vragen stel als: hoe moet ik leven? Wat is de plaats van werk daarin?

En het is niet raar dat de antwoorden niet vanzelfsprekend zijn.

## Vrij werk

In 2002 moest ik een onderwerp kiezen voor mijn promotieonderzoek. Iets waarmee ik een paar jaar vooruit zou kunnen. Verschillende betrokkenen drongen aan op een technisch onderwerp. Iets rond innovatie of informatietechnologie. Daar had ik al een paar boeken over geschreven.

Uiteindelijk koos ik voor iets heel anders: de verandering van menselijk gedrag. Iets dat mij al boeide sinds mijn schooltijd..

Een proefschrift afleveren als buitenpromovendus, naast je werk, kost gemiddeld zeven jaar. En ik bleek heel gemiddeld. Het was dus maar goed dat ik op zo'n kruispunt in mijn leven koos voor iets waar ik nog steeds immens veel plezier aan beleeft.

De Amerikaanse theoloog Reinhold Niebuhr schreef het beroemde gebed: 'God, geef mij de rust om te accepteren wat onveranderlijk is. Geef mij de moed om te veranderen wat mogelijk en noodzakelijk is. En geef me de wijsheid om het verschil te zien.'

Maar hoeveel kun je echt veranderen? Hoe maakbaar is je leven? Hoe vrij ben je? Een deel van je mogelijkheden krijg je mee bij je geboorte. En wat er met die mogelijkheden gebeurt, dat hangt af van je fysieke en sociale leefomgeving en van de keuzes die je maakt. Waarbij – dat maakt de discussie over vrije wil zo complex – die keuzes op hun beurt ook weer

worden beïnvloed door je genen, je omgeving, het gedrag waar je ervaring mee hebt en de gevolgen van dat gedrag.

Wat betreft de vrije wil ben ik een agnost. Ik twijfel zeer aan haar bestaan, maar durf het onderwerp niet tot op de bodem uit te pluizen.

Ik heb daar goede redenen voor. Er zijn psychologische experimenten waarbij het geloof in de vrije wil werd ontmoedigd, bijvoorbeeld door proefpersonen een wetenschappelijk artikel te laten lezen dat aantoonde dat de vrije wil niet bestaat. Als gevolg daarvan daalde de motivatie van de deelnemers voor allerlei taken.

Juist hersenwetenschappers en psychologen betwijfelen het bestaan van een vrije wil. Maar deze discussie laat anderen meestal koud, blijkt uit onderzoek.

Grappig. We geloven onverminderd in de vrije wil. En voor ons werk, onze ontwikkeling en ons welbevinden is dat dus gunstig.

## Plezierig, goed en zinvol

Stel dat je wat te kiezen hebt op het gebied van werk. Hoe weet je dan wat je blij en tevreden zal maken? Hoe kun je vooraf weten of de keuze voor een nieuwe opleiding, een nieuwe baan, meer of juist minder werken, het wel of niet meedoen aan een project, een vrijwilligerstaak, stoppen... Hoe kun je vooraf weten of je daar gelukkig van wordt of juist niet? En wat is geluk?

De befaamde psycholoog Martin Seligman maakte uitgebreid studie van het onderwerp. Hij is een van de grondleggers van de *positieve psychologie*, een stroming die zich niet richt op psychische problemen, maar vooral op eigenschappen, activiteiten en ervaringen die een mensenleven de moeite waard maken. Daarbij wordt niet alleen geput uit de moderne empirische psychologie, maar ook uit filosofische tradities, zoals de ideeën over geluk en deugden van Aristoteles. Seligman komt in zijn denken uit op drie dimensies van geluk.

Allereerst is er 'het plezierige leven'. Daarbij gaat het erom zoveel mogelijk positieve emoties te ervaren. Door een leuke avond met vrienden, een fijne vakantie. Geluk is plezier in het leven, hier en nu. Plezier is krijgen, ontvangen. Het is alleen een beetje jammer dat een groot deel van het vermogen tot ongecompliceerd genieten aangeboren is en niet veranderbaar.

De genen van de een zijn geschikter voor hedonistische genoegens dan die van de ander.

Ten tweede is er 'het goede leven'. Daarbij gaat het erom je talenten en je sterke punten te gebruiken. Thuis, op het werk en elders. Zodat je niet meer op de klok kijkt, maar opgaat in de dingen die je doet. Dat heet *flow* in het positieve psychologie-idioom. De een ervaart dat bij het bespelen van een muziekinstrument, de ander bij het schrijven aan een artikel, en weer iemand anders bij het timmeren van een kast. Geluk creëren door te doen. Te doen wat bij je past.

Ten derde is er 'het zinvolle leven', waarbij je jezelf en je talenten in dienst stelt van iets dat groter is dan jijzelf. Dat kun je bijvoorbeeld ondervinden in vrijwilligerswerk, maar ook in het ouderschap of het lidmaatschap van een maatschappelijke beweging. Zingeving draait niet om krijgen of doen, maar om geven. Daardoor ervaar je een verbinding tussen je bezigheden en wat je uiteindelijk écht belangrijk vindt in het leven.

Nu zijn er talloze opvattingen over geluk en werkgeluk, maar wat de benadering van Seligman voor mij aantrekkelijk maakt, is dat hij goed aansluit bij allerlei praktisch, empirisch onderzoek op het gebied van werk en werkbeleving.

Ik houd van praktisch. Natuurlijk geniet ik ervan om me te laten meevoeren naar grote denkhoogten door filosofen en theologen. Maar daarna daal ik ook graag weer af naar de voet van de kennisberg met een paar praktische lessen onder de arm. Lessen waar werkende mensen iets aan hebben.

Sedláček die ik al eerder even aanhaalde, zegt het mooi: laag bij de grond kun je niet zo heel ver kijken. Maar het is wel waar de mensen leven.

Plezierig werk, goed werk en zinvol werk. Ik geloof dat het verkennen van deze drie dimensies van werkgeluk ons kan helpen om iets verstandiger en evenwichtiger met ons werkzame leven om te gaan.





**PLEZIERIG WERK**

## Wat is plezierig werk?

‘Het laatste jaar is het een paar keer gebeurd dat een topper die we met veel moeite hadden binnengehaald binnen een paar weken weer vertrok. Kun jij eens uitzoeken hoe dat zit?’ Deze vraag kreeg ik van een directielid van een groot bedrijf dat een prima reputatie had op de arbeidsmarkt. Maar blijkbaar ging er toch iets verkeerd.

Na een aantal gesprekken met de vertrokken medewerkers werd duidelijk dat het zonder uitzondering om banale dingen ging.

Een persoon werd in zijn eerste werkweek verschillende keren geweigerd bij de ingang van de parkeergarage: sorry, u staat niet op de lijst.

Iemand anders kwam er op zijn eerste dag achter dat er niets geregeld was. Geen ontvangst, geen werkplek, geen computer. Hij zei dezelfde week nog op.

Plezierig werk draait volgens onderzoekers om het ervaren van positieve emoties. Essentieel daarvoor is sociale acceptatie. We willen aan de mensen om ons heen merken dat we erbij horen. Het is geen pretje om naar een werkplek te gaan waar mensen je klaarblijkelijk niet graag zien komen. Plezierig werken betekent dat je collega’s je kennen, dat ze jou als persoon waarderen en dat je elkaar een beetje vertrouwt.

Een andere menselijke basisbehoefte is zekerheid. In de werkomgeving betekent dit dat we willen weten

wat er van ons wordt verwacht. Wat is mijn taak? En kan iemand mij vertellen of ik op de goede weg ben? Hier hoort ook goede ondersteuning bij: een goede werkplek, adequaat gereedschap en de juiste informatie.

Ten slotte willen we graag fair en respectvol behandeld worden. Als volwassen mensen. Dat betekent dat je mening telt, je een compliment krijgt op z'n tijd, een luisterend oor bij problemen en een beetje begrip voor het feit dat je ook nog een privéleven hebt.

Onderzoek laat zien dat deze zaken belangrijk zijn voor het werkplezier en de emotionele betrokkenheid van mensen bij hun werk. Het gaat bij plezierig werk vooral om wat je *ontvangt* als medewerker, om allerlei soorten beloningen. Beloningen die leiden tot fijne gevoelens.

Van alle dingen die je krijgt in je werk is geld trouwens lang niet het belangrijkste. Ter illustratie: de mensen die ik voor het onderzoek sprak, verdienden aanzienlijk meer dan in hun vorige baan. Maar dit gaven ze meteen weer op toen ze het gevoel kregen dat ze niet welkom waren in hun nieuwe werkring.

# Vriendendienst

‘Heb je een beste vriend op het werk?’

Het blijkt dat het antwoord op deze vraag een van de beste voorspellers is van de emotionele betrokkenheid van mensen bij hun baan.

De vraag komt uit een enquête die het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup jaarlijks afneemt bij vele honderden bedrijven over de hele wereld. Toen de vragenlijst in ontwikkeling was, vielen sommige mensen over het woord ‘beste’. Vrienden genoeg op het werk, maar om nou iemand aan te wijzen als beste vriend. Tja.

De onderzoekers besloten om de term ‘beste vriend’ dan maar te vervangen door ‘goede vriend’ of gewoon ‘vriend’. De vragenlijst bleek hierdoor echter een stuk minder waardevol. De teams waarvan mensen hadden ingevuld dat ze een beste vriend op het werk hadden, bleken namelijk veel meer lol in het werk te hebben én veel beter te presteren dan de teams waarin mensen een goede vriend hadden of gewoon een vriend.

Dat komt onder meer doordat beste vrienden elkaar veel meer complimenten geven, daardoor meer zelfvertrouwen ontwikkelen, meer risico’s durven te nemen en niet bezig zijn met allerlei politieke spelletjes.

Mooi eigenlijk wel. Dit pleit ervoor om een bedrijf allereerst te zien als een gemeenschap. En je collega's als mensen.

Vrienden werken beter samen dan vreemden. Een paar jaar geleden zag ik een prachtig voorbeeld, gewoon *live* op een zaterdag bij ons in de straat. 's Morgens om acht uur arriveerden bij onze overburen twee busjes en bouwde een groep – overduidelijk – goede vrienden enkele steigers op rond het huis (de helft van een dubbele woning uit de jaren dertig). Om tien uur was het oude dak eraf. En om acht uur 's avonds had de woning een compleet nieuw pannendak én een nieuwe dakkapel.

Het liefst was ik met een tuinstoel voor het huis gaan zitten om dit schaamteloos te observeren. In plaats daarvan heb ik de hond iets vaker uitgelaten.

Ik was met stomheid geslagen. Verderop in de straat werd ook aan een nieuw dak gewerkt, maar daar waren ze al een week bezig. Daar ging het totaal anders. Ik zag mensen rondsjoeken, koffiedrinken, kletsen, lunchen en vroeg vertrekken. Waarschijnlijk om ergens anders vol motivatie en werkplezier een goede of misschien wel een beste vriend uit de brand te helpen met een klusje.

## Progressie

‘Het opmerkelijkste in ons onderzoek? Dat bijna geen van de managers die we ondervraagd hebben wist dat “progressie” het meest motiverende is voor medewerkers.’

Ik ben in gesprek met Harvard Business School-hoogleraar Teresa Amabile en ze vertelt het met een twinkeling in haar ogen. Het bewijst dat zij iets heeft ontdekt dat veel werkenden en de meeste managers niet wisten.

Met een groot onderzoek naar werkbeleving en motivatie (238 medewerkers hielden jarenlang een dagboek bij over hun werk en werden dagelijks getest op hun motivatie) toonde Amabile aan dat het ervaren van progressie het grootste effect heeft op de motivatie van werkende mensen. Als we een tijdje hebben gewerkt, willen we vooruitgang zien. De belangrijkste taak van leidinggevend, zegt Amabile, is om de hindernissen voor progressie uit de weg te ruimen en te zorgen dat onze stapjes vooruit goed zichtbaar zijn voor iedereen.

Eigenlijk niet zo gek. Alle oude ambachten zitten zo in elkaar. Een visser, een bakker en een boer weten aan het einde van de werkdag of het de moeite waard was. De afstand tussen inspanning en tastbaar resultaat is – letterlijk – te overzien.

Bij veel van het werk dat we tegenwoordig doen, is de connectie tussen wat we doen en wat het oplevert echter een stuk minder duidelijk. Bijvoorbeeld omdat we kenniswerk doen, soms met heel veel mensen tegelijk en als we pech hebben ook nog voor een resultaat ergens ver in de toekomst. Het is niet onmogelijk, maar wel moeilijk voor een mensenbrein om daar veel plezier aan te ontlenen.

Sinds mijn studietijd is Skinner mijn favoriete psycholoog. Burrhus Frederic Skinner stelde aan de hand van een grote hoeveelheid experimenten vast dat ons gedrag primair wordt gestuurd door de onmiddellijke prikkels vanuit de omgeving.

Volgens Skinner leren we vooral door *positive reinforcement*: positieve bekrachtiging. Wanneer we een handeling verrichten en meteen iets plezierigs ervaren, zijn we automatisch geneigd de handeling vaker te vertonen.

Positieve bekrachtiging is een natuurlijk fenomeen dat je overal aantreft. Ik hoor het regelmatig een kamer verderop, waar mijn jongste dochter piano studeert. Ze drukt een toets in en krijgt meteen een pijnlijke of een plezierige auditieve prikkel. Complimenten en geld zijn niet nodig. Het onmiddellijke resultaat van de taak is voldoende voor haar leerproces.

Skinner deed zijn testen vooral met hongerige ratten en duiven. Die zijn tamelijk voorspelbaar: ze ervaren voer altijd als een beloning.

Bij mensen werkt het ietsje complexer en vaak prettig onvoorspelbaar. Neem een fenomeen als

aandacht. Soms ervaren we aandacht als waardering, als een vorm van plezier, waardoor we harder gaan werken. Soms ervaren we aandacht als controle, als een vorm van dreiging, waardoor we juist voorzichtiger en langzamer gaan werken.

Dat ons brein uiteindelijk gaat voor plezier en altijd probeert pijn te vermijden is een natuurlijke wetmatigheid. Maar wát we als plezier of pijn ervaren, dat verschilt per persoon en per situatie.

Hoe zit dat dan met schrijvers, vroeg een vriend. Dat zijn toch ook kenniswerkers die zichzelf moeten motiveren voor een resultaat in de verre toekomst? Volgens mij valt dat wel mee. Een schrijver produceert woorden. En die kun je tellen. Zelfs grote romanciers vinden het leuk om te tellen hoeveel zij er tikken.

Zo had Ernest Hemingway als norm dat hij vijfhonderd woorden per dag moest schrijven. Hij noteerde zijn progressie op grote stukken karton. Wanneer hij een dagje vrij nam, schreef hij de dag tevoren een dubbel aantal woorden.



## Pijnlijk

Als mijn dochters mij een werkstuk laten zien dat ze voor school hebben geproduceerd, moet ik me altijd inhouden. Op de een of andere manier is het altijd die éne spelfout, ergens op een pagina, die mij als eerste opvalt. Als doorgewinterde opvoeder – we hebben vier dochters – houd ik me aan de stelregel dat je primair naar de positieve dingen moet kijken.

*‘Ac-Cent-Tchu-Ate the positive, eliminate the negative,’* dichte jazz-icoon Johnny Mercer. Maar makkelijk is dat niet.

Ik ben geen uitzondering. Het zit in onze aard. De psycholoog Roy Baumeister schreef: ‘Slecht is sterker dan goed. Overleven vereist dat we altijd alert zijn op mogelijke slechte uitkomsten. Mogelijke goede uitkomsten zijn veel minder belangrijk. Dit verschil is een van de meest basale en belangrijkste psychologische wetmatigheden.’

De overlevingsmachine tussen onze oren speurt voortdurend de omgeving af naar wat er mis kan gaan, naar wat pijnlijk is, naar wat tot verlies kan leiden. En ook het ervaren van pijn tikt zwaarder door in onze emotionele beleving en in ons geheugen dan de ervaring van plezier. Angst heeft meer impact dan liefde.

Als dit ter sprake komt tijdens een workshop is er altijd wel iemand die concludeert: ‘Dus eigenlijk

zou je als manager meer gebruik moeten maken van angst.'

Zelfs als je geen aandacht hebt voor ethiek, is dit hoogst onverstandig. Angst zorgt voor een zeer sterke motivatie om de bron van de angst te vermijden of te verwijderen. Maar leidt zelden tot langdurige constructieve inspanningen.

Volgens onderzoeker Gerald Suarez leidt angst op de werkvloer tot slechtere prestaties, inferieure communicatie, meer verzuim en meer personeelsverloop. Een van de belangrijkste taken van een werkgever is daarom juist het wegnemen van angst.

Wat komt daar zoal bij kijken? Leidinggevendenden moeten laten zien dat ze afwijkende ideeën volstrekt serieus nemen. Dat houdt bijvoorbeeld in dat je snel reageert op vragen, klachten en zorgen van medewerkers. Laat daarnaast zien dat je net zo eerlijk naar jezelf kijkt als naar anderen. Dat betekent onder meer open communiceren over je eigen twijfels en fouten.

En, zegt Suarez, heel basaal: zorg dat collega's weten wat er van hen wordt verwacht. Formuleer heldere doelen die de onzekerheid in het dagelijkse werk verminderen.

**68%** Van alle factoren op het werk heeft de teamleider, de hoofdverpleegkundige, de projectmanager, kortom de meest nabije leidinggevende, de grootste impact op onze arbeidsvreugde.

Die invloed kan zowel negatief als positief zijn, maar je raadt het al: in de meeste gevallen gaat het mis. Voor veel mensen is hun chef een van de grote stressoren in hun leven. Adviesbureau Hay Group concludeerde op basis van wereldwijd onderzoek dat 55% van de direct leidinggevenden een demotiverend werkklimaat creëert. Nederland is helaas geen uitzondering met – knappe score – 68% demotiverende bazen.

Natuurlijk: pijn weegt zwaarder dan plezier. Je doet het niet gauw goed als manager.

Aan de andere kant: de enige echte taak van een leidinggevende is om ervoor te zorgen dat medewerkers hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Als je aanwezigheid echter vooral ondermijnend werkt, is het best simpel om een oplossing voor dit probleem te verzinnen.

## Werkgenot

Het komt allemaal door de *nucleus accumbens*: een klein gebiedje in onze hersenen dat belangrijk is voor positieve gewaarwordingen, zoals begeerte, genot, motivatie en bevrediging. Dit gebiedje speelt ook een belangrijke rol bij het leren door middel van positieve bekrachtiging.

De *nucleus accumbens* is een belangrijk onderdeel van het beloningssysteem van het brein. Hij reageert bij succeservaringen en, denken neurologen, ook bij de *verwachting* van succes. Het enige probleem van dit hersengebiedje is dat het geen enkele rekening houdt met de langere termijn. Het enige dat telt voor hem is dat een ervaring nú fijn is.

Mijn *nucleus accumbens* is niet alleen dol op koekjes en complimentjes, maar ook gek op e-mail. Als ik mijn mailprogramma start, begint hij al zachtjes te ronken. Zou er wat leuks of interessants bijzitten? Ja, daar komt al wat binnen. Kijk nou, mail van iemand die ik ken. Nog iets. Mail van iemand die ik niet ken. Mail uit de vs. Mail uit Nigeria. Joehoe. Wat een feest. Snel lezen. Klik, open. Snel wat antwoorden. Tik, tik, tik. Heerlijk...

Dat ik intussen de dag volkomen reactief begin, dat ik inmiddels een kwartier achterlig op mijn schema, dat deert mijn *nucleus accumbens* niet. Die denkt alleen

maar aan zichzelf en zijn kortetermijnpleziertjes. De andere hersengebieden die zich wel druk maken om de lange termijn, om mijn planning, om mijn loopbaan en mijn serieuzere doelen worden voortdurend door hem overschreeuwd.

Een van de lastige kanten van plezierig werken is dat sommige dingen op de korte termijn wel fijn voelen, maar dat op de iets langere termijn helemaal niet zijn. 'Kortetermijnfijn, langetermijnpijn,' noemt neurologe Margriet Sitskoorn dat. Mooi gevonden.

## Plezierig werk in de praktijk

Even samenvatten. De eerste bouwsteen van werkgeluk, plezierig werk, draait vooral om ontvangen. Om het krijgen van hele fundamentele zaken die we nodig hebben of graag willen.

We willen sociale acceptatie, we willen zekerheid en we willen een eerlijke, respectvolle behandeling. En ja, natuurlijk gedijen we ook bij lekkere koffie, een beetje afwisseling, voldoende rust en af en toe een feestje.

Maar omdat ons brein het veel makkelijker vindt om negatieve zaken waar te nemen en te onthouden, is het nog niet zo simpel om plezierig te werken met elkaar. In veel bedrijven voelen mensen zich verwaarloosd, omdat in hun beleving de interesse voor wie ze zijn en wat ze doen net iets te vaak ontbreekt.

Een paar praktische adviezen...

### *Sociale acceptatie*

Werk wordt leuker wanneer je elkaar als collega's beter kent, wanneer je je af en toe in elkaar verdiept en wanneer je elkaar iets meer begrijpt. Onderling vertrouwen helpt bovendien bij het verbeteren van de werkprestaties, zonder dat je daarvoor extra hard hoeft te werken.

Aangezien de werkgever daar ook wel bij vaart, zou het geen probleem moeten zijn om hier gewoon

een deel van je werktijd aan te besteden. Bijvoorbeeld door bij het teamoverleg te beginnen met een sociaal rondje. Of door periodiek elkaar een echte update te geven over hoe het thuis gaat en wat je bezighoudt.

Als er een teamleider is, dan is het belangrijk dat hij of zij daarin het voortouw neemt. Als we meer openheid en vertrouwen willen, dan werkt dat alleen als de baas het goede voorbeeld geeft. Onlangs gehoord van Nijenrode-hoogleraar André Wierdsma: ‘Voorbeeldgedrag is de enige vorm van topdown management die werkt.’

### *Zekerheid*

Het zorgen voor meer zekerheid is niet ingewikkeld. Het gaat om het gezamenlijk vaststellen van concrete doelen. En van concrete maatstaven. We willen weten wat er van ons wordt verwacht en wanneer we ons werk goed doen. We willen ervaren dat we progressie boeken in de richting van het doel van ons werk. Dat is des te belangrijker wanneer je in je werk geen tastbare producten maakt, zoals een bakker, of concrete diensten levert, zoals een verpleger, maar kennis produceert of een heel klein onderdeelje van een eindproduct levert.

Een probleem is dat we onszelf en elkaar graag beschouwen als ervaren, zelfsturende professionals die ‘vanzelf’ weten wat er moet gebeuren en wat kwaliteit betekent. En veel leidinggevenden vinden dat wel best. Schermend met managementslogans als *empowerment* bemoeien ze zich zo weinig moge-

lijk met hun medewerkers. Ook als die daar juist wel behoefte aan hebben.

### *Eerlijkheid en respect*

Het is zo ongeveer de grondregel in alle bekende levensovertuigingen: behandel de ander zoals je zelf behandeld zou willen worden. Heb je naaste lief als jezelf. Of nog sterker: acht de ander hoger dan jezelf.

Hierbij hoort wat mij betreft ook het geven van complimenten op het werk. Managementgoeroe Ken Blanchard zegt: je moet mensen betrappen terwijl ze de juiste dingen doen. Oftewel: besteed regelmatig aandacht aan je collega's en benoem wat ze goed doen.

### *Niet demotiveren is belangrijker dan motiveren*

Dit is eigenlijk best een belangrijk inzicht. Of je nu leidinggevende bent of een leuke collega wilt zijn. Het demotiveren van andere mensen gaat ons helaas te gemakkelijk af. Automatisch vallen ons de zaken op die niet goed gaan. En als we die benoemen – al dan niet aangemoedigd door de populaire regel in veel bedrijven dat je collega's moet 'aanspreken' op hun gedrag' – dan komt dit vervolgens ook nog eens veel harder binnen dan de sporadische complimenten die hij of zij ontvangt. Probeer die relatie dan nog maar eens te redden.

Werkplezier begint ermee dat we allereerst wat minderen met goedbedoeld corrigeren, adviseren en verbeteren. Relatieonderzoekers schatten in dat



mensen op de werkvloer gemiddeld vier keer vaker een positieve prikkel nodig hebben dan een negatieve. Een positief/negatief-ratio van 4:1 heet dat.

En als je denkt dat je thuis kunt uitrusten, dan heb je het mis. Daar blijkt zelfs een P/N-ratio van 5:1 te gelden.

In mijn eenvoudige praktische vertaling: pas als ik vier of vijf keer aardig ben geweest voor iemand anders (in zijn of haar beleving, niet die van mij), dan heb ik voldoende krediet opgebouwd om een advies te geven. Alleen dan blijft het echt plezierig.



**GOED WERK**

## Wat is goed werk?

Toen ik negen was, kwam ik in de klas bij meester Venema. Op de School met de Bijbel in Muntendam. Elf kinderen zaten er in onze groep. Vier jongens, zeven meisjes. We kregen les met twee van zulke groepen tegelijk.

Meester Venema deed iets bijzonders. Hij keek naar wat kinderen leuk vonden en goed konden en liet ze daar meer van doen. Ik had plezier in schrijven, in tekenen en in het geven van spreekbeurten. En dus mocht ik van hem meer opstellen schrijven dan verplicht was, meer tekeningen maken en extra spreekbeurten geven. En op alles kreeg ik van hem serieuze feedback. Al heette dat toen nog niet zo.

Onlangs ging meester Venema met pensioen. Ik bezocht zijn afscheidsreceptie en vertelde hem dat ik zoveel aan zijn lessen had gehad. En ook hoe ik altijd genoot van hoe hij als leraar gitaar speelde. ‘Gitaar? Ik heb nooit gitaar gespeeld,’ zei Venema. Het menselijk geheugen werkt soms raadselachtig. En toch weet ik zeker dat de wereld behoefte heeft aan meer van zulke leraren.

Goed werk draait – uitgaande van de driedeling van Seligman – vooral om het inzetten van je sterke punten. Dat is een van de meest motiverende elementen in werk. Doen waar je goed in bent geeft een gevoel van competentie en optimisme.

Ten tweede willen we zelf beslissingen kunnen nemen. Volgens psychologen is autonomie een aangeboren basisbehoefte. Op z'n minst willen we meedenken, meebeslissen en intellectueel uitgedaagd worden.

Goed werk draait ook om het leveren van prestaties. Alleen of samen met collega's iets scheppen waarvan je ziet dat het goed is. We genieten van het stellen en realiseren van doelen, mits we geloven dat ze uitdagend én haalbaar zijn.

Ten slotte willen we ons ontwikkelen. Soms door een opleiding te volgen, maar vaak ook door met mensen samen te werken van wie we iets kunnen leren. Of door nieuwe, uitdagende taken op te pakken waardoor we groeien.

Goed werk gaat uiteindelijk vooral om wat je *doet*, om wat je presteert op het werk. Door je sterke punten te benutten, door een eigen stem te hebben, door kwaliteit te leveren en door te leren.

## Sterke punten

Het is een oud voorbeeld, uit een dun boekje dat rechtsboven in mijn boekenkast staat, van de psychologen Tom Rath en Donald Clifton.

Een panel van enkele duizenden mensen in allerlei landen kreeg de volgende vraag voorgelegd: stel dat uw kind thuiskomt met een schoolrapport met daarop twee negens, een aantal zevens en zessen en één vier. Welk cijfer is volgens u dan het belangrijkste?

De vier, zeiden de meeste respondenten. Een kleine minderheid vond wat het kind wél kon het belangrijkste.

Een paar jaar geleden gaf ik een workshop over leiderschap aan vijftig mensen. Na een middag vol oefeningen, cases en discussies, waren we het erover eens dat het ontwikkelen van de sterke punten van collega's meer effect heeft dan de traditionele aanpak, waarbij je vooral zwakke plekken probeert te repareren.

Maar dat viel niet mee in de praktijk. In het bedrijf waar ik deze workshop verzorgde, werkten ze met een formulier voor de jaarlijkse evaluaties dat alle mooie plannen meteen weer om zeep zou helpen. Onder punt vijf was er ruimte voor managers om de 'sterke competenties' van hun medewerkers in te vullen. En er was ruimte voor de andere categorie. Daarvoor werd niet de formulering 'zwakke competenties'

gebruikt, maar ‘te ontwikkelen competenties’. Het reparatiedenken was daarmee standaard ingebouwd in een formulier. De aandacht, de tijd en het geld voor ontwikkeling gingen automatisch naar de zwakke punten. Zoals in verreweg de meeste organisaties.

‘Het inzetten van je sterke punten is het kleinste wat je kunt doen om het grootste verschil te maken,’ zegt de Britse onderzoeker Alex Linley. Volgens hem is een sterk punt iets waar we van nature goed in zijn. Een manier van handelen, denken of voelen die past bij jou als persoon en waarmee je – bijvoorbeeld op het werk – goede prestaties kunt leveren. Bovendien geeft het toepassen van een sterk punt voldoening.

De sterkepuntenaanpak heeft onderzoeksmatig goede kaarten. Mensen die hun sterke punten kunnen inzetten in hun werk hebben meer plezier in hun werk, leveren betere prestaties, ervaren minder stress, zijn minder vaak ziek en zijn meer gemotiveerd om te leren (mits ze hun sterke punten daarmee verder kunnen ontwikkelen). Genoeg reden om er werk van te maken, zou je zeggen.

Lastig is alleen hoe je je sterke punten ontdekt. Er zijn allerlei vragenlijsten in omloop, boeken, spelletjes en kaartensets. Maar een snelle en eenvoudige manier is om een lijstje te maken van de concrete activiteiten – thuis en op het werk – waarbij je je sterk voelt. Dingen als: vergaderen, koken, informatie structureren, iets wat kapot is repareren, een moeilijk gesprek voeren. Als het lijstje klaar is, kijk je – alleen of samen met een vriend – naar wat deze verschillende activiteiten met elkaar gemeen hebben. Dat zijn je sterke punten.

Nou is het probleem dat onze zelfkennis nogal eens te wensen overlaat. Anderen kennen ons vaak beter dan wij onszelf kennen. Wanneer collega's en vrienden een persoonlijkheidstest voor ons invullen, blijkt de voorspellende waarde voor hoe we zullen handelen in specifieke situaties groter te zijn dan wanneer we deze test zelf invullen.

Dit fenomeen kun je ook inzetten om je sterke punten beter in beeld te krijgen. Stuur een e-mail naar collega's en vrienden die jou regelmatig in actie zien. Leg uit dat je aan het nadenken bent over je werk en vraag hen om een lijst te maken van concrete activiteiten, liefst met een voorbeeld erbij, waar jij volgens hen goed in bent en plezier in hebt.

Zet hun antwoorden op een rijtje en zoek opnieuw naar de overlap. De kans is groot dat je (positief) verrast wordt.



## De dorpsleraar

In 2008 vlogen mijn vrouw en ik naar Sri Lanka. Voor een studiereis met ZOA, een hulporganisatie die we steunen. Op een uur rijden van de oostelijke kustplaats Batticaloa ontmoetten we de 26-jarige man Suresh. Zijn verhaal maakte diepe indruk.

Suresh had een paar jaar daarvoor een ernstig verkeersongeluk gekregen. Hij kon niet meer lopen en lag permanent op een smal bed in een miniscuul hutje in een klein dorpje. Zijn vrouw had hem verlaten en zijn moeder zorgde nu voor hem.

Naar de maatstaven van veel dorpsgenoten was Suresh' leven waardeloos. Wie verstandelijk beperkt is kan in elk geval nog meehelpen met de rijstogst. Een verlamde kan niets.

Maar een jaar voor onze komst had een van de hulpverleners, Annemarie, hem gevraagd wat hij nog wél kon. Suresh had geen idee, maar Annemarie had stug volgehouden. Totdat ze erachter kwam dat hij als een van de weinigen in het dorpje kon lezen, schrijven en rekenen. Bovendien had hij een grote interesse in de natuur.

Na nog een paar gesprekken besloten ze samen dat Suresh les zou kunnen geven aan de kinderen in zijn dorpje. Een school was er namelijk niet en zou er ook

niet komen. Daarvoor was de plek te dunbevolkt en te afgelegen.

Toen wij Suresh bezochten had hij elke avond tien kinderen rond zijn bed. Van zes tot negen gaf hij ze onderwijs. Lezen, schrijven, rekenen en biologie. Suresh straalde toen hij erover vertelde. Hoe hij zich voelde bij zijn nieuwe rol als dorpsleraar, daar hadden we geen tolk voor nodig.

Suresh wist dat hij nooit meer zou kunnen lopen en dat hij waarschijnlijk niet oud zou worden, maar tijdens het lesgeven aan de kinderen uit zijn dorp vergat hij de doorligwonden en zijn andere ellende.

Suresh moeder vroeg of we samen wilden bidden. Daarna namen we afscheid en vroegen we of we iets konden doen voor Suresh. Of hij iets nodig had.

Hij was even stil en zei toen: 'Voor mezelf hoef ik niets, maar de kinderen hebben eigenlijk nieuwe schriften en pennen nodig.'

**30** Het is mijn favoriete voorbeeld in lezingen en seminars voor managers. Veel leidinggevendenden weten dat het essentieel is om medewerkers individueel te ondersteunen. Bij het inzetten van hun sterke punten. Bij hun professionele ontwikkeling. Maar ze komen er gewoon niet aan toe. Te veel verantwoordelijkheden.

Onderwijzers zijn in de regel verantwoordelijk voor 30 individuen tegelijk. Het dubbele van de gemiddelde manager. Bovendien hebben ze ook nog te maken met een verloop van 100% per jaar. En hen lukt het wel.

Een oudgediende in het onderwijsvak vertelde mij eens hoe hij dat voor elkaar kreeg: 'Elke maandagochtend pak ik voor de lessen beginnen mijn schriftje met daarin de namen van de leerlingen onder elkaar. Achter elke naam schrijf ik op wat ik die week voor hem of haar wil doen. Dat kost me ongeveer een minuut per leerling. Dat schriftje bekijk ik vervolgens een paar keer per dag.'

Hoeveel leidinggevendenden zouden zo'n schriftje hebben?

# Hokjes

Het vaststellen van sterke punten is nog niet zo gemakkelijk en ook niet altijd in het belang van de afdeling personeelszaken. In veel bedrijven geldt namelijk dat de functieomschrijving vastligt en dat de aangeworven mens zich daarnaar moet schikken. Ook al snapt een kind dat het aanpassen van zo'n omschrijving een stuk makkelijker is dan het aanpassen van iemands sterke punten. Waarom zou je niet gewoon het werk dat gedaan moet worden in een team, een afdeling of een heel bedrijf verdelen aan de hand van de sterke punten die de medewerkers hebben?

Toch willen de meeste managers en personeelsfunctionarissen liever niet morrelen aan de taakomschrijvingen. Daar hebben ze namelijk lang aan gewerkt, al dan niet met dure adviseurs, dus die staan vast, en de mensen moeten veranderen.

Veel personeelsafdelingen zijn wél dol op het testen van de persoonlijkheid van mensen. Niets leuker dan anderen indelen in types of kleuren. Hoewel dat een stuk minder nuttig is dan het vaststellen van praktische vaardigheden.

Jaarlijks ondergaan alleen al in Nederland duizenden mensen een MBTI-test, een DISC-assessment, HBDI, Enneagram, Management Drives, Spiral Dynamics en ga zo maar door. De lijst met typologieën is eindeloos. Eén ding hebben ze met elkaar

gemeen: serieuze wetenschappers hechten er weinig waarde aan.

Een van de scherpste HRM-critici die ik in mijn leven ontmoette is de Vlaming Patrick Vermeren. Volgens Vermeren draait al dat categoriseren vooral om zekerheid en houvast in de complexe wereld van het menselijke gedrag.

Daarom werken veel testen ook graag met geforceerde tegenstellingen: je bent links óf rechts, introvert óf extravert, rood óf groen. Maar in het echt is het leven niet zo spannend. Als het gaat om persoonlijkheidstrekken zijn er maar weinig uitschieters te noteren en bewegen veruit de meeste mensen zich dicht rond het gemiddelde.

Volgens Vermeren leidt al dat testen tot tal van negatieve effecten in de werkomgeving. Mensen bedenken plannen die nergens op gebaseerd zijn, ontwikkelen een onjuist zelfbeeld, krijgen fatalistische gedachten als: zo ben ik nu eenmaal... Ethisch onverantwoord, vindt Vermeren.

Mijn conclusie? Laat je niet door een ander in een hokje stoppen, maar onderzoek zelf wat je sterke punten zijn. En ga daar – ondanks een eventuele functieomschrijving – gewoon mee aan de slag. Desnoods stiekem.

## Vastdenken en groeidenken

Toen ik op de middelbare school zat, was de computer opeens overal. Op school kregen we programmeerles van de wiskundeleraar. Maar wat je daar aan had was voor de meeste mensen niet duidelijk.

Het is een beetje gênant, maar ik was er tot aan mijn studietijd van overtuigd dat ik nooit serieus met computers zou hoeven te werken. Dat was meer iets voor specialisten en voor de generatie na mij.

De werkomgeving verandert regelmatig en wie mee wil blijven doen moet zich telkens weer bijscholen en ontwikkelen. Voor de een gaat dat makkelijker dan voor de ander en dat heeft niet alleen met intelligentie te maken.

Psychologe Carol Dweck noemt het *mindset*, het geloof dat je in staat ben om je te ontwikkelen of niet.

Aan de ene kant van het spectrum heb je de vastdenkers, de *fixed mindset*. Deze mensen geloven dat hun kwaliteiten vastliggen en dat zij niet in staat zijn om zich te ontwikkelen. Ze proberen liever geen nieuwe dingen uit en zoeken vooral goedkeuring voor wat zij op dit moment presteren.

Aan de andere kant heb je de groeidenkers, de *growth mindset*. Deze mensen geloven dat het goed mogelijk is om je te ontwikkelen en richten zich juist meer op experimenteren en leren. Daardoor boeken zij meer vooruitgang dan hun collega's.

Ook op het continuüm van vast- naar groeidenken, bevinden de meeste mensen zich ergens rond het midden. Maar als je denkt dat je wel iets meer groeidenken zou kunnen gebruiken, kun je volgens Dweck onder meer het volgende doen.

Kijk eens naar een vaardigheid die je nu wel hebt en vroeger niet. Of bestudeer andere mensen die iets veranderd hebben in hun leven. Neem vervolgens de proef op de som. Probeer iets nieuws uit. Iets eenvoudig waarvan je zeker weet dat het je zal lukken. De positieve ervaringen die je hierdoor opdoet, stimuleren het geloof in groei en ontwikkeling

## Goed werk in de praktijk

Dus... De tweede bouwsteen van werkgeluk, goed werk, draait vooral om doen. Lekker bezig zijn. Het geeft een goed gevoel wanneer je in je werk je sterke punten kunt inzetten, wanneer je meebeslist, wanneer je goede resultaten boekt en als je jezelf kunt ontwikkelen.

Een paar praktische adviezen...

### *Sterke punten*

Als je hebt onderzocht wat je sterke punten zijn, dan is de volgende uitdaging om daar iets mee te doen in je werk. Wat kun je doen? Probeer allereerst werkzaamheden waar je je niet verder in kunt ontwikkelen af te stoten. Ruil zo mogelijk vaste verplichtingen met collega's, zodat ze goed aansluiten op jouw sterke punten en die van hem of haar. Bedenk nieuwe taken in je werk waarbij je je sterke punten kunt inzetten. Of oefen met je sterke punten buiten je reguliere functie. Bijvoorbeeld door vrijwillig mee te werken aan een nieuw initiatief.

Je baan zo aanpassen dat deze steeds beter bij je gaat passen, wordt wel *job crafting* genoemd. Ook steeds meer werkgevers vinden dat een goed idee, omdat het in de regel leidt tot minder stress en betere prestaties.



## *Meebeslissen*

Volgens managementauteur Stephen Covey hebben we allemaal te maken met personen en zaken die invloed hebben op ons, maar op wie wij zelf geen grip hebben. Je kunt dat zien als een cirkel waarbinnen we ons bewegen. Covey noemt dat de cirkel van betrokkenheid.

Binnen in die cirkel ligt een tweede, kleinere: de cirkel van invloed. Die heeft betrekking op die zaken waarover we wél de baas zijn, zoals ons eigen gedrag en onze eigen gedachten.

Volgens Covey is het de kunst om je aandacht niet te veel te richten op de cirkel van betrokkenheid en vooral op de cirkel van invloed.

## *Presteren*

Presteren vraagt om doelen. Zonder heldere doelen is het moeilijk om te weten of je een relevante prestatie hebt geleverd of niet. Doelen stellen is ook nuttig in allerlei andere opzichten. Doelen geven ons richting, energie en stimuleren ons doorzettingsvermogen en onze creativiteit.

Edwin Locke en Gary Latham hebben zich decennialang verdiept in de effecten van doelen. Hun belangrijkste conclusies? De hoogste doelen leiden tot de beste prestaties, mits die doelen haalbaar zijn. En specifieke hoge doelen (zoals: zorg dat onze klanten ons minstens een 8 geven. Of: dring het aantal infecties in het ziekenhuis dit jaar met 40% terug) leiden tot betere prestaties dan vage doelen. Dat geldt helemaal wanneer we zelf betrokken zijn bij het stellen van onze doelen.

## *Ontwikkelen*

INSEAD-hoogleraar Herminia Ibarra zegt: ‘De manier waarop je nu denkt over je werk en over jezelf, is precies wat je ontwikkeling belemmert. Je moet eerst veranderen hoe je denkt en dat lukt alleen door je anders te gaan gedragen.’

Ibarra bedoelt: veel mensen geloven dat ons denken ons handelen beïnvloedt. En dat doet het ook. Maar de route van handelen naar denken is veel krachtiger. Door nieuw gedrag uit te proberen, veranderen we op een eenvoudige manier de manier waarop we denken.

Hoe ziet leren er dan uit volgens Ibarra? Een paar tips.

Meld je binnenkort aan voor een klus op je werk waar je iets nieuws van kunt leren. Neem contact op met twee of drie meer ervaren collega's. Ga met ze lunchen of koffie drinken en vraag hen hoe zij hun werk aanpakken. En kijk af bij mensen die je bewondert. Let goed op wat zij doen en probeer dat uit in je eigen situatie.

Een stap vooruit zetten in je ontwikkeling betekent vrijwel altijd dat je je comfortzone moet verlaten en nieuwe dingen moet uitproberen. Zelfs als je doorbouwt op je sterke punten. Het voelt vreemd in het begin, maar het betekent simpelweg dat je leert.

**ZINVOL WERK**

## Wat is zinvol werk?

In het laatste jaar van onze studie gebeurde er heel wat in het leven van Ingrid en mij. We kochten een kleine tussenwoning in Utrecht, we trouwden en we werden gezegend met de eerste van vier dochters.

Ons huis tochtte, had één gaskachel, geen douche of bad en geen babykamer. Werk aan de winkel voor ons en mijn – veel handigere – schoonvader. De renovatie kostte ons uiteindelijk meerdere jaren, naast zorg, studie en werk. Elk vrij uurtje werd besteed aan klussen.

Toch kijk ik er nu – drie woningen verder – nog altijd met veel voldoening op terug. Als ik in Utrecht moet zijn, rijd ik er soms stiekem even langs. Ik voelde me destijds een beetje de middeleeuwse steenhouwer die uitlegt aan een voorbijganger dat hij niet zomaar stenen aan het kappen is, maar meebouwt aan een kathedraal. Het ging niet om de gipsplaten die ik tegen het plafond aan het timmeren was, ik bouwde aan ons gezinsgeluk en onze toekomst.

Betekenisvol, zinvol leven, houdt volgens Martin Seligman – de psycholoog wiens driedeling we volgen – in dat je je richt op een hoger doel, iets dat belangrijker is dan jezelf. Je zet je tijd, energie en vaardigheden in om jezelf dienstbaar te maken aan iets dat verder reikt dan persoonlijke rijkdom. Het gaat niet om *ontvangen* of *doen*, maar om *geven*.

Zinvol werk kan er in de eerste plaats uit bestaan dat je dagelijks iets doet dat in jouw beleving een hogere betekenis heeft. Je werkzaamheden sluiten aan bij iets wat je echt belangrijk vindt. Dat geeft een gevoel van tevredenheid dat het plezier van hier en nu overstijgt.

Zinvol werk kan ook betekenen dat je bij een bijzondere groep collega's hoort, of bij een organisatie die jou als persoon overstijgt. Je eigen werk kan bescheiden en eenvoudig zijn, maar wat je gezamenlijk doet geeft ook jouw dagelijkse bezigheden glans.

Ten slotte kan zinvol werk inhouden dat de resultaten van je werk betekenisvol zijn. Het werk is normaal, de organisatie is gewoon, maar wat je ermee bereikt, voor je gezin of voor een grotere groep anderen, ervaar je als buitengewoon.

Zinvol werk draait om je dagelijkse bezigheden, bij wie je hoort, de resultaten van je werk, of om een combinatie van deze drie bouwstenen.

**7** Zeven eigenschappen. Daarover gaat het bestverkochte ‘werkboek’ aller tijden. Stephen Covey publiceerde het in 1989 en sindsdien staat het onafgebroken in de bestsellerlijsten.

Gezamenlijk vormen de eigenschappen – of beter nog: aan te leren gewoontes – een moderne zedenleer. Gebaseerd op klassieke inzichten en Coveys geloofsovertuiging, maar dan modern verpakt.

De eerste drie gewoontes gaan over zelfsturing:

1) wees proactief; 2) begin met het einde voor ogen; 3) doe de belangrijke zaken eerst. De drie volgende gaan over goed samenwerken: 4) denk win-win; 5) eerst de ander begrijpen, dan zelf begrepen worden; 6) streef naar synergie. En de laatste eigenschap gaat over het streven naar balans: 7) houd de zaag scherp.

Covey geeft antwoord op de aloude vraag: hoe moet ik leven? Het boek kwam op een moment dat steeds minder mensen met hun existentiële vragen bij oude instituties te rade gingen, terwijl de werkomgeving als plaats voor zingeving belangrijker werd.

In de loop van de jaren werden van het boek wereldwijd meer dan 25 miljoen exemplaren verkocht en hebben minstens zoveel mensen zijn boek gelezen.

## Grace

‘Mijn toekomstplannen? Ik wil mijn eigen bedrijf beginnen. Sinds ik heb geleerd hoe ik rokken moet naaien, verdien ik zelf geld. Ik kan voor mijn twee kinderen zorgen,’ vertelt Grace Mwangi. ‘Ik spaar nu voor een tweede naaimachine, zodat ik iemand in dienst kan nemen.’

Ingrid en ik zitten met nog vier bezoekers in een ruimte van twee bij tweeënhalve meter. Het is het werk- en leefgedeelte van het hutje van Grace en haar gezin. Zij is een van de meer dan zeshonderdduizend inwoners van Kibera, de grootste sloppenwijk van Nairobi, Kenia.

De hut van Grace is er eentje zoals je ze kent van tv. Golfplaten muren en dak aan een smal zandpad dat vol ligt met afval en waar een open riool door stroomt. Maar iets kennen van tv of er zelf zitten, dat maakt verschil. Aan de ene kant word je wanhopig van de armoede, het vuil en de stank. Aan de andere kant voel je hoop als je Grace in de ogen kijkt en haar hoort spreken over haar onderneming en haar dromen.

Grace stelt zich geen enkele vraag omtrent de zin van hun lange uren en harde werken. Die is volkomen duidelijk. In een omgeving waar geen westerling jaloers op kan zijn omdat ze enkel uit nadelen bestaat, is dat een benijdenswaardig voordeel.

# Roeping

Sommige mensen hebben een roeping. En dat geldt niet alleen voor musici, topvoetballers of dominees. Ook kappers of schoonmakers kunnen geroepen zijn.

Volgens onderzoekers Bryan Dik en Ryan Duffy zijn er drie kenmerken waar je een roeping aan herkent. Allereerst is er 'iets' of 'iemand' die je roept. Je land, je familie, de maatschappij of een 'hogere macht'. Daarnaast heeft de taak waartoe je je geroepen voelt een duidelijke relatie met de hogere doelen in je leven. Ten derde gaat het om 'prosociale' ambities. Je wilt iets betekenen voor een ander of zelfs voor de maatschappij als geheel. Drie kruisjes? Dan heb je een roeping.

Loopbaanonderzoek laat zien dat een roeping nogal wat voordelen kent. Je studie gaat beter, je bereikt sneller betere resultaten in je werk en je ervaart meer tevredenheid. Ook als het werk zwaar is. 'Waar doe ik het eigenlijk allemaal voor?' vragen veel mensen zich regelmatig af. Als geroepene heb je daar wat minder last van.

Als gezegd: ook onder schoonmakers en kappers vind je mensen met een roeping. Bijzonder is dat deze mensen vaak hun takenpakket stapje voor stapje aanpassen: job crafting. Een onderzoek onder schoonmakers in ziekenhuizen liet bijvoorbeeld zien dat een deel van hen de invulling en planning van het



werk nauwkeurig afstemde met de verpleegkundige staf. Daarnaast probeerden ze tijdens het werk regelmatig patiënten en bezoekers op te beuren. Deze ‘geroepen’ schoonmakers zagen zichzelf niet alleen als ‘poetser’ maar vooral als een professional die een echte bijdrage aan de patiëntenzorg leverde.

Als patiënt, als klant, als leerling, als werkgever en als maatschappij, ben je blij met mensen die een roeping ervaren. Maar interessant is dat geroepenen er zelf lang niet altijd zo blij mee zijn. Hoe zit dat? Geluk in de vorm van ‘plezier’ hangt sterk samen met de bevrediging van natuurlijke, eigen behoeften. Goed eten, lekker sporten, gezelligheid.

Het ervaren van geluk in de vorm van ‘betekenis’ vergt daarentegen een hoop denkwerk. Je moet hetgeen je doet in je hoofd verbinden met iets dat je als waardevol ziet. Dat kan tot een hoop gepieker leiden. Nadenken over wie je bent en wat je bijdrage is draagt weliswaar bij aan het zinvolle leven, maar niet aan het plezierige leven.

Daarnaast blijkt dat geroepenen hun werk soms zo belangrijk vinden, dat ze zichzelf, vrienden en familie verwaarlozen. Daar word je ook niet blijer van.

## Geloven

Ik las een interview met Joris Luyendijk over zijn belevenissen in de Londense City. Veel bankiers die hij daar sprak hebben heus wel een moraal, volgens Luyendijk, alleen niet op het werk. Sommige mensen die hij ontmoette waren diep religieus. Maar in hun professionele handelen speelden de waarden van hun kerk, synagoge of moskee geen rol.

Ik ken veel mensen die het prima vinden dat een ander gelooft. Zolang dat maar achter de voordeur plaatsvindt en niet mee forenst naar het werk. Maar hoe wenselijk is het dat we onze levensovertuiging en onze morele overtuigingen thuislaten?

Toen ik pas begon als journalist, interviewde ik op haar bovenkamertje op de Amsterdamse wallen Alida Margaretha Bosshardt. Wereldberoemd als Majoor Bosshardt van het Leger des Heils. Net als de rest van Nederland was ik onder de indruk van haar. Bij haar vielen geloof, roeping, leven en werk volledig samen. Letterlijk een gaaf mens. Geïnspireerd door Jezus had ze haar leven gewijd aan de zorg voor daklozen en prostituees in de rosse buurt van Amsterdam.

In deze gesecculariseerde stad werd zij in 2009 met zeer ruime voorsprong verkozen tot grootste Amsterdammer aller tijden. Vóór grootheden als Johan Cruijff en Rembrandt van Rijn.

# Allerhoogste

De combinatie zingeving en werk kan prachtig zijn. Zolang werk niet het doel is, maar een middel. Een instrument in dienst van iets hogers. Misschien zelfs van het allerhoogste dat we kennen. Vrede, Harmonie, Schoonheid, Gerechtigheid, Bloei, Heelheid, Liefde, God.

Het is niet eenvoudig om te bepalen wat voor jou persoonlijk het 'allerhoogste' is. Zingeving is voor veel mensen iets geworden dat je in je eentje moet zoeken. Spiritualiteit als solitaire speurtocht.

De populairste westerse religie van dit moment lijkt 'geloven in jezelf'. Het is de heilsleer waar de helft van het tijdschriftenrek in de supermarkt mee wordt gevuld. Een beetje zelfvertrouwen is gezond. Maar is het geen wanhopige vorm van zelfoverschatting wanneer je catechismus vooral over jezelf gaat?

Geloven in jezelf. Dat klinkt als een geestelijke batterij die zijn eigen stroom opwekt. Een psychologisch perpetuum mobile.

Gelukkig laat onderzoek naar wat mensen in de regel als betekenisvol en zinvol beschouwen in relatie tot hun werk zien dat we vooral graag een positieve impact willen hebben op anderen. Zinvol werk en zinvol leven draaien voor verreweg de meeste mensen om méér dan henzelf. Hoopgevend.

## Zinvol werk in de praktijk

Samenvattend: de derde bouwsteen van werkgeluk, zinvol werk, draait vooral om geven. Het gaat om werken voor een hoger doel, iets dat onszelf overstijgt. Dat ons voorziet van een ‘waarom’ achter ons werk.

Zinvol werk kan draaien om de taken die je dagelijks uitvoert, om de collega’s en/of de organisatie waar je bij hoort, om de resultaten van je werk of om een combinatie van deze drie elementen.

Een paar praktische adviezen...

### *Hoger doel*

Uitvinden waar het in je werk en de rest van je leven om draait, kost tijd. Maar er zijn denkoefeningen die je daarbij kunnen ondersteunen.

Het helpt om terug te kijken op beslissende momenten in je leven. Momenten waarop je een moeilijke keuze moest maken of waarop je met grote tegenslag te maken kreeg. Wat was op dat moment je hoop? Wat hield je toen op de been?

Naast terugkijken helpt vooruitkijken. Hoe zou je leven eruitzien als je vanaf dit punt niets meer zou veranderen? Zou je daar tevreden mee zijn? Of zou je iets missen? Wat dan?

Of – iets confronterender – stel dat je nog vijf

jaar te leven had. Hoe zou je over vijf jaar dan willen terugkijken? Wat zou je echt belangrijk vinden?

Het loont om tijd in te ruimen voor dit soort vragen en je antwoorden uit te schrijven. En het helpt om ze daarna met een dierbare te bespreken.

### *Dagelijkse taken*

Als je weet wat voor jou belangrijk is, praat er dan over met anderen. Thuis en op je werk. Laat weten wat je meer zou willen doen en wat minder.

Kijk nauwkeurig naar je takenpakket. Welke taken sluiten aan bij jouw hogere doelen? Is het mogelijk om die taken stap voor stap iets meer tijd en aandacht te geven? En wat zou je eventueel minder kunnen doen?

Steeds meer mensen 'stapelen' zelfs banen. Ze combineren meerdere parttime werkzaamheden. Bijvoorbeeld leraar en filmer. Of verpleger en sporttrainer. Ze zien hun werkzame leven als een portfolio van activiteiten die door de onderlinge combinatie tot meer werkplezier en zingeving leiden.

### *Collega's en organisatie*

Het maakt uit met wie je samenwerkt. Aan sommige collega's kun je je echt optrekken. De kunst is om ook hier te schaven aan je agenda, zodat je voldoende tijd kunt doorbrengen met mensen die je inspireren. Al was het maar een paar minuten per dag.

Soms kom je erachter dat jouw waarden en normen niet aansluiten bij die van de organisatie waar je werkt. Wacht niet af totdat dit je echt ongelukkig maakt. Verken de buitenwereld.

Wat ook helpt: een deel van je tijd schenken aan een goed doel dat je inspireert. Als je 'echte' werk je financieel in staat stelt om daarnaast hogere doelen te ondersteunen, kan dit ook tot meer tevredenheid leiden.

### *Resultaten*

Het loont om actief op zoek te gaan naar de positieve effecten van je werk. Waar ben je bijvoorbeeld dankbaar voor? Wat voegt jouw werk toe aan het leven van andere mensen? Je kunt op dit gebied een dagboekje bijhouden om je aandacht hier bewust op te richten. Je notities hoeven niet groots en meeslepend te zijn. Het gaat om het opschrijven zelf.

Door bewust anders te gaan kijken naar je werk, kun je de betekenis ervan verhogen. Je gaat minder letten op wat je doet en meer op het waarom ervan.

Veel gelovige mensen zijn er bijvoorbeeld van overtuigd dat ze hun werk niet in de eerste plaats voor zichzelf of anderen doen, maar voor hun god. Die manier van kijken kan zelfs van het meest alledaagse werk een spirituele ervaring maken.

Martin Luther King preekte: doe je werk alsof God je ertoe geroepen heeft. Als je een straatveger bent, veeg dan zoals Michelangelo schilderde, zoals Beethoven componeerde, zoals Shakespeare dichtte. Zodat hemel en aarde stilvallen en zeggen: hier leefde een buitengewone straatveger die zijn werk goed deed.

# WERK IN UITVOERING

## Daders des woords

Plezierig werk. Goed werk. Zinvol werk.

Wat was het doel? Het verkennen van deze drie dimensies van arbeidsgeluk om wat verstandiger en evenwichtiger naar werk te kijken. En om hier en daar wat praktische aanknopingspunten te vinden om ons dagelijkse werk iets mooier te maken.

Is dat gelukt? Bij dit soort vragen kan ik mijn Oost-Groningse afkomst niet verloochenen. Om nu te zeggen dat je ooit klaar bent met deze vragen, dat gaat me veel te ver. Het blijft werk in uitvoering.

Goed. Waar het gaat om het ontwikkelen van een betere kijk op werk, heb ik het idee dat ik een paar dingen heb geleerd onderweg. Maar de kennis die ik heb zal nooit meer zijn dan voorlopige kennis.

Ik zie het zo: mijn antwoorden op de grote levensvragen bestaan uit tijdelijke hypothesen die zich uitstrekken naar een waarheid die ver buiten mijn bereik ligt. Zo ver buiten mijn bereik dat je diep van binnen soms liever zou geloven dat er helemaal niet zoiets als een waarheid boven de mens bestaat.

Ik ken veel mensen die dat laatste geloven, voor wie de hoogste waarheid is dat er geen waarheid is. Zo'n opvatting heeft veel voordelen. Je staat onmiddellijk bovenaan de filosofische voedselketen. Als



er geen waarheid is, wat heeft discussiëren dan nog voor zin?

Ik kan niet geloven dat er niets is. Dat er geen boven of onder is, hoger of lager, achteruit of vooruit. En daarmee ben ik veroordeeld tot aanhoudend zoeken en experimenteren in de richting die ik als waar en waardevol ervaar.

En dan de praktische aanknopingspunten. Een mooie oogst. Er is veel interessant onderzoek dat soms ook verrassend praktisch blijkt. Maar of het doorwerkt?

Ik weet dat de stap van lezen naar handelen voor de meeste mensen – inclusief mijzelf – een hele grote is.

‘En weest daders des woords en niet alleen hoorders: dan zoudt gij uzelf misleiden.’ Een bijbeltekst uit de brief van Jakobus die ik vele malen gelezen heb – maar dan in nog veel ouderwetser Nederlands – omdat hij boven een van de kerkbanken geschreven stond in de Jacobikerk in Utrecht. Schrijver Jakobus had de mens tweeduizend jaar geleden al prima door.

De stap van woorden naar daden is voor ons een hele grote. Psychologen noemen dit *intention-behavior gap*. De kloof tussen intentie en gedrag. De kloof tussen droom en daad die ons vaak moedeloos maakt.

Deze kloof kent allerlei oorzaken. We horen iets en we vergeten het weer. We willen iets, maar we stellen het uit. En nog eens, en nog eens. We zijn het ergens mee eens en veranderen daarna weer van mening. Of we denken dat we iets willen, maar in het echt valt het tegen.

En als we al serieus aan de slag gaan met verandering, dan komen we erachter dat onze wilskracht maar beperkt is en het aanleren van nieuw gedrag niet meevalt.

**93%** Hoeveel procent van de ondernemers die uiteindelijk succesvol worden, heeft onderweg z'n plannen drastisch moeten herzien?

Amar Bhidé, hoogleraar aan Tufts University, deed er onderzoek naar. Hij stelde vast dat het om 93% gaat.

Wat betekent dit? Een heleboel...

Succes heeft dus bijna niets te maken met het opstellen van een perfect plan. Veel belangrijker is het vermogen om te leren.

Daarvoor is het essentieel dat je niet al te heilig in je eigen gelijk gelooft, maar een hypothese stelt en begint met je onderzoek.

De kunst is om al experimenterend uit te vinden wat wél werkt. Het liefst een beetje vlot. En dat lukt alleen maar als je veel uitprobeert en intussen eerlijk reflecteert op de resultaten.

Ik heb het sterke vermoeden dat deze lessen niet alleen voor ondernemers gelden.

## De trap

Stel je een trap voor met drie treden.

De bovenste tree is *het doel* dat je wilt bereiken. Bijvoorbeeld: meer zinvol werk.

De tree daaronder is *het gedrag* dat nodig is om dat doel te realiseren. Bijvoorbeeld een vorm van job crafting. Meer tijd besteden aan taken die aansluiten op je belangrijkste waarden.

En de tree daaronder is de ondersteuning, *de support* die nodig is om dit gedragsvoornemen ook echt uit te voeren. Bijvoorbeeld het dagelijks noteren van je inspanningen. Of een wekelijks gesprek met een coach of een goede vriend.

Er zijn boekenkasten vol geschreven over leiderschap en verandering, maar in mijn werk hanteer ik graag dit simpele model met drie treden. Als je deze drie treden goed invult, verhoog je de kans op een succesvolle verandering.

Wat is ‘goed invullen’? Ik geef hier mijn visie op basis van gedragsonderzoek...

Het doel moet bij voorkeur een leerdoel zijn. Bijvoorbeeld: ik wil leren om meer te doen met mijn sterke punten. Leerdoelen leiden tot minder stress en meer

resultaat. We gaan problemen en fouten onderweg zien als leermomenten in plaats van als tegenvallers en afhaakmomenten.

Een sporter die móét presteren en het doel mist, raakt in paniek. Een sporter die mag leren blijft kalm en zegt tegen zichzelf: de volgende keer iets lager mikken.

Het gedrag moet simpel en binnen handbereik zijn. Begin altijd met handelingen waarvan je zeker weet dat je ze kunt uitvoeren. Formuleer desnoods ridicuul kleine stapjes. Bijvoorbeeld: ik start elke werkdag met vijf minuten aandacht voor taken die echt bij mij passen. Het voordeel van dit soort kleine gedragsvoornemens is dat je in elk geval een begin maakt.

De support moet ook eenvoudig zijn en het leerproces ondersteunen. Geef jezelf bijvoorbeeld dagelijks een rapportcijfer aan de hand van de volgende vraag: heb ik vandaag mijn best gedaan om mijn voornemen in de praktijk te brengen? Of bel elke vrijdagmiddag tien minuten met een vriend over wat je deze week hebt geleerd met betrekking tot je voornemens.

Stap voor stap klim je op deze manier de trap op en maak je je werk elke week een beetje mooier.

## Ten slotte

Dit essay gaat over werk en geluk. En wat ik zo'n beetje denk en geloof op beide terreinen.

Ik ben misschien niet de meest spirituele persoon, maar wel gelovig. En ik geloof dat elk mens telt en al het werk belangrijk is. Ik geloof ook dat er hoop is voor de werkende mens.

Ja, er gaat veel fout in de wereld. Toch ben ik optimistisch. Dat moet ik zijn van mezelf, omdat cynisme ons niet gaat redden.

Liefde, vrede en gerechtigheid zouden onze leidraad moeten zijn. Deze wereld en de mensen tot bloei brengen. Ook in de werkomgeving. Dat klinkt niet alleen idealistisch, dat is het ook.

## Bronnen

Een aantal observaties en ideeën verscheen eerder in columns in *NRC Handelsblad*, *Intermediair* of *De Zaak*. Sommige onderwerpen kwamen eerder aan bod in *Dromen, durven, doen*; *MBA in één dag* en *Dit wordt jouw jaar*. Daarnaast werden diverse andere bronnen geraadpleegd. De belangrijkste vind je hieronder.

- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Baumeister, R.F., Vohs, K., Aaker, J.L. & Garbinsky, E.N. (2013). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *Journal of Positive Psychology*, 8, 6, 505-516.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In: *Purpose and meaning in the workplace*. Washington: American Psychological Association.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Duffy, R.D. & Dik, B.J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436.
- Dweck, C. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Random House.

- Gallup (2013). *State of the global workplace*.  
Washington: Gallup.
- Ibarra, H. (2015). *Act like a leader, think like a leader*.  
Boston: Harvard Business Review Press.
- Keller, T. (2012). *Every good endeavor. Connecting your work to God's work*. New York: Dutton.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (6th edition). Los Angeles: Sage Publications.
- Rath, T. & Clifton, D.O. (2005). *How full is your bucket?* New York: Gallup Press.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Schaufeli, W. & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Sedláček, T. (2012). *De economie van goed en kwaad*. Schiedam, Scriptum.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Vandewalle, D. (2001). Goal orientation: why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30, 162-171.
- Vermeren, P. (2009). *De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorgeprikt*. Gent: Academia Press.



Weir, K. (2013). More than job satisfaction.

Psychologists are discovering what makes work meaningful and how to create value in any job.

*Monitor on Psychology*, 44, 42-44.

Wrzesniewski, A., McCauley, C.P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings. People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

# Dankwoord

Met dank aan: Ingrid Tiggelaar, Wendelina Fieret, Renske Fitzjohn, Maria Tiggelaar, Erna Kempen, Nanja Tiggelaar, Bouke Wiersum, Sandra Wouters, de medewerkers van de CPNB. Bedankt ook Luc Dorenbosch en Mark van Vuuren, auteurs van het boek *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan* (Boom Uitgevers), voor het lenen van het mooiste deel van hun titel.