

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Hoofdstuk 1 Geluk, wat is dat?	13
Filosofische visies op geluk	14
Psychologische visies op geluk	17
Recente psychologische visies op geluk	19
Geluk op het werk	23
Geluk gaat over een dieperliggende laag	25
De definitie van (werk)geluk in dit boek	26
Hoofdstuk 2 Waarom zou je als bedrijf inzetten op geluk?	33
Drie redenen	34
Het is tijd voor geluk	43
Hoofdstuk 3 Wat betekent geluk voor je beleid?	47
Uitwerking van het Klaver 4-model voor werkgeluk	48
Verbinding	49
Differentiatie	52
Klaver 4-model op drie niveaus	53
Lange termijn	56
Hoofdstuk 4 Klaver 4-model: de organisatie	59
Klaverblad Betekenis: identiteit	60
Klaverblad Talenten: beleid	66
Klaverblad Vrijheid: leiderschap	71
Klaverblad Relaties: cultuur	78
Praktische tool op organisatieniveau	80

Hoofdstuk 5 Klaver 4-model: het team	83
Klaverblad Betekenis: identiteit	84
Klaverblad Talenten: taak- en rolverdeling	85
Klaverblad Vrijheid: processen	87
Klaverblad Relaties: teambuilding	91
Praktische tool op teamniveau	93
Hoofdstuk 6 Klaver 4-model: de medewerker	95
Klaverblad Betekenis: betekenisvol werk	96
Klaverblad Talenten: zelfontplooiing	98
Klaverblad Vrijheid: bevoegdheden	102
Klaverblad Relaties: waardering en erkenning	105
Praktische tool op medewerkersniveau	109
Hoofdstuk 7 Hoe meet je werkgeluk?	113
Waarom zou je werkgeluk willen meten?	113
Waar moet ik aan denken als ik geluk ga meten?	114
Welk instrument kies ik om werkgeluk te meten?	114
Hoofdstuk 8 Aan de slag!	121
Geluk is de weg	122
Strategisch niveau	123
Tactisch niveau	124
Operationeel niveau	125
Organisatie van werkgeluk	127
Iteratief ontwerp voor gelukkige medewerkers	130
Team	132
Medewerkers	133
Tot slot	135
Dankwoord	139
Interviews	141
Noten	143

1

Geluk, wat is dat?

Als je tien willekeurige mensen vraagt wat geluk is, dan krijg je hoogstwaarschijnlijk tien verschillende antwoorden. Dat is op zich niet vreemd, want geluk betekent voor iedereen iets anders. Wat de een als geluk ervaart, roept bij de ander geen enkele emotie op, of het wordt misschien niet eens opgemerkt. Geluk is dus subjectief. Bovendien is het niet altijd makkelijk in woorden uit te drukken; het gevoel laat zich niet zo goed vangen.

Overdenking: Waar denk jij aan als het gaat om geluk? Schrijf in een paar kernwoorden op wat jij verstaat onder geluk.

Door de jaren en zelfs door de eeuwen heen is geluk door velen bestudeerd. Zelfs filosofen van voor het begin van onze jaartelling hielden zich al bezig met dit onderwerp. Vanuit diverse invalshoeken en stromingen zijn er definities van het begrip geschreven. Meer recentelijk is geluk vanuit vele wetenschappelijke disciplines geanalyseerd en onderzocht. In de sociale wetenschappen, en meer specifiek in de sociologie en psychologie, verdiepen wetenschappers zich bijvoorbeeld al jaren in het thema geluk. Maar ook in de economie en bedrijfskunde is er aandacht voor dit onderwerp. In het HR-vakgebied heeft het thema ook een prominente rol in de *employee experience*. Het onderwerp krijgt zelfs steeds meer aandacht. Geregeld verschijnen er artikelen over geluk in het nieuws en steeds meer bedrijven zien én ervaren het belang van geluk.

Maar wat is dat dan, geluk? Voor de leesbaarheid van dit boek en het kunnen hanteren van een gemeenschappelijk kader, is een eenduidige definitie wenselijk. Daarom zet ik hieronder een aantal visies en definities op een rij. Ik bespreek eerst een aantal filosofische visies die ver terug gaan in de tijd. Vervolgens ga ik in op psychologische modellen en theorieën uit de vorige eeuw en de huidige eeuw. Tot slot bespreek ik enkele definities die in bepaalde bedrijven gehanteerd worden. Op basis van de inzichten vanuit de filosofie, psychologie en bedrijfskunde kom ik tot de definitie van geluk die verder in dit boek gehanteerd wordt.

Leeswijzer

- Wil je meer weten over de achtergronden van de uiteenlopende visies en modellen, lees dan vooral verder.
- Wil je graag een beknopt overzicht van de uiteenlopende visies, bekijk dan de twee overzichtstabellen (filosofen en psychologen) in dit hoofdstuk en lees verder bij het kopje 'Geluk op het werk'.



De mens die alles wat hem gelukkig maakt laat afhangen van zichzelf en niet van andere mensen, heeft de beste methode gevonden voor een gelukkig leven. PLATO

Filosofische visies op geluk

Al voor het begin van de jaartelling hielden mensen zich bezig met het begrip geluk. Om een beeld te krijgen van de visie op geluk door de eeuwen heen, neem ik je eerst mee in de gedachtewereld van een aantal (bekende) filosofen.¹

Socrates

Socrates en zijn leerlingen (rond 469-399 v. Christus) benadrukken dat het werkelijke geluk niet in uiterlijke zaken, zoals materiële luxe, politieke macht of een goede gezondheid te vinden is.² Het bereiken van het werkelijke geluk is volgens hen een kwestie van je onafhankelijk opstellen tegenover zulke toevallige en kwetsbare dingen. Het mooie van deze filosofie is dat het ware geluk dus door iedereen bereikt kan worden, omdat het niet afhangt van uiterlijke zaken. En als je het geluk eenmaal gevonden hebt, kun je het niet meer kwijt raken.



Het geheim van geluk vind je niet in het zoeken naar meer, maar in het genieten van minder. SOCRATES

Aristoteles

Volgens Aristoteles (384-322 v. Chr.) is geluk het grootste verlangen en de belangrijkste ambitie van de mens. Hij gaat ervan uit dat geluk te bereiken is door het leiden van een deugdzaam leven. Mensen die de deugden in zichzelf ontwikkelen, zullen als vanzelf gelukkig zijn. Maar Aristoteles ziet geluk als meer dan

een staat van zijn. Hij ziet geluk als een leefstijl, waarbij het het belangrijkste is om het beste naar boven te halen bij iedereen om je heen. Daarnaast gelooft hij dat je als mens voorzichtig moet zijn en een goede *daimon* (ziel) moet hebben. Daarmee bedoelt hij dat een deel van werkelijk gelukkig zijn toe te schrijven is aan toeval. Zijn visie wordt ook wel *eudaimonia* ('goede ziel') genoemd. Hij onderscheidt drie vormen van geluk:

- een leven vol lust en genot;
- een leven als vrije en verantwoordelijke burger;
- het leven als onderzoeker en filosoof.

In zijn opinie is het noodzakelijk dat aan deze drie vormen voldaan is om te kunnen spreken van een gelukkig leven.



Gelukkig zijn moet je zelf doen. **ARISTOTELES**

Epicurus

Epicurus (341-270 v. Chr.) is een Griekse filosoof met een optimistische visie.³ Hij gelooft dat het streven naar het ultieme geluk het belangrijkste doel in dit leven is. Volgens hem is geluk niet te vinden in materiële zaken. Hij onderscheidt drie aspecten die essentieel zijn om gelukkig te zijn: vrienden, vrijheid en een geanalyseerd leven.

Vriendschap is volgens Epicurus heel belangrijk. Hij ziet het samenleven, samen eten en bewust stilstaan met wie je wat doet als essentiële onderdelen van geluk. Vrijheid is in de visie van Epicurus onmisbaar om gelukkig te kunnen worden. Hij doelt hiermee op het eigen baas zijn, het financieel onafhankelijk zijn en je eigen beslissingen kunnen nemen. Verder benadrukt Epicurus dat we tijd moeten maken om te reflecteren. Dat we tijd moeten nemen om na te denken over wat we doen, voelen en zeggen, zorgt er namelijk voor dat we minder angstig worden. Hiermee laat hij zien dat geluk niet in geld zit. Ook met weinig geld kun je een gelukkig leven leiden, mits aan bovenstaande aspecten is voldaan.

Nietzsche

Nietzsche (1844-1900) ziet geluk als een vluchtige staat van gemoed in plaats van een voortdurende gemoedstoestand, zoals bijvoorbeeld Aristoteles het beschreef. Aan het geluk kan ieder moment een einde komen. Hij omschrijft het als de 'ideale staat van luiheid', omdat het de toestand is waarin je je geen zorgen hoeft te maken. Hij gaat ervan uit dat vitale kracht en vechtlust nodig zijn

om tegenslag te overwinnen. Als je daarnaast in staat bent om je leven op een originele manier te leiden, ben je volgens Nietzsche een gelukkig mens.



Geluk is het gevoel dat je steeds krachtiger wordt en dat weerstand wordt overwonnen. **FRIEDRICH NIETZSCHE**

Ortega y Gasset

De Spaanse filosoof José Ortega y Gasset (1883-1955) is van mening dat er sprake is van geluk als het beeld van wat we willen zijn, samenvalt met wat er werkelijk is. Hij schrijft: 'Als we onszelf zouden vragen waar de ideale staat van deze geest die geluk genoemd wordt uit bestaat, dan kunnen we gemakkelijk een initieel antwoord vinden: geluk bestaat uit het vinden van iets dat ons volledig bevredigt en verzadigt.' Ieder mens heeft volgens hem de mogelijkheid en de wens om gelukkig te zijn. Iedereen kan zelf bepalen hoe de realiteit eruitziet en wat hem gelukkig maakt. Mensen die erin slagen om deze realiteit te creëren, zullen geluk ervaren.

Filosoof	Wat wel	Wat niet
Plato	Laat het afhangen van jezelf	Laat het niet afhangen van anderen
Socrates	Genieten van minder	Niet zoeken naar meer
Aristoteles	Gelukkig zijn moet je zelf doen	
Epicurus	Vrienden, vrijheid en een geanalyseerd leven	
Nietzsche	Het gevoel dat je steeds krachtiger wordt en dat weerstand wordt overwonnen	
Ortega y Gasset	Er is sprake van geluk als het beeld van wat we willen zijn, samenvalt met wat er werkelijk is.	

Tabel 1: Samenvatting van filosofische visies op geluk.

Psychologische visies op geluk

Aan het einde van de twintigste eeuw wordt er niet langer alleen getheoretiseerd over wat geluk is, maar doen wetenschappers ook uitvoerig onderzoek naar deze vraag.

Ryan en Deci

De psychologen Richard Ryan (1953-) en Edward Deci (1942-) hebben onderzoek gedaan naar de basisvoorwaarden van geluk.⁴ Zij onderscheiden drie behoeften, namelijk: autonomie, competentie en verbondenheid.

- **Autonomie:** Mensen hebben de behoefte om een bepaalde mate van bewegingsvrijheid te hebben en te ervaren. Ze willen verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen gedrag, betrokken worden bij het maken van belangrijke besluiten en de vrijheid hebben tot het nemen van eigen initiatieven.
- **Competentie:** Mensen hebben de behoefte om voor vol aangezien te worden. Er is sprake van competentie als je omgeving vertrouwen heeft in wat je doet.
- **Verbondenheid:** Verbondenheid wil zeggen dat je voldoende sociale contacten hebt, dat mensen om je geven en dat je een warme band hebt met mensen waar je veel mee omgaat. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen van nature geneigd zijn om zichzelf te laten gelden en actief te zijn, maar dat het essentieel is dat de sociale omgeving ze daarbij ondersteunt. Alleen dan heeft een mens de mogelijkheid om tot bloei te komen.

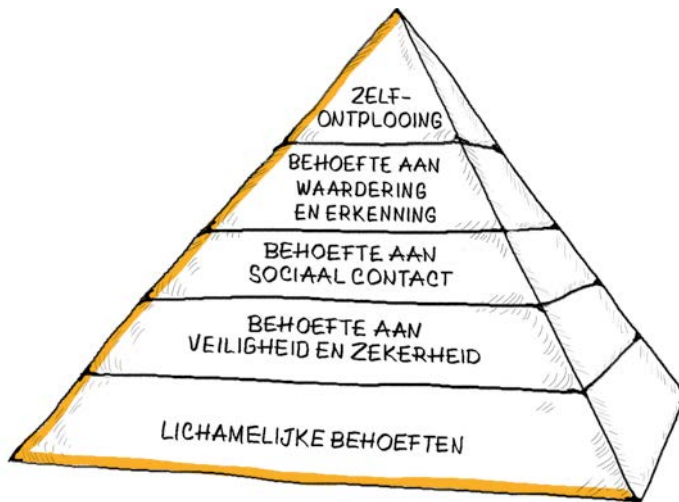
Hoe meer een mens in de drie basisbehoeften voorzien is, hoe intrinsieker hij gemotiveerd is om te doen wat hij wil. Intrinsieke motivatie kan weer verdrongen worden door extrinsieke motivatie. Extrinsiek wil zeggen dat iemand alleen presteert wanneer hier een straf of een beloning tegenover staat. De prestatie levert dan ook minder voldoening op.

Het concept *motivatie* verwijst naar alle processen die te maken hebben met de aanzet, richting, de intensiteit en het volhouden van lichamelijke en psychische activiteiten. Extrinsieke motivatie heeft betrekking op het verlangen om een activiteit uit te voeren omwille van een externe consequentie, zoals een beloning. Intrinsieke motivatie betreft het verlangen om een activiteit uit te voeren omwille van de activiteit zelf.

Overdenking: Ga voor jezelf na hoe het zit met autonomie, competentie en verbondenheid wat jouw werk(omgeving) betreft. Hoe is dit voor je collega's?

Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), klinisch psycholoog, deed onderzoek naar wat mensen motiveert, wat hun drijfveer is om hun werk goed te doen en op welke manier zij gestimuleerd kunnen worden om nog beter te presteren. Om dit goed in kaart te brengen, ontwikkelde hij de zogenaamde behoeftepiramide.



Figuur 1: De behoeftepiramide van Maslow.

De piramide van Maslow beschrijft dus hoger en lager gelegen, fundamentele behoeften. De theorie is dat een mens pas aan een hoger gelegen behoefte kan beginnen wanneer aan de daar onder gelegen behoeften is voldaan. Het klimmen naar een hogere laag in de piramide is voor de mens niet altijd eenvoudig, omdat mensen het moeilijk vinden het vertrouwde in te ruilen voor het onbekende, zo stelt hij. Doorgroeien is wel nodig voor de ontwikkeling van een mens. Maslow was ervan overtuigd dat eerst aan de behoefte op een lager niveau voldaan moest zijn, voor je als mens door kon groeien naar een volgend niveau. Latere onderzoeken hebben bewezen dat het mogelijk is om je op meerdere niveaus tegelijk te ontwikkelen, maar dat dit wel makkelijker gaat als de volgorde van de piramide gevolgd wordt.

Kijkend naar het thema geluk, en meer in het bijzonder naar werkgeluk, dan zitten we in de bovenste laag van deze piramide. Zolang er sprake is van onvervulde behoeften op de lagere niveaus, is er doorgaans nog minder behoefte om je te buigen over werkgeluk. De theorie van Maslow volgend, is het creëren van werkgeluk dus makkelijker als aan de onderliggende lagen is voldaan.

Recente psychologische visies op geluk

De uitkomsten van de onderzoeken van Ryan & Deci en Maslow zijn nog altijd van belang voor het begrip van het onderwerp geluk. In de stromingen die ik hieronder behandel, zul je zeker gelijkenissen zien met de drie basisbehoeften van geluk en de behoeftepiramide.

Lyubomirsky

Sonja Lyubomirsky⁵ (1966-) is een psychologe met een sterke interesse in de verschillen die mensen ervaren als het gaat om geluk. Haar definitie van geluk is 'De ervaring van vreugde, tevredenheid en welzijn, gekoppeld aan een gevoel dat het leven goed, zinvol en de moeite waard is'. Daarnaast heeft zij onderzoek gedaan naar de maakbaarheid van geluk. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat 50% van ons geluk bepaald wordt door aanleg, 10% door omstandigheden en dat we maar liefst 40% van ons geluk zelf kunnen beïnvloeden. Deze conclusie maakt het de moeite waard om verder in te gaan op de factoren die ons gelukkig kunnen maken. Op die manier kunnen we immers zelf bijdragen aan het creëren en vergroten van ons eigen geluk.

Esfahani Smith

Kijkend naar andere definities zien we het aspect van een zinvol of betekenisvol leven ook terugkomen in de definitie van de psychologe Emily Esfahani Smith (1988-).⁶ Volgens haar gaat het niet om het najagen van geluk, maar gaat het om het leiden van een betekenisvol leven. Zij onderscheidt vier pijlers om een betekenisvol leven te leven:

1. ergens bij horen;
2. bijdragen aan de wereld/doelen stellen;
3. verhaal maken van je leven/betekenis geven;
4. gevoel van verbondenheid/transcendentie/betekenis geven.

Emily Esfahani Smith hanteert dus niet zozeer het woord *geluk* als overkoepelende term, maar ze spreekt over een *zinvol leven*. Van de andere kant zien we het aspect *zinvol* terug in de definitie van Sonja Lyubomirsky, waar zij als over-

koepelende term het woord *geluk* gebruikt. Hieruit wordt duidelijk dat je geluk op verschillende manieren kunt bekijken, wat meer aan het oppervlak of op een dieperliggend niveau.



Pleasure is short-term, addictive and selfish. It's taken, not given. It works on dopamine. Happiness is long-term, additive and generous. It's giving, not taking. It works on serotonin. **SETH GODIN**

De quote van Seth Godin (1960-) laat de diepere laag van geluk zien ten opzichte van plezier. Niet (zozeer) het krijgen of hebben van zaken maakt je gelukkig, maar juist wat je kunt bieden, wat je kunt geven en wat je kunt toevoegen. Dat is wat je leven zinvol maakt en dat zorgt voor een geluksgevoel. Dat sluit ook aan bij de ideeën van Lyubomirsky en Esfahani Smith en tevens bij het gedachtegoed van Barbara Fredrickson.

Fredrickson

Barbara Fredrickson (1964-) doet onderzoek naar positieve emoties, zoals liefde.⁷ Op basis van haar fundamentele onderzoek heeft ze een theorie ontwikkeld over positieve emoties, genaamd de Broaden and Build Theory. De essentie van deze theorie ligt in het idee dat positieve emoties een essentiële rol spelen in onze overleving. Positieve emoties, zoals liefde, vreugde en dankbaarheid, bevorderen nieuwe en creatieve acties, ideeën en sociale banden. Wanneer mensen positieve emoties ervaren, worden hun gedachten breder en openen ze zich voor nieuwe mogelijkheden en ideeën. Tegelijkertijd helpen positieve emoties mensen hun persoonlijke welzijnsbronnen te ontwikkelen, variërend van fysieke bronnen tot intellectuele hulpbronnen en sociale bronnen. Het bouwdeel van deze theorie is verbonden met de bevindingen dat deze middelen duurzaam zijn en dat ze op latere momenten in verschillende emotionele toestanden kunnen worden gebruikt om het welzijn te handhaven. De theorie suggereert ook dat negatieve emoties de tegenovergestelde functie van positieve emoties dienen. Wanneer er sprake is van negatieve emoties, zoals angst, frustratie of woede, vernauwt de geest en concentreert hij zich op de dreiging (reëel of ingebeeld), waardoor het vermogen om open te staan voor nieuwe ideeën en middelen wordt beperkt. Ook het vermogen om nieuwe relaties op te bouwen, neemt daardoor af. Fredrickson maakt gebruik van de beeldspraak van de waterlelie om haar theorie prachtig te illustreren: 'Net zoals waterlelies zich terugtrekken wanneer het zonlicht verdwijnt, zo doen onze gedachten wanneer de positiviteit vervaagt.'

De Broaden and Build Theory van Barbara Fredrickson laat enerzijds het belang, of sterker nog de urgentie, zien van het ervaren van positieve emoties. Mensen kunnen volgens deze theorie beduidend beter functioneren als zij positieve emoties ervaren. Anderzijds laat de theorie zien dat onder andere de emoties liefde, vreugde en dankbaarheid een grote rol spelen. Daarin zien we de overeenkomsten met de eerder besproken definities van geluk en een betekenisvol leven.

Seligman

Een andere wetenschapper die ik hier bespreek is de filosoof en psycholoog Martin Seligman (1942-).^{8,9} Aanvankelijk richtte hij zijn onderzoek op de meer negatieve kanten van de psychologie, zoals depressie en aangeleerde hulpeloosheid. Later heeft hij zich toegelegd op de positieve kanten van de psychologie en op de vraag wat mensen gelukkig maakt. Hij is de grondlegger van de positieve psychologie. In zijn onderzoek naar geluk, kwam Seligman tot de volgende niveaus van geluk die we als mens kunnen ervaren: plezier en voldoening, flow, betekenis en zingeving. Vervolgens heeft hij een geluksmeter ontwikkeld die bestaat uit vijf factoren. De beginletters van deze factoren, in het Engels, vormen het woord PERMA. Volgens Seligman dragen deze vijf factoren bij aan het gelukkig zijn. Het wordt daarom ook wel het PERMA-model genoemd.

De factoren waar het PERMA-model uit bestaat, zijn:

- **positive emotion:** gevoelens zoals hoop, plezier en inspiratie;
- **engagement:** betrokkenheid bij je activiteiten (ook wel omschreven als flow);
- **relations:** een goede omgang met anderen;
- **meaning:** een hoger doel in je leven hebben of het idee hebben dat je iets bijdraagt aan je omgeving;
- **achievement:** presteren, jezelf uitdagen en de mogelijkheid hebben om je vaardigheden te versterken.

Ryff

De psychologe Carol Ryff (1950-) heeft veel onderzoek gedaan naar welbevinden en geluk.¹⁰ Op basis van deze onderzoeken is zij tot een zesfactorenmodel gekomen. Deze zes factoren dragen volgens haar bij aan het gevoel van welbevinden en geluk:

- **autonomy:** durven vertrouwen op je eigen mening en daar ook naar handelen;
- **environmental mastery:** het gevoel hebben controle uit te kunnen

- oefenen op je eigen situatie;
- **personal growth**: nieuwe ervaringen opdoen en blijven uitdagen hoe je over jezelf en de wereld denkt;
 - **positive relations**: contacten en verbinding hebben met anderen;
 - **purpose in life**: een doel hebben in je leven;
 - **self-acceptance**: jezelf accepteren met al je sterke punten en je tekortkomingen.

Sommige factoren blijken in de praktijk wat moeilijk van elkaar te onderscheiden. Daarom wordt er soms gesproken over drie factoren die het duidelijkst te onderscheiden zijn en dat zijn: autonomie, positieve relaties en goede prestaties.

Csikszentmihalyi

In bovenstaande modellen en benaderingen van geluk wordt gesproken over *flow*. Maar wat is dat dan precies? Het gevoel van *flow* laat zich makkelijker beleven dan beschrijven. Mihaly Csikszentmihalyi (1943-) heeft zich verdiept in dit onderwerp en zegt dat mensen het gelukkigst zijn, wanneer ze in een staat van opperste concentratie zijn en daardoor volledig opgaan in de activiteit of handeling die ze uitvoeren.¹¹ Deze *flow* is identiek aan het gevoel van *in the zone* zijn of *in the groove* zijn. Om *flow* te kunnen ontwikkelen is het volgens hem nodig om een optimale balans te hebben tussen de moeilijkheid van de taak en de vaardigheden van een persoon. Om een staat van *flow* te bereiken noemt hij als belangrijkste factoren:

1. het formuleren van duidelijke doelstellingen in relatie tot iemands taken en activiteiten;
2. een goede balans tussen uitdagingen van activiteiten en taken, en inzicht in iemands eigen vaardigheden;
3. een goede terugkoppeling (feedbackloop) tussentijds en na de uitgevoerde taken en activiteiten, en daar waar nodig (vroegtijdige) bijsturing.

Psychologen	Kenmerken visie				
Ryan & Deci	autonomie	competentie	verbondenheid		
Lyubomirsky	vreugde	tevredenheid	welzijn	het leven is goed, zinvol en de moeite waard	
Maslow	zelfontplooiing	waardering, erkenning	sociaal contact	veiligheid en zekerheid	lichamelijke behoeften
Esfahani Smith	ergens bij horen	bijdragen aan de wereld/doelen stellen	verhaal maken van je leven/ betekenis geven	gevoel van verbondenheid/ transcendentie/ betekenis geven	
Godin	niet het krijgen of hebben	wel wat je kunt bieden, wat je kunt geven en wat je kunt toevoegen	dat maakt je leven zinvol en zorgt voor een geluksgevoel		
Fredrickson	positieve emoties helpen om persoonlijke welzijnsbronnen te ontwikkelen	negatieve emoties beperken het vermogen om open te staan voor nieuwe ideeën en middelen en relaties te bouwen			
Ryff / Seligman	positieve relaties	autonomie	goede prestaties		

Tabel 2: Samenvatting van psychologische visies op geluk.

Geluk op het werk

Tot dit punt in dit hoofdstuk heb ik het gehad over geluk in ons leven in algemene zin. De vraag is of er een ander beeld ontstaat als we specifiek gaan kijken naar geluk op het werk.

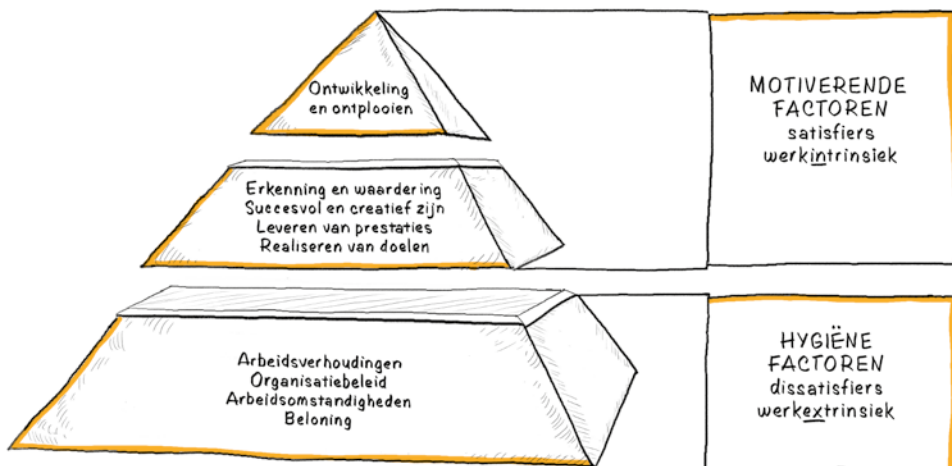
Mayo

Uit een onderzoek van Elton Mayo (1880-1949) uit de jaren dertig van de vorige eeuw bleek dat aandacht een positief effect kan hebben op de prestaties van medewerkers. Het gaat hier om het zogenaamde Hawthorne-effect, genoemd

naar de onderzoeken die gedaan werden op een productieafdeling van de Hawthorne-fabriek.¹² In dit onderzoek werd onderzocht of het verbeteren van de arbeidsomstandigheden een positief effect had op de output, de productie. Bij een deel van het personeel werden de arbeidsomstandigheden verbeterd (bijvoorbeeld door aanpassing van de verlichting), bij een ander deel bleven de omstandigheden ongewijzigd. De uitkomst van het onderzoek was dat bij alle medewerkers de output omhoog ging. Uit gesprekken met het personeel bleek dat de belangstelling van de onderzoekers en chefs stimulerend en motiverend werkte. Bovendien ontstond er een sterk groepsgevoel en motivatie om samen een goede prestatie neer te zetten. Deze omstandigheden hadden het gedrag van de medewerkers positief beïnvloed.

Herzberg

Ook Frederick Herzberg (1923-2000) heeft onderzoek gedaan naar wat mensen motiveert en demotiveert in een werkcontext.¹³ De motivatiedimensies geven een goed beeld van waar je als organisatie vooral wel of vooral niet op in zou moeten zetten om de arbeidsmotivatie (en daarmee het werkgeluk) van mensen te verhogen. Herzberg maakt onderscheid tussen motiverende en demotiverende factoren, zoals te zien is in het model hieronder.



Figuur 2: Motivatiedimensies (Herzberg, 1970).

De motiverende factoren zijn gelegen in de inhoud van het werk, arbeidszingeving, perspectief, vrijheid, waardering en goed contact met collega's. De demotiverende factoren noemt Herzberg ook wel de hygiënefactoren. Deze zaken moeten op orde zijn om geen verstoring te hebben op de medewerker. Om medewerkers gelukkig te laten zijn op het werk is het van belang om zowel de hygiënefactoren goed voor elkaar te hebben als oog te hebben voor de motiverende factoren.

Geluk gaat over een dieperliggende laag

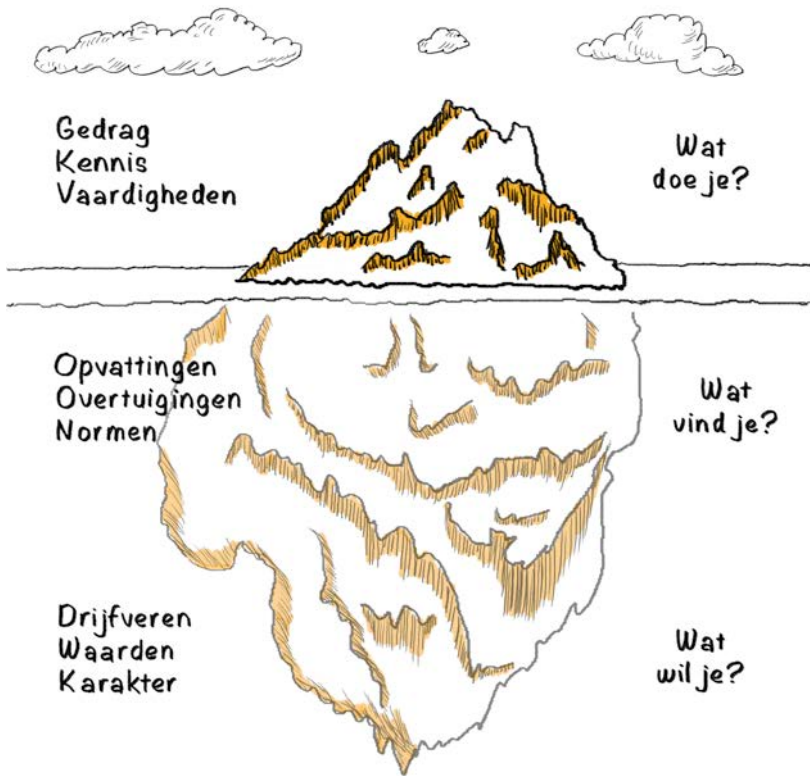
Het werk wat je doet leuk vinden en plezier hebben met elkaar zijn weliswaar belangrijk, maar ik wil benadrukken dat voor geluk meer nodig is dan alleen plezier. Je zou kunnen zeggen dat geluk gaat over een dieperliggende laag. Waar plezier lijkt te gaan over de kortetermijnsatisfactie (het effect is snel uitgewerkt) heeft geluk een langetermijneffect: het is de motor om mensen langdurig goed te laten functioneren, om hun kwaliteiten naar voren te laten komen.

Geluk bestaat niet zonder ongeluk, zoals zwart niet bestaat zonder wit en licht niet zonder donker. Als we nooit ongelukkig waren, hoe zouden we dan weten wanneer we gelukkig zijn? Je weet pas wat het één is door het ander ook ervaren te hebben. Er is dus ook niks mis met zo nu en dan ongelukkig zijn. Altijd gelukkig zijn is een utopie, het is zinloos om na te streven en bovendien brengt het je niet verder. En misschien nog wel belangrijker, het maakt je niet gelukkiger. Geluk zou je kunnen zien als het aaneenrijgen van geluismomenten, waardoor je een continue stroom ontwikkelt. Een diepe en stevige basis die maakt dat je je doorgaans gelukkig voelt.

McClelland

Geluk gaat daarmee over drijfveren, over waarden, over onze levensmissie zo je wilt. In het model van David McClelland (1917-1998)¹⁴ is dit de laag onder de waterlijn. Zoals in de afbeelding hieronder te zien is, zit onder het wateroppervlak wat we vinden en wat we willen. En dat heeft alles te maken met geluk.

Het is de ervaring van geluk onder de waterlijn die werkelijke impact heeft; die je voedt. Op dit psychologische en spirituele niveau is het soms moeilijk concreet te maken wat je precies nodig hebt. Tegelijkertijd is dit het niveau waarop je daadwerkelijk verbinding kunt maken. Het is daarom van belang dat medewerkers voor zichzelf helder krijgen welke aspecten onder de waterlijn voor hen het verschil maken. Ook het bestaansrecht van een organisatie wordt helder



Figuur 3: Het model van McClelland (McClelland, 1985).

door inzicht te verkrijgen in de elementen onder de waterlijn. Des te meer gedeelde aspecten er zijn tussen medewerkers en organisatie, des te steviger is de basis om werkgeluk te realiseren.

De definitie van (werk)geluk in dit boek

Geluk kent dus vele gezichten en het betekent voor ieder mens iets anders. Iedereen geeft er een andere, eigen invulling aan. In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen wat de vele en soms uiteenlopende visies op en definities van geluk zijn. Als je mensen vraagt een geluksmoment te beschrijven, zie je niettemin grote overeenkomsten in deze beschrijvingen.

“

'Als we het over geluk hebben, bedoel ik niet dat ik altijd maar loop te glimlachen en loop te giechelen op het werk. Of dat iedereen altijd maar hysterisch blij is. Maar werken aan onze GPTW (great place to work) en zo het werkgeluk zit wel echt in onze cultuur.' **EVELIEN VEENMAN (EXPERIUS)**

De mensen uit het bedrijfsleven die ik heb geïnterviewd ter voorbereiding op het schrijven van dit boek, geven verschillende definities als het gaat om geluk. Tegelijkertijd concludeer ik dat geluk in algemene zin wel voor een groot deel overeenkomt met werkgeluk. René Brouwers van Great Place to Work geeft aan dat zij in haar onderzoek bij organisaties uitgaat van de pijlers: vertrouwen, trots en plezier (zie ook het kader hierna).

René Brouwers (GPTW): *'Thema's evolueren door de jaren heen. Het begon met werknemerstevredenheid, toen werd het betrokkenheid, bevlogenheid, engagement. Daarna werd het doorgetrokken naar *experience*, naar *journey*, naar *happiness*, naar werkgeluk. Het gaat allemaal over 'het beste uit jezelf te kunnen halen'. Werkgeluk is ook iets waar je zelf controle over uit kunt oefenen. Waar je zelf invloed op hebt. Om ervoor te zorgen dat jij als individu het beste uit jezelf kan en wil gaan halen in je organisatie, om het echt te kunnen koppelen aan werkgeluk, moet je zorgen voor een psychologisch fijne omgeving.'*

“

De term werkgeluk is een hele belangrijke term binnen het spectrum van een organisatie. Het draait natuurlijk allemaal om hetzelfde, namelijk dat jouw medewerkers het maximale uit zichzelf willen en kunnen halen. Werkgeluk draagt daaraan bij, omdat je er als medewerker zelf mee aan de slag moet en omdat je er als organisatie ruimte voor moet bieden. We zijn allemaal individuen in het complexe geheel dat men een organisatie noemt. **RENÉ BROUWERS (GPTW)**

Janine Vos, CHRO van de Rabobank, maakt duidelijk dat geluk geen trend is. Volgens haar gaat het erom dat we het gesprek gaan voeren over de dingen die er echt

toe doen; over de zaken onder de waterlijn. Ze noemt de drie V's als belangrijkste voorwaarden voor werkgeluk: vakmanschap, vitaliteit en verandervermogen.

Janine Vos (Rabobank): 'Ik leg aan iedereen uit dat geluk géén trend is. Ik geloof dat als je echt stelselmatig stuurt op de drie V's (vakmanschap, vitaliteit en verandervermogen) dat je het veel meer hebt over de echte dingen, in plaats van over wat er bovenaan de ijsberg zit. Ik denk dat heel veel HR-professionals het nog lastig vinden om geluk te combineren met de zakelijke aspecten van ons vak. Ze gaan of voor het een, of voor het ander. Je zou eerst moeten beginnen met het anders inrichten van je performancemanagement. Begin maar eens zo'n gesprek over die drie V's of gebruik er andere woorden voor. Het gaat erom dat het normaal wordt om dat soort vragen aan mensen te stellen. Als je eerst gesprekken aangaat met een andere soort vragen, dan komt op een gegeven moment het punt wel dat mensen dieper door durven vragen: Hoe happy ben je eigenlijk? Begrijp je waarom je werkt? Wat ertoe doet? Wat zijn jouw waarden eigenlijk? Wanneer zit je goed in je energie? Wanneer voel je je gelukkig?'

“

Wat mij betreft moet geluk uit het mystieke, uit het vage gehaald worden. Het is eigenlijk heel concreet. Onze angsten weerhouden ons ervan om erover te beginnen, terwijl het voor iedereen relevant is. Maar uiteindelijk weet je dat iedereen zich op zijn sterfbed afvraagt: Heb ik bijgedragen? Was ik happy? **JANINE VOS (RABOBANK)**

“

Geluk zit hem niet in financiële of materiële middelen. Ik heb niet het idee dat we echt tweeduizend jaar beschaving nodig hebben gehad om erachter te komen dat we gelukkig worden als we zoveel mogelijk geld in onze zak kunnen steken. **MATHIEU WEGGEMAN (TU EINDHOVEN)**

Chris Jansen spreekt over de keten in een bedrijf en dat het essentieel is om mensen bewust te maken van deze keten en hun aandeel daarin. Als medewerkers gelukkig zijn, heeft dit effect op de gehele keten.

Chris Jansen (Basefarm): 'Als je medewerkers gelukkig zijn, dan zijn ze enthousiast en geven ze altijd net dat beetje extra. Dat zie je terug in hun interactie met klanten. Het is dus heel erg waardevol om te investeren in het geluk van je medewerkers: zorg dat ze zich gerespecteerd voelen, dat ze voldoende, redelijk en rechtvaardig betaald worden, dat ze de ruimte krijgen om zich te ontplooien, dat het fijn is op kantoor, op hun werkplek. Maar ook dat de sociale ambiance met collega's goed is, en dat er af en toe leuke of ontspannende programma's georganiseerd worden; een barbecue bijvoorbeeld, of samen sporten. Vanuit het management moet het diepgewortelde besef zijn dat werk en privéleven niet twee gescheiden werelden zijn, maar dat er vandaag de dag een fluïde invulling kan worden gegeven aan deze balans, mede door de mobiele ICT-technologie, waardoor mensen meer relaxed met werk- en privé zaken tijdens werk om kunnen gaan (bijvoorbeeld: opvang voor zieke kinderen, files, et cetera). Als je als werkgever hierin ontspannen ruimte biedt, dan komt er ook heel veel terug, bijvoorbeeld dat mensen in de avonden en/of weekenden soms even wat extra doen. Je kunt er het best van uitgaan dat iedereen (minimaal) zijn uren wil maken. Dit vertrouwen wordt beloond, en levert minder stress op het werk op en in het privéleven.'

Evelien Veenman noemt vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid, waardering en het benutten van talenten als de aspecten die werkgeluk omschrijven.

Evelien Veenman (Experius): 'Een werknemer moet het gevoel hebben dat hij in zijn kracht werkt en dat hij daarbij ook ondersteund wordt. Dat je als medewerker een bepaalde vrijheid ervaart en verantwoordelijkheid krijgt, maar ook het vertrouwen dat je in staat bent om zelf te bepalen wat je doet en in welke functie je zit. Wij hebben bijvoorbeeld iemand in dienst, die begon als developer en uiteindelijk de consultancykant op is gegaan. Als iemand een andere kant op wil, maar wel heel veel talenten heeft en goed past binnen het bedrijf, moet je meedenken in plaats van afscheid nemen.'

Arko van Brakel geeft als definitie van geluk dat mensen de beste versie van zichzelf worden. Als er vertrouwen is, als mensen zich betrokken voelen, als ze

zich gerespecteerd voelen en als ze gelijkwaardig behandeld worden, draagt dat bij aan geluk. Bovendien heeft dat een positief effect op het bedrijf en dat vertaalt zich uiteindelijk weer naar jou terug.

Sommigen van de geïnterviewden definiëren het begrip minder expliciet, maar er klinkt in hun omschrijvingen in ieder geval door dat het gaat om het hebben van leuk werk, ertoe doen en ergens bij horen. Andere factoren die bij kunnen dragen aan werkgeluk zijn: het ervaren van autonomie, het krijgen van verantwoordelijkheid, persoonlijke groei en, waar ik deze paragraaf mee begon: aandacht.

“

Het feit dat jij iets bijdraagt, dat is een blijk van waardering en een herkenning van jouw talent. Een bevestiging dat jij mag zijn. Dat voelt als een geluismoment. **BOB HUTTEN (HUTTEN CATERING)**

Het is te zien dat in veel definities van en visies op werkgeluk de volgende zaken veelvuldig genoemd worden: het hebben van een (hoger) doel, je competenties inzetten en jezelf kunnen ontwikkelen, een zekere mate van invloed hebben en het sociale aspect van ergens bij te horen. Deze elementen heb ik als uitgangspunt genomen voor de definitie van werkgeluk voor dit boek. Als er sprake is van onderstaande elementen ervaren mensen werkgeluk:

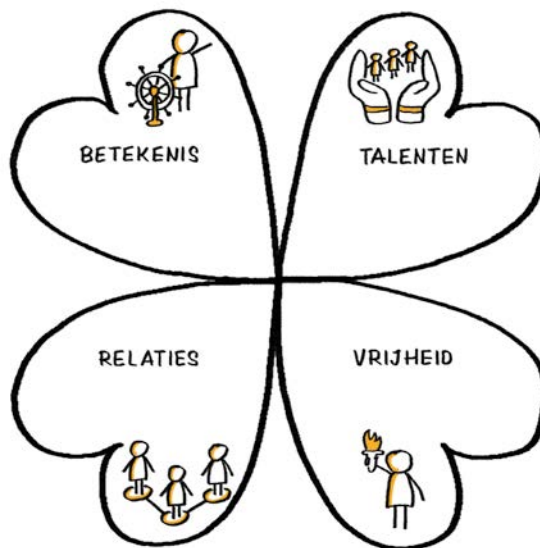
1. ertoe doen, zingeving (betekenis);
2. talenten benutten en ontwikkelen (talenten);
3. verantwoordelijkheid/autonomie (vrijheid);
4. sociale relaties, ergens bij horen (relaties).

Naast een definitie heeft mijn onderzoek en het schrijven van dit boek geresulteerd in een handzaam model voor werkgeluk: het Klaver 4-model. De vier elementen die bijdragen aan werkgeluk, zijn hierin vervat.

Hieronder zet ik uiteen wat ik onder deze elementen versta:

- **Betekenis:** Houdt in dat je helder hebt wat je visie, missie en waarden zijn (*purpose*). Zinvol bezig zijn en helder hebben voor welk hoger doel je werkt, geven betekenis aan je werk en je leven. Dit draagt bij aan je werkgeluk.
- **Talenten:** Je ervaart meer werkgeluk als je je talenten/kwaliteiten kunt benutten en je je hier verder in kunt ontwikkelen.

- **Vrijheid:** Deze pijler is opgebouwd uit autonomie en verantwoordelijkheid. Mensen zijn gelukkiger op het werk als zij het gevoel hebben van invloed te zijn en zij hier ook de bevoegdheden voor hebben. De mate van verantwoordelijkheid en autonomie waarbij mensen floreren, verschilt per persoon.
- **Relaties:** Het werkgeluk van mensen stijgt als zij het gevoel hebben ergens bij te horen. Het ervaren van sociale steun en het krijgen van waardering en erkenning zijn onderdeel van deze pijler van werkgeluk.



Figuur 4: Het Klaver 4-model.

Het zal voor iedere medewerker verschillen in welke mate de afzonderlijke vier elementen vertegenwoordigd moeten zijn om te kunnen spreken van geluk. Daarom is het zo belangrijk dat medewerkers voor zichzelf nagaan wat zij precies nodig hebben. De mooie rol die HR hierin heeft, is om mensen daarin te begeleiden en te faciliteren. Daarnaast heeft de werkgever de verantwoordelijkheid om na te denken over de betekenis van de organisatie en wat zij kan en wil faciliteren op de overige drie elementen. Ook hier kan HR het verschil maken door de directie en het management te ondersteunen bij de invulling en uitvoering van betekenis, talenten, vrijheid en relaties. Verderop in dit boek ga ik in op manieren om hier concreet mee aan de slag te gaan. Daarnaast wordt het model verder uitgediept.