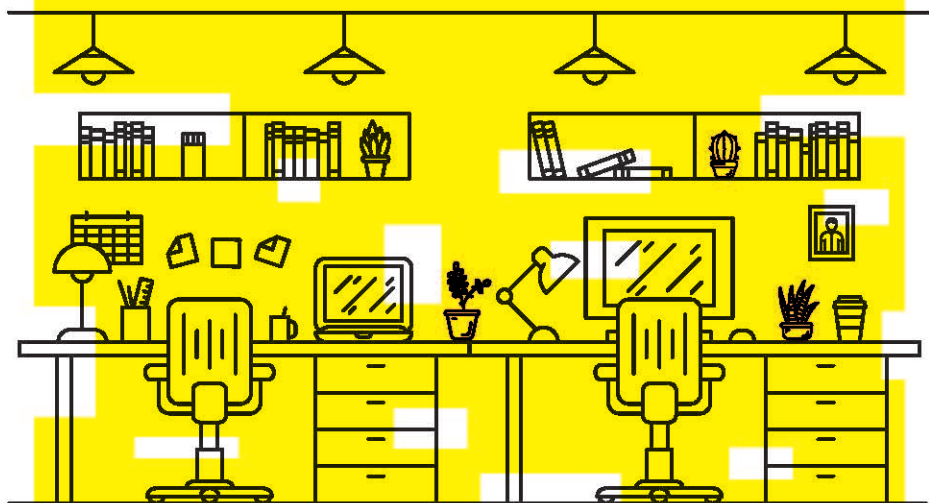


HET HAPPY OFFICE MANIFEST

De vier pijlers voor een
positieve werkcultuur



MAARTJE WOLFF &
FENNANDE VAN DER MEULEN

business contact

‘Succesvolle organisaties besteden steeds meer aandacht aan zowel cultuur als werkgeluk. Wil je daarmee aan de slag binnen jouw organisatie? Dan moet je bij Maartje Wolff en Fennande van der Meulen zijn! Deze twee toppers combineren ruime ervaring, een nuchtere blik en een flinke dosis humor, zodat cultuurveranderingen op duurzame wijze vorm krijgen. Eindelijk hebben zij hun ideeën, inzichten en ervaringen opgeschreven in dit boek. Direct kopen en ermee aan de slag gaan. Of zoals zij dit zelf zo mooi zeggen: “*Run the experiment!*” De inspiratie knettert van de pagina’s. Praktisch, inspirerend en direct toepasbaar. Een absolute aanrader!’

– **Onno Hamburger, oprichter van Gelukkig Werken Academy**

‘Maartje Wolff en Fennande van der Meulen geven in dit boek aan hoe je werkgeluk in een organisatie in beweging kunt krijgen. Dat doen ze vanuit verschillende invalshoeken, van cultuur tot verandermanagement, van kernwaarden tot zingeving. Heel mooi is dat ze bij elk thema voorbeelden geven van organisaties die de beweging op dat gebied al hebben gemaakt. Dat maakt dit boek tot een heerlijk praktisch boek vol leerzame verhalen.’

– **Arie Pieter Veldhoen, aanvoerder en coach werkgeluk bij De MonitorGroep**

‘Happy Office weet zowel in dit boek als in haar trainingen op een bevlogen en toch ook nuchtere wijze te inspireren over hoe een positieve werkcultuur en werkgeluk bijdragen aan het succes van een organisatie.’

– **Carole Veldhuis, hr-manager bij Independer**

‘De inhoud van dit boek is een fijne combinatie van goed onderbouwde, inhoudelijke informatie en een pragmatische insteek. De visie van Maartje en Fennande op het creëren van een positieve werk- en organisatiecultuur sluit heel goed aan op onze visie en manier van werken. Dit boek is een aanrader voor iedereen die zich wil verdiepen in werkgeluk en het ook in de praktijk wil brengen.’

– **Hester Nagel, marketing- en communicatiemanager bij Rever Interieurprojecten**

'Als er twee mensen zijn die kunnen inspireren over werkgeluk dan zijn het Fennande en Maartje. Niet alleen vanuit een brede theoretische basis maar zeker ook door superveel leuke, heldere en goed toepasbare praktijkvoorbeelden. En daarover gaat dit boek, lezen dus.'

– **Joanne Littooij, recruiter bij Nétive vms**

'Mijn twee favoriete *happiness*-mensen hebben een boek geschreven over een van de belangrijkste onderwerpen in organisaties: werkgeluk. Maartje en Fennande brengen wetenschap en praktijk samen, waardoor de inhoud niet alleen gefundeerd maar ook praktisch toepasbaar is. Wanneer ik met ze praat geven ze me altijd andere inzichten, invalshoeken en honderd nieuwe ideeën. Plus een heleboel nieuwe energie om te bouwen aan een positieve werkcultuur. Heel inspirerend.'

– **Monika Hilm, auteur van het boek *Put Your People First***

'Als je gelijk aan de slag wilt gaan met het vergroten van werkgeluk in jouw organisatie, dan is dit boek het antwoord. Praktisch en doeltreffend. Bij het **CAK** hebben wij ook een positieve ervaring, met de hulp van Happy Office. Dit boek helpt bij het stimuleren van een positieve werkcultuur, voor jezelf en jouw organisatie.'

– **Patricia Khesravaz, hr-beleidsadviseur bij CAK**

'*Het Happy Office manifest* is echt een eyeopener voor elk bedrijf dat cultuur en werkgeluk hoog in het vaandel heeft staan. En dus een must-read voor iedereen die zich bezighoudt met cultuur (of juist niet). Om blij van te worden!'

– **Sophie Dopheide, Culture Champion bij Tony's Chocolonely**

HET HAPPY OFFICE MANIFEST

De vier pijlers van een
positieve werkcultuur

MAARTJE WOLFF &
FENNANDE VAN DER MEULEN

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2020 Maartje Wolff & Fennande van der Meulen
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp bij Barbara
Foto auteurs Fjodor Buis
Typografie en illustraties binnenwerk Adept vormgeving
Drukkerij Wilco



ISBN 978 90 470 1390 7
D/2020/0108/751
NUR 801, 808

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van
Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl
www.happyoffice.nl

INHOUD

INLEIDING: ONS ROTSVASTE GELOOF	8
■ Hoe cultuur leidt tot succes	10
■ <i>Run the experiment</i>	11
■ Hoe gebruik je dit boek?	12
■ Tot slot	13
 1 DE RELEVANTIE VAN WERKGELUK EN EEN POSITIEVE WERKCULTUUR	 14
■ Positieve effecten van werkgeluk	15
■ Werken in de eenentwintigste eeuw	18
■ Wat hebben mensen en organisaties nodig?	21
 2 DE WAARHEDEN EN MYTHES VAN WERKGELUK	 24
■ Wat is werkgeluk?	25
■ Wat is de rol van emoties?	27
■ Verschil werkgeluk en werktevredenheid	32
■ Wat maakt ongelukkig op het werk?	38
■ Mythes over werkgeluk: Wat is waar?	40
 3 DE PIJLERS VAN WERKGELUK: 4 P'S	 44
■ Vier factoren maken ons gelukkig	46
■ Purpose	48
■ People	56
■ Progress	58
■ Positivity	62
■ De biologische kant van de vier pijlers	70

4 EEN POSITIEVE WERKCULTUUR CREËER JE SAMEN	72
■ Positieve werkcultuur	73
■ Gedeelde verantwoordelijkheid	75
5 EIGENAAR VAN JE WERKGELUK	78
■ Zelfkennis en de kwadranten van eigenaarschap	78
■ Het effect van het goede voorbeeld	86
6 ONTWIKKEL JE GROWTH MINDSET	88
■ Wat is mindset?	89
■ Hoe ontwikkel je een growth mindset?	93
■ Effect van growth mindset op werkgeluk	101
7 HOE JE JE GEDRAG WEL BLIJVEND VERANDERT	102
■ Gedrag ontwerpen maakt veranderen makkelijk	103
■ Motivatie	104
■ Capaciteit	107
■ Omgeving	109
■ Tekort opvangen	111
■ Effectief een gedragsverandering ontwerpen	111
8 GEDRAG EN WERKGELUK: FOCUS OP DE PIJLERS	113
■ Verbeteren op purpose – betekenisgeving	115
■ Verbeteren op people – verbinding	119
■ Verbeteren op progress – voldoening	122
■ Verbeteren op positivity – plezier	129
■ Gewoon proberen	133
9 DE MANAGER EN EEN POSITIEVE TEAMCULTUUR	134
■ De managersmindset	135
■ Wat is een goede leidinggevende?	140
■ Hoe ga je aan de slag met je team?	144
■ De volgende stap	148

10 DE MANAGER EN DE VIER PIJLERS VAN WERKGELUK	149
■ Bijdragen aan purpose – betekenisgeving	149
■ Bijdragen aan people – verbinding	152
■ Bijdragen aan progress – voldoening	159
■ Bijdragen aan positivity – plezier	169
■ Van team- naar organisatieniveau	173
 11 BOUWEN AAN EEN POSITIEVE ORGANISATIECULTUUR	 175
■ Inzoomen op het begrip ‘organisatiecultuur’	176
■ Het ontwikkelen van een organisatiecultuur	180
■ Stap 1. Een gezamenlijke taal ontwikkelen	183
■ Stap 2. De organisatie in kaart brengen	187
■ De basis is gelegd	192
 12 HET CULTUURVERANDERWIEL	 193
■ Stap 3. Het formuleren van purpose, kernwaarden en gewenst gedrag	194
■ Stap 4. Aan de slag met het cultuurveranderwiel	203
 TOT SLOT: AAN DE SLAG MET DE JUISTE KENNIS EN TOOLS	 223
■ <i>Het Happy Office manifest</i>	224
■ Ambassadeurs van het zelf doen	224
■ Plan van aanpak	225
■ Onze purpose	225
 Dank je wel!	227
Bronnen	229
Bijlage: Twaalf van onze favoriete ideeën	233
Over de auteurs	243

INLEIDING

ONS ROTSVASTE GELOOF

8

Er zijn twee dingen waar wij rotsvast in geloven. Allereerst in een positieve werkcultuur, oftewel een cultuur waarin werkgeluk centraal staat. Dat draagt bij aan het welzijn van medewerkers en het succes van organisaties. Daarnaast geloven we dat je zo'n cultuur alleen kunt bouwen door kleine stappen te zetten en te experimenteren. Dus toen wij in 2019, tijdens een internationaal congres over werkgeluk in Kopenhagen, Rich Sheridan ontmoetten en met hem spraken, vielen voor ons een aantal puzzelstukjes op zijn plek.

Sheridan, een grote, grijze, aimabele zestiger, is een van de oprichters van Menlo Innovations. We liepen hem in Kopenhagen letterlijk tegen het lijf. Nog voor hij op het podium zijn verhaal deed, vertelde hij ons over zijn innovatieve ICT-bedrijf met een bijzondere missie.

Sheridan en zijn compagnon James Goebel willen wereldwijd het menselijk lijden stoppen waar het gaat om technologie. Dat klinkt nogal hoogdravend, maar niet in de uitleg van Sheridan. ‘Bij Menlo draait alles om geluk, blijdschap en plezier (oftewel *joy*)’. Dat wat mensen voelen wanneer ze het gebruikersgemak van onze software ervaren. Dat wat klanten voelen wanneer we hun verwachtingen overtreffen. En dat wat wij, als Menlo-collega's, met zijn allen voelen als we zo samenwerken dat we het beste in elkaar naar boven halen. Dat is wat in onze organisatie en bedrijfscultuur al meer dan achttien jaar centraal staat.’ En niet zonder succes. In 2017 stond Menlo Innovations in de top 25 van Forbes² van beste bedrijven (categorie kleine bedrijven) en Sheridan is blij met deze vermelding: ‘Het geeft aan dat we een goed voorbeeld zijn van hoe een cultuur voor je kan werken.’ Hij schreef er een boek over en is inmiddels ook een veelgevraagd spreker op internationale congressen over werkgeluk en organisatiecultuur. ‘Wat bij veel organisaties bijzonder is, is bij ons gewoon. Zo programmeren onze collega's samen en zitten ze daarom altijd met zijn tweeën achter een computer. En iedereen is bij ons vrij om baby's mee naar het werk te nemen. Hierdoor is de aanblik van baby's in draagzakken tijdens vergaderingen een normaal werktafereel. En we houden sollicitatiegesprekken met veertig man tegelijk. Hierbij krijgen onze sollicitanten allerlei opdrachten waarbij ze niet zichzelf in de spotlight moeten zetten, maar moeten proberen hun “sollicitatiebuddy” door te laten gaan naar de volgende ronde.’ Allemaal unieke voorbeelden van hoe een positieve werkcultuur vorm kan krijgen in de dagelijkse praktijk.

HOE CULTUUR LEIDT TOT SUCCES

Managementgoeroe Peter Drucker zei het eind vorige eeuw al: *'Culture eats strategy for breakfast.'* Oftewel: je kunt nog zoveel goede ideeën hebben, nog zo'n mooie strategie uitstippelen en nog zulke goede plannen op papier zetten, als de organisatie zich er niet naar gaat gedragen, komt er niets van die plannen terecht. Niet alleen Menlo Innovations weet hoe belangrijk de organisatiecultuur is voor succes. Ook bedrijven als installatiedienstverlener Guidion, e-commerceaanbieder Experius, vergelijkings- en adviesplatform Independer en impactmaker Tony's Chocolonely laten stuk voor stuk zien dat het zorgvuldig bouwen en onderhouden van hun organisatiecultuur gericht op positiviteit maakt dat ze kunnen floreren. Het is het geheime ingrediënt van hun succes. Het bepaalt namelijk het grootste deel van hun onderscheidende vermogen. Tenslotte kan iedereen alles wat een bedrijf doet kopiëren, behalve de cultuur.

Tot zover was Menlo Innovations al een prachtig praktijkvoorbeeld van hoe een positieve werkcultuur eruitziet en wat dat kan opleveren. Toen Sheridan vervolgens vertelde hoe zijn bedrijf voortdurend aan zijn organisatiecultuur bouwt, bevestigde hij ons tweede geloof dat je niet een grote stap maar vele kleine stappen nodig hebt om succesvol een positieve cultuur te ontwikkelen. 'Hoe wij zijn gegroeid tot wie we nu zijn, is niet volgens een vastomlijnd plan gegaan. Net als in iedere andere organisatie gebeuren er bij ons regelmatig dingen die we niet hebben voorzien. Ontwikkelingen in de markt die vragen om een koerswijziging of gekke

ideeën van collega's waarvan we denken: het zou best eens kunnen werken. Mijn partner en ik kijken elkaar dan aan en zeggen: "Oké, we weten niet wat dit ons gaat brengen, dus *let's run the experiment*, dan komen we er vanzelf achter." Het is inmiddels Menlo's lijfspreuk geworden en de bijbehorende open houding is een van de belangrijkste cultuurwaarden. Met als gevolg een unieke bedrijfscultuur en een succesvolle organisatie.

RUN THE EXPERIMENT

Terwijl Sheridan in Kopenhagen op het podium de ene na de andere anekdote opdiste over hoe ze bij Menlo werken, keken wij elkaar aan: 'Run the experiment, dat is het.' Uitgebreide cultuurveranderprogramma's met allerlei afhankelijkheden, ingewikkelde en gedetailleerde implementatieplannen – het woord alleen is al moeilijk – en muurgrote plannings, het werkt allemaal niet. Veranderen via een strak omlijnd vast ontwerp op papier is niet meer van deze tijd en misschien heeft het wel nooit echt gewerkt. Wanneer mensen, teams en organisaties succesvol willen veranderen, moeten ze eerst hun ideeën over gestructureerd en planmatig veranderen loslaten. Er is namelijk iets veel beters: in korte, overzichtelijke stappen aan de slag gaan. Wanneer je op die manier op de drie verschillende niveaus (individu, team en organisatie) bouwt aan een organisatiecultuur, boek je veel meer resultaat. Dat betekent dus ook dat het niet in één keer goed hoeft te zijn. Perfect bestaat niet. Probeer niet vooraf alle mogelijke scenario's uit te denken, maar experimenteer met de nieuwsgierigheid van een kind. Het is een kwestie van gewoon beginnen. Ergens. Zet vervolgens steeds

kleine stappen, probeer nieuwe dingen kleinschalig uit en werk van daaruit verder. En werkt iets niet? Dan pas je je idee gewoon aan. Deze manier van werken betekent ook dat je niet van bovenaf of buitenaf mensen in veranderprogramma's duwt, maar hen uitnodigt om mee te doen en om zelf van binnenuit te veranderen.

Met het principe van *run the experiment* was onze puzzel compleet. Te vaak horen we dat gedrag veranderen en een organisatiecultuur bouwen te moeilijk, te ongrijpbaar en te ingewikkeld is om er echt mee aan de slag te gaan. Dat is zonde, want hoewel het tijd, moeite en energie kost, is het ook leuk, uitdagend en vooral nuttig om te doen. Het levert een grote bijdrage aan de uiteindelijke resultaten, aan het succes van jou, je team en je organisatie.

HOE GEBRUIK JE DIT BOEK?

Net als in onze trainingen, opleidingen en programma's combineren we in dit boek wetenschappelijke achtergronden, handzame modellen, voorbeelden en oefeningen tot een samenhangende werkwijze voor het veranderen van gedrag op individueel, team- en organisatieniveau. *Het Happy Office manifest* is dan ook een praktische leidraad om succesvol te veranderen en een organisatiecultuur te bouwen waarin jij en je collega's kunnen floreren, op elke werkplek. We tonen aan dat werkgeluk geen oppervlakkig 'dingetje voor erbij' is. Ook laten we zien wat je zelf kunt doen om meer werkgeluk te beleven en wat je bijdrage als leidinggevende is aan het werkgeluk van je team. En natuurlijk besteden we aandacht aan hoe je het kunt aanpakken door op or-

ganisatieniveau een zeer positieve organisatiecultuur te creëren. Het woord 'office' gebruiken we heel breed. Met andere woorden: de inhoud van dit boek is niet alleen van toepassing op het traditionele kantoor, maar geldt voor elke werkomgeving, van zorg en onderwijs tot bouw en logistiek, van fabriekshal tot thuis aan de keukentafel. Wil je er het maximale uit halen? Schaf dan meteen een notitieboekje aan om aantekeningen te maken en de resultaten van de oefeningen op te schrijven. Zo kun je alles wat je leest ook meteen toepassen. En hoewel je voor het creëren van een positieve werkcultuur veel dingen zelf kunt doen, is het leuker om samen te werken met anderen, met je collega's en je team. Dan is de uiteindelijke impact van jullie acties en interventies nog groter.

TOT SLOT

Tot slot nog een opmerking voor de oplettende lezer. Hoewel run the experiment een van de basisprincipes van dit boek is, is er geen specifiek hoofdstuk over. Was je er wel naar op zoek, dan moeten we je dus teleurstellen. En met een gegronde reden. Over experimenteren kun je geen hoofdstuk, instructie of stappenplan schrijven. Dat is iets wat je gewoon moet gaan doen, op jouw manier, zo nodig met onze hulp, en met de voorbeelden van hoe wij en anderen dat doen als inspiratiebron. Die voorbeelden vind je door het hele boek. We wensen je veel leesplezier.

1 DE RELEVANTIE VAN WERKGELUK EN EEN POSITIEVE WERKCULTUUR

A ccountmanager Marieke heeft sinds een halfjaar een nieuwe baan. 'Nu pas realiseer ik me hoe belangrijk een positieve sfeer op het werk is. In mijn vorige baan werkten mijn collega's en ik allemaal op ons eigen eilandje. Hulp aan elkaar vragen of af en toe sparren over mogelijke oplossingen voor een probleem deden we niet. Daar was geen tijd voor. En achteraf gezien wist eigenlijk ook niemand van ons hoe we bijdroegen aan de organisatiedoelstellingen. Ik had niet het idee dat ik, met mijn werk, echt het verschil maakte. Natuurlijk had ik met sommige collega's leuk con-

tact en hadden we onderling lol, maar er werd ook veel geroddeld. Nee, als ik terugkijk, kreeg ik er niet echt energie van. Hoe anders is dat in de organisatie waar ik nu werk. Hier is iedereen geïnteresseerd in elkaar. Aan het begin van de week bespreken we als team de doelen en aan het eind van de week kijken we met zijn allen naar de resultaten. We delen successen, uiten onze waardering en geven elkaar feedback. Dat maakt dat ik veel meer energie heb om alles eruit te halen wat erin zit. Ondanks de stress en de drukte ga ik nu echt met plezier naar mijn werk.'

POSITIEVE EFFECTEN VAN WERKGELUK

Werk speelt een steeds belangrijkere rol in ons leven en in de afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de meer menselijke aspecten van werk. We weten inmiddels dat mensen hun beste werk leveren als ze met plezier naar hun werk gaan. Dat mensen die gelukkig zijn op hun werk flexibeler zijn, en beter kunnen omgaan met veranderingen, stress en werkdruk. Dat ze beter samenwerken, innovatiever en productiever zijn. Gelukkige mensen zijn minder vaak ziek, ze maken minder ongelukken en fouten. Als je kijkt naar al deze positieve effecten van werkgeluk, zou je denken dat we daarbij stilstaan. Dat we keuzes maken die leiden tot een positievere werkcultuur en meer werkgeluk. Toch blijken we dat in de praktijk vaak onvoldoende te doen.

DE BUSINESSCASE VAN WERKGELUK

Jessica Pryce Jones, expert op gebied van psychologie en werkgeluk deed onderzoek naar het verschil tussen werkgelukkige en werkongelukkige medewerkers in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië.³ De gelukkigste medewerkers bleken 47 procent productiever dan de minst gelukkige groep. Vertaald naar dagen komt dat neer op een productiviteit die 1,25 dag per week hoger is bij de mensen die gelukkig zijn op hun werk. De groep gelukkige medewerkers meldt zich ook minder ziek: gemiddeld anderhalve dag per jaar tegenover zes dagen per jaar voor de minst gelukkige groep. Verder is het energieniveau van de gelukkige mensen veel hoger: een verschil van 180 procent vergeleken met de minst gelukkige groep. Gelukkige medewerkers zijn 50 procent meer gemotiveerd, ervaren 28 procent meer respect van hun collega's en 31 procent meer van hun managers.

Oswald, Proto en Sgroi van de Universiteit van Warwick toonden in 2015 aan dat mensen die gelukkiger waren, 12 procent productiever waren.⁴ Shawn Achor, geluksonderzoeker aan Harvard en auteur van *The Happiness Advantage*,⁵ noemt een toename in productiviteit van 31 procent en in omzet van 37 procent. Gallup⁶ meldt een 17 procent hogere productiviteit en een 21 procent hogere winstgevendheid.

Wanneer je het geluk van je medewerkers centraal gaat stellen, levert dat veel op. Het betekent alleen niet dat je de onderzoekscijfers een op een op jouw organisatie kunt plakken. Je kunt er niet zomaar van uitgaan dat omzet en winst automatisch met bijvoorbeeld 21 procent stijgen als je aan de slag gaat met een positieve cultuur. De conclusie die je op basis van deze cijfers kunt trekken, is dat gelukkige medewerkers een aanzienlijk positiever effect hebben op de bedrijfsvoering dan minder gelukkige medewerkers. En dat een positieve werkcultuur leidt tot veel betere prestaties. En dat kan dus ook in jouw organisatie veel effect hebben. Hoeveel precies? Dat kunnen we niet voorspellen. Maar dat het effect heeft, is zeker.

Je zou als je deze cijfers kent, verwachten dat organisaties er alles aan doen om geluk op het werk te faciliteren, dat werkgeluk een wijdverbreid businessmodel zou zijn en een positieve organisatiecultuur bij elk managementteam topprioriteit zou hebben. Immers, de bedrijfsvoering en de organisatieresultaten verbeteren substantieel wanneer je hiermee aan de slag gaat. Maar dat is niet het geval. Wat wij zien, is dat organisaties de laatste jaren wel het belang onderkennen van een positieve cultuur en werkgeluk, maar niet weten waar ze moeten beginnen en hoe ze het moeten aanpakken. Ze worstelen ermee hoe ze zo'n cultuur vorm moeten geven.

WERKEN IN DE EENENTWINTIGSTE EEUW

In de loop der tijd is er veel veranderd in de manier waarop we naar werk kijken. Van focus op productie-vergroting door de inzet van machines naar effectiviteitsverbetering door middel van timemanagement. Van 'dingen gedaan krijgen' naar meer focus op het individu en zijn behoeften en talenten. Van 'hoe kan het sneller' naar 'hoe kan het beter, effectiever én sneller'. We zijn erachter gekomen dat er een grens zit aan de productiviteit, aan timemanagement en aan standaardisatie van behoeften. Bovendien zien we een stijging van stressgerelateerde aandoeningen. Er gaan steeds meer stemmen op dat het roer om moet en in steeds meer organisaties komt de focus te liggen op werkgeluk en een positieve cultuur. Het wordt steeds duidelijker dat we echt moeten kijken naar wat mensen nodig hebben om te floreren. Dat begint met begrijpen welke 'bedreigingen' er in de eenentwintigste eeuw op het werk zijn voor het menselijk welzijn en hoe we naar de wereld kijken.

De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit

In het derde decennium van de eenentwintigste eeuw is de werkdruk hoog. Alles moet snel, snel, gisteren klaar zijn. We zijn nog niet uitgehijgd van de ene verandering of we moeten alweer klaarstaan voor de volgende. Nooit eerder ging het zo snel als nu: wat vorig jaar een veelbelovend businessmodel leek, is dit jaar alweer achterhaald. De levenscyclus van organisaties is korter dan ooit. We moeten effectiever en efficiënter werken, want de winst moet elk jaar omhoog, waardoor de druk om te presteren blijft toenemen. Onder invloed van al

deze ontwikkelingen voelen grote groepen mensen zich niet lekker op het werk. Op deze voortdurende verandering en prestatiedruk zijn ze immers niet gebouwd. Ze raken gefrustreerd, haken af en raken zelfs uitgeput of opgebrand. Het aantal burn-outs vliegt de pan uit. In tien jaar tijd is, volgens onderzoek van TNO,⁷ het aantal mensen met burn-outklachten gestegen van ruim 11 naar 16 procent. De belangrijkste oorzaken van die klachten zijn afgenomen autonomie en hogere eisen.

TECHNOLOGISCHE VERANDERINGEN

Technologie heeft ons leven op veel vlakken makkelijker gemaakt. Stel je je werk eens voor zonder computer, zonder e-mail, zonder internet. Toch heeft de huidige technologie-explosie ook negatieve gevolgen. Er is een overbelasting door informatie en verslaving aan sociale media. Het gevolg is verlies van concentratie, diepgang en focus. Door al deze technologische ontwikkelingen is er een afname van de face-to-facecommunicatie. Als onze bureaus meer dan dertig meter uit elkaar staan, sturen we liever een e-mailtje dan dat we even bij onze collega langslopen met een vraag. Een deel van de mensen voelt zich ook onzeker over de grote hoeveelheid technologische veranderingen. Hebben ze voldoende kennis en ervaring om mee te kunnen komen? Daarnaast verandert de arbeidsmarkt onder invloed van technologie. Steeds meer taken worden gedigitaliseerd, waardoor daar geen mensen meer voor nodig zijn. In 2018 voorspelde het World Econo-

mic Forum dat in 2025 52 procent van al het werk door robots gedaan zou worden, tegenover 29 procent in 2018. Bestaat jouw baan straks nog wel of doet een robot jouw werk dan?

Hoe we anders naar de wereld kijken

Naast de bedreigingen die onzekerheid meebrengen en die stress en werkongeluk kunnen veroorzaken, zien we nóg een aantal verschuivingen. We kijken op een andere manier naar de wereld, en naar wat normaal en wenselijk is. Die manier draagt juist wel bij aan een verhoging van het werkgeluk. Deze verschuivingen vinden in sommige organisaties al plaats, in andere organisaties is dit nog een ver-van-mijn-bedshow, of past het überhaupt niet bij hun huidige beeld van de werkelijkheid. Het gaat om de volgende verschuivingen.

A. Van controle naar vertrouwen

Je hoort mensen wel eens zeggen: vertrouwen is goed, controle is beter. Toch blijkt in de praktijk dat het eerder andersom is: controle is goed, vertrouwen is beter. Als we uitgaan van vertrouwen, krijgen medewerkers meer autonomie, neemt de hiërarchie af en nemen medewerkers meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap. We praten minder over 'daar heb ik recht op' maar meer over 'hoe kan ik bijdragen?'; we zeggen niet 'dat staat niet in mijn functieomschrijving' maar 'hoe kunnen we dit samen voor elkaar krijgen?'. Er komen meer en meer mensen die aangeven te geloven dat mensen van nature geneigd zijn het goede te doen, dat mensen te vertrouwen zijn.

B. Van winstgedreven naar purposegedreven werk

Steeds meer mensen en organisaties zien dat het hebben van een *purpose* belangrijker is dan winst. Wie komt er nu graag werken voor ‘meer winst voor aandeelhouders’? Mensen komen liever hun bed uit voor iets wat ze de moeite waard vinden, wat betekenis heeft, waar de wereld of de eigen leefomgeving een beetje beter van wordt, of waarbij ze iets kunnen betekenen voor een ander.

C. Van managen naar leiden

Succesvolle leiders van de toekomst hebben zelfkennis, begrijpen dat een persoonlijke en mensgerichte benadering de enige weg is en stimuleren liever verandering, gedrag en cultuur om samen resultaten te behalen. Het eigen werkgeluk en dat van hun medewerkers is daarbij leidend, een *conditio sine qua non*.

21

KIP OF EI?

Een belangrijke vraag naar aanleiding van onderzoeken naar (werk)geluk is of geluk leidt tot betere prestaties of dat betere prestaties leiden tot meer geluk. Het blijkt twee kanten op te werken. De meeste onderzoeken geven aan dat geluk leidt tot betere prestaties, en dat betere prestaties, zij het in mindere mate, ook leiden tot geluk.

WAT HEBBEN MENSEN EN ORGANISATIES NODIG?

Hoe kunnen we het hoofd bieden aan de uitdagingen van deze tijd? De sleutel ligt niet in slimmere techno-

logie, meer kennis of nóg efficiënter werken. De sleutel ligt bij medewerkers en organisatiecultuur. Organisaties kunnen zich niet of nauwelijks meer onderscheiden door hun producten of diensten, het merendeel daarvan is voor iedereen toegankelijk geworden en veel ervan wordt gekopieerd. Wat niet gekopieerd kan worden, en dus in elke organisatie uniek is, is het systeem, de manier van samenwerken, hoe medewerkers zich met elkaar gedragen, oftewel de organisatiecultuur.

DE SLEUTEL TOT SUCCES IN DE TOEKOMST LIGT BIJ MEDEWERKERS EN DE ORGANISATIECULTUUR.

22

Organisaties hebben flexibele, betrokken, veerkrachtige en creatieve medewerkers nodig, medewerkers die zich 'eigenaar' voelen, die verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen situatie en die van hun collega's en het geheel. Als we kijken naar wat mensen nodig hebben, zien we dat organisaties een belangrijke rol spelen bij het vervullen van de psychologische basisbehoeften van de mens: competentie, autonomie en betrokkenheid.^{8,9} Mensen functioneren het best wanneer ze hun eigen koers kunnen bepalen en zelf keuzes kunnen maken, wanneer ze een zekere mate van autonomie ervaren. Wanneer mensen zich te veel gecontroleerd of onder druk gezet

voelen, beïnvloedt dat hun prestaties negatief. Betrokkenheid gaat over het gevoel erbij te horen, sociale contacten te hebben, en relaties met anderen op het werk: collega's, managers en klanten. Het gevoel dat je ertoe doet. Daarnaast hebben mensen de behoefte om dingen te doen waar ze goed in zijn, hun talenten in te zetten en op basis daarvan het verschil te maken. Wanneer aan deze behoeften wordt voldaan, zitten medewerkers goed in hun vel, zijn ze intrinsiek gemotiveerd, presteren ze beter en zijn ze gelukkiger op het werk.

Werken levert mensen, ook in psychologische zin, veel op. Er zijn dan ook verschillende redenen waarom mensen überhaupt werken.¹⁰ Voor sommigen is werk een vaststaand gegeven in het leven, het hoort er nou eenmaal bij. Voor anderen is het sociale aanzien belangrijk. Daarnaast moet er natuurlijk gewoon geld verdiend worden om in het levensonderhoud te kunnen voorzien; daardoor voelen we ons nuttig en een volwaardig mens. Er zijn meer aspecten die een rol spelen. Werk geeft voldoening als je ervan kunt leren, nieuwe dingen kunt doen, je je erdoor kunt ontwikkelen, kunt doen wat je belangrijk vindt. En veel mensen vinden werk ook 'gewoon leuk'. De basisbehoeften van de mens worden door hun werk op verschillende manieren ingevuld. Voor organisaties is het belangrijk om, als ze willen werken aan werkgeluk en een positieve cultuur, deze basisbehoeften goed begrijpen en weten hoe je ze in de praktijk brengt.