



Artikel

23 jul 2020

[Blogs over leiderschap](#)

Gelukkig leidinggeven: Wat ik geleerd heb van het samenwerken aan het Handboek Werkgeluk (deel 2)

Leiderschap

Het **Handboek Werkgeluk** komt tegemoet aan de behoefte aan informatie die praktisch toepasbaar is, wetenschappelijk gefundeerd en eerlijk over valkuilen en onmogelijkheden. Nu het in de winkel ligt, trekt auteur en gelukonderzoeker **Ad Bergsma** uit elk hoofdstuk een persoonlijke les. Vandaag de *lessons learned* uit het tweede deel over gelukkig leidinggeven.



De valkuil van de autonomiebeperking

De kunst van het leidinggeven is 'iemand iets laten doen wat jij wil, omdat hij of zij het wil,' aldus de Amerikaanse president **Dwight Eisenhower**. Het moderne bedrijfsleven vergeet welke evenwichtskunst daarvoor nodig is. Banen worden *gescript* in plaats van verrijkt, wat inhoudt dat de

uitvoerenden precies moeten handelen zoals is voorgeschreven, in plaats van dat zij zelf kunnen bedenken hoe ze een klant tegemoet kunnen komen of op welke manier de wc het beste schoongemaakt kan worden. In 2017 ondervond 45 procent van de medewerkers een lage autonomie, terwijl dat tien jaar eerder nog 38 procent was. Volgens **Aukje Nauta**, de Leidse hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context', levert autonomiebeperking op de korte termijn misschien voordelen op, maar is het op de lange termijn schadelijk. Werknemers verliezen initiatief en plezier in het werk en dragen daardoor minder bij aan de opbrengsten van de organisatie. Autonomiebeperking is kortzichtig, ook omdat het ten koste gaat van duurzame inzetbaarheid. Nauta: 'Werken is voortdurend schipperen tussen productie leveren en investeren in kennis en vaardigheden om in de toekomst nog beter en meer productie te leveren.'

Zelfzorg voor leidinggevenden

Elke passagier in een vliegtuig leert eerst voor zichzelf te zorgen en dan pas voor anderen. 'Doe in noodgevallen eerst je eigen zuurstofmasker op, zodat je fit genoeg blijft om anderen te redden.' Executive Vice President HR bij Rabobank Groep, **Jessica van Wingerden**, stelt dat leidinggevenden hier iets van kunnen leren. Zij raadt iedere leidinggevende aan zichzelf regelmatig vier vragen te stellen:



Individueel werkgeluk: Wat ik geleerd heb van het samenwerken aan het Handboek Werkgeluk
30 jul 2020



Online presentatie van Emotionele Integriteit
28 jul 2020



Rob van Es: 'Integriteit is verworden tot risicomanagement'
24 jul 2020

[Boeken over leiderschap](#)**Aanmoediging****Netwerkleiderschap kaartenset****Topteams - samen bergen verzetten**[Events over leiderschap](#)**Collegereeks Excelleren in vrouwelijk leiderschap**

- Sluit je werk aan op wat belangrijk is voor jou? Weet je nog *waarom* je het doet?
- Weet je of en hoe je verschil maakt? Weet je *wat* je bijdraagt?
- Kun je in je werk jouw talenten inzetten en voel je jezelf competent? *Hoe* draag je bij?
- Waar maak je graag het verschil en met wie? *Waar* en bij wie hoor je?

Als je concreet in staat bent zelf je eigen baan als betekenisvol in te vullen, ben je ook beter in staat je ondergeschikten bij te staan op hun zoektocht naar wat zij willen bijdragen.



Model van betekenisvol werk uit het hoofdstuk 13 van het **Handboek Werkgeluk**.

Hoe voer je een helpend gesprek?

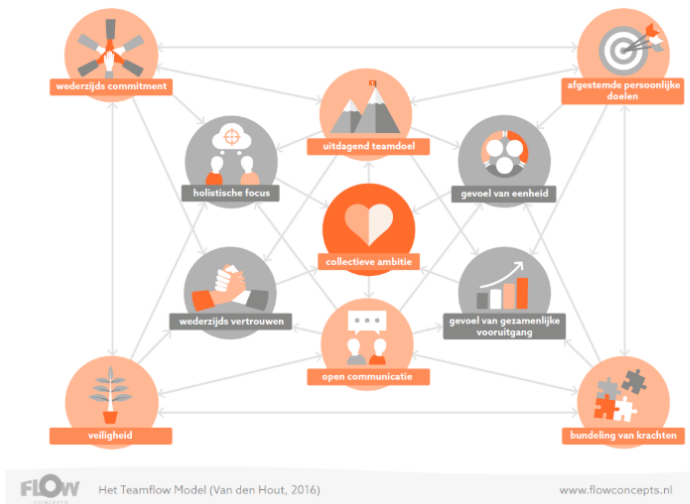
Hoe krijg je mensen zover dat ze doen wat ze zelf willen in het belang van de organisatie? Arbeidspsycholoog **Coert Visser** beschrijft een activerende gesprekstechniek die uit zeven stappen bestaat.

- **Nuttigheidsvraag.** Vraag de persoon die je hulp biedt, hoe het gesprek zo goed mogelijk besteed kan worden.
- **Verbeterbehoeftevraag.** Wat is lastig in de huidige situatie en wat wil de persoon graag beter doen?
- **Gewenste-situatievraag.** Vraag gedetailleerd uit hoe het werk eigenlijk zou moeten verlopen.
- **Platformvraag.** Vergroot zelfvertrouwen en boor energie aan door stil te staan bij wat al is bereikt en al goed gaat.
- **Eerdere-succesenvraag.** Vergroot de inspiratie door te vragen hoe het in eerdere situaties is gelukt om iets vergelijkbaars voor elkaar te krijgen?
- **De volgende stap vooruit.** Vraag wat de medewerker concreet gaat uitproberen.
- **Nuttigheidsvraag (opnieuw).** Vraag na of het gesprek aan de wensen heeft voldaan?

Teamflow

Flow is een optimale ervaring, het gevoel dat je helemaal opgaat in wat je doet en de tijd vergeet. Je functioneert op de toppen van je kunnen en achteraf besef je hoe prettig dat was. Meestal wordt flow opgevat als een persoonlijk ervaring, maar onderzoeker **Jef van den Hout** wijst erop dat flow ook in teamverband kan optreden, zoals bij een operatieteam dat tijdens een crisis functioneert als één organisme met het gemeenschappelijke doel het redden van de patiënt.

Teamflow blijkt mogelijk te zijn samengewerkt wordt aan een uitdagend gemeenschappelijke doel, dat voldoende concreet is om directe actie te vragen. Binnen het team zijn de taken goed afgestemd, zodat ieder naar vermogen kan bijdragen, zodat de krachten zijn gebundeld. Open communicatie wordt gewaarborgd door een gevoel van veiligheid. Als er wat mis dreigt te gaan, geven de leden aan waar ze tegenaan lopen. Hulp en correctie wordt geboden. Iedereen is er vast besloten het beste van te maken. Teamflow is volgens Van den Hout een goede manier om een brug te slaan tussen werkprestaties en werkplezier.



Diepe gedachte met weinig woorden

Handboek Werkgeluk



Een praktische toolbox voor leidinggevenden, hr-professionals en coaches »

Economen denken dat mensen zoeken naar het zo snel mogelijk bevredigen van hun behoeften. We willen met zo weinig mogelijk inspanning zoveel mogelijk krijgen. Volgens organisatiepsycholoog **Herman Steensma** leidt dit mensbeeld tot de misvatting dat werkgeluk te koop is. Steensma loopt alternatieve mensbeelden na en geeft een recept voor florerende organisaties, waarin niet alleen de behoefte aan veel wordt bevredigd, maar ook aan betekenis en verbondenheid. Zijn recept is één regel te vangen: 'Verander complexe organisaties met simpel werk in simpele organisaties met complex werk.' Niet elke diepe gedachte heeft veel woorden nodig.

Door: Ad Bergsma

Ad Bergsma is geluksonderzoeker, auteur en associate lector zelfmanagement aan Saxion Hogeschool. Hij is auteur van het Handboek Werkgeluk.

Laatste update: 20 jul 2020

Reageren op dit artikel



Gerelateerde tags

Ad Bergsma Leiderschap leidinggeven Sociale transformatie werkgeluk