

# INHOUDSOPGAVE

**Inleiding**      **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17  
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

## DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

**Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?**

**Hoofdstuk 1**      **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27  
Arie Pieter Veldhoen

**Hoofdstuk 2**      **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51  
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

**Hoofdstuk 3**      **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68  
Onno Hamburger, Erwin Klappe

**Hoofdstuk 4**      **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87  
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

**Hoofdstuk 5** **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104

Jaap Peters

**Hoofdstuk 6** **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116

Heleen Mes, Gea Peper

**Hoofdstuk 7** **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130

Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

**Hoofdstuk 8** **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145

Raymon Geurts, Ad Bergsma

## DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

### Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

**Hoofdstuk 9** **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163

Aukje Nauta

**Hoofdstuk 10** **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179

Coert Visser

**Hoofdstuk 11** **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196

Jef van den Hout

**Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen** 210  
Herman Steensma

**Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk** 223  
Jessica van Wingerden

## DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

### Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?

**Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten?** 237  
Cristel van de Ven

**Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten** 253  
Matthijs Steeneveld

**Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan** 266  
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

**Hoofdstuk 17 Werkvuur** 285  
Hans van der Loo, Patrick Davidson

**Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk** 299  
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

**Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk** 317  
Ad Bergsma

**Dankwoord** 329

**Literatuur** 333

## HOOFDSTUK 19

# PARADOXEN BIJ HET STREVEN NAAR WERKGELUK

*Ad Bergsma*

Als coauteur van het boek *Gelukkig werken* en als geluksonderzoeker heb ik vaak de boodschap uitgedragen dat de omstandigheden slechts een klein deel van je geluk bepalen. Veel belangrijker is hoe je zelf tegen de omstandigheden aankijkt en daarmee omgaat. Deze gedachte kwam me aardig in de weg te zitten toen ik als onderzoeker (*associate lector*) bij een hogeschool ging werken.

Het begin was heerlijk. Veel fijne mensen die openstonden voor mijn inbreng. Zij hielpen mij de lessen uit de positieve psychologie en het geluksonderzoek te vertalen naar de context van de gezondheidszorg. Bovendien had ik een leidinggevende die met haar manier van werken zo in het hoofdstuk van Aukje Nauta had gepast. Een slimme, enthousiaste vrouw voor wie ik graag een stapje extra deed. Ik beleefde zo veel werkgeluk als je van een expert zou mogen verwachten.

Mijn leidinggevende werd echter ziek en er kwam iemand anders voor haar in de plaats. Een prettig en vriendelijk mens, maar met een gebruiksaanwijzing die slecht bij die van mij paste. De afspraken die we maakten hadden dezelfde houdbaarheid als de tijd waarin we samen in een kamertje zaten en ik kreeg het gevoel dat de politiek van driehoeksverhoudingen het nieuwe normaal werden. Er was sprake van weinig moedwil, maar wel van veel misverstanden.

Ik voelde me op mijn ziel getrapt en kwam vast te zitten tussen de behoefte dingen te maken waar ik zelf in geloofde, en de behoefte aan de zekerheid van een vaste baan, fijn salaris, relatief veel vakantie en werkzaamheden die op zichzelf de moeite waard waren. Mijn verstand hield me voor dat

ik de werktaken met behulp van jobcrafting naar mijn hand zou kunnen zetten, maar het lukte me slecht me over het gemis aan een zinvol kader heen te zetten. Ik realiseerde me dat mijn brein van nature te veel aandacht gaf aan wat mis was in mijn werk, waardoor ik alle goede kanten te weinig waardeerde.

De professional in mijn hoofd draaide het bekende plaatje af van het geluksgerichte werken: oefen dankbaarheid, concentreer je op de cirkel van invloed, ontspan, mediteer, wees vriendelijk, beweeg, eet gezond, verdiep het contact met fijne collega's en slaap voldoende. Dit hielp om niet verbitterd te raken, maar mijn ijdelheid bleef me in de weg zitten. Hard werken en goed betaald worden voor dingen waarvan ik de zin niet inzag en waar ik weinig waardering voor kreeg, bleek te veel gevraagd van mijn ego. Ik wilde niet relatief luxe in de marge meehobbelen en ben uiteindelijk vertrokken, door mijn dienstverband stapsgewijs kleiner te maken.

## Ons gevoel de baas?

Ik worstelde met het onbehagen dat de trappist en schrijver Thomas Merton (1966) zo mooi beschreef: 'Het heeft geen zin te zoeken naar iets dat je overal kunt vinden. Het is hopeloos te hopen op iets dat je niet kan verkrijgen, omdat je het al hebt.' Ik twijfelde of ik zekerheid niet opgaf voor een illusie van meer betekenisvol werk elders, terwijl het werkgeluk gewoon voor het grijpen lag in mijn werkkring.

Ik geef mezelf als voorbeeld, omdat deze casus een interessante paradox laat zien. Aan de ene kant is het evidence-based streven naar (werk)geluk een manier om de eigen gevoelens serieus te nemen. De belofte is dat werk meer kan zijn dan een middel om huisje-boompje-beestje te bekostigen. In plaats daarvan is het ook belangrijk dat je je goed voelt op je werk. Daarbij gaat het wat mij betreft niet zozeer om leukigheidjes, maar ook om verbinding, zingeving en autonomie. Dit vergroot de kans dat werkgeluk duurzaam is.

Werkgeluk centraal stellen vraagt aan de ene kant van je dat je je positieve en negatieve gevoelens serieus neemt en ernaar luistert, maar aan de andere kant impliceert de keuze om werkgeluk centraal te stellen dat het geluk maakbaar is. Het heeft immers geen zin te streven naar werkgeluk, als je het zelf helemaal niet in de hand hebt. Dit brengt ons op de eerste paradox.



## Paradox 1

**Werkgeluk en -ongeluk wijzen ons welke richting we wel en niet op willen, maar tegelijkertijd proberen we werkgeluk af te dwingen bij de richting die we opgaan.**

Anders geformuleerd: we nemen de gevoelens serieus en gebruiken ze als leidraad in ons gedrag op het werk en de keuzes die we maken, maar tegelijkertijd willen we wel de baas zijn over dat gevoel en dat het onze bewuste plannen volgt. De filosoof Pascal Bruckner (2011) constateert dat het streven naar geluk de aard van het ongeluk verandert. Het is niet langer louter een gevoel van onbehagen of een signaal dat de eigen plek in de wereld niet deugt, maar het is ook een vorm van falen geworden.

In haar boek *The Promise of Happiness* bespreekt Sara Ahmed (2010) de ambivalentie die dit oplevert. Ahmed gebruikt het beeld van de gelukkige huisvrouw uit de jaren zestig en zeventig. Een goed meisje werd geacht het geluk te vinden in het zorgen voor het geluk van haar man, kinderen en ouders. De feministen die zich niet neer wilden leggen bij deze ondergeschikte rol, wezen op frustraties en het ongeluk van een deel van de huisvrouwen. Zij werden prompt weggezet als gefrustreerde spelbrekers. Wie gaat zoeken naar geluk en zich openstelt voor de mogelijkheden die de wereld biedt, kan zich ook bewuster worden van hoeveel dingen er zijn om ongelukkig te zijn.

Het streven naar (werk)geluk is inherent ambivalent. Dit gegeven heeft een stroom aan boeken opgeleverd die zich keren tegen het streven naar geluk. De Belgische psychiater Dirk de Wachter (2019) beschrijft dat in zijn *De Kunst van het ongelukkig zijn*: 'De westerse maakbaarheid van het leven achterna. Je maakt, je heerst, je kunt. Je vormt, je ontplooit. Alles kan. *Yes You Can*. De mens is een werkwoord, toch?' De Wachter beschrijft geluk als een vorm van topsport, die vooral frustraties oplevert. Hij propageert daarom een vorm van omdenken: juist in het ongeluk en de mislukking hebben we elkaar nodig en vinden we verbondenheid en betekenis.

Meer in de werkcontext hebben de organisatiedeskundigen Cederström en Spicer (2015) een jaar besteed aan rigoureuze zelfverbetering. Ze gebruikten medicatie om hun concentratie te verbeteren, gingen gewichtheffen, gebruikten een *fitbit* om hun slaap-en-waakritme te optimaliseren, geheugentechnieken, enzovoort. Aan het einde van dat jaar waren ze enkele hoogtepunten rijker, maar wat ze vooral hadden geleerd was hoeveel aan hen nog mankeerde.

Het streven naar werkgeluk vraagt van ons dat we onze gevoelens zowel serieus

nemen als relativeren, dat we bereid zijn te streven naar het optimale, zonder ons uit het veld te laten slaan door falen en tekortkomingen. De filosoof José Ortega Y Gasset (2000) stelt voor leven en werken serieus te nemen, juist door het niet serieus te nemen. Werken is aan de ene kant een zeer wezenlijk onderdeel van ons bestaan en tegelijkertijd een absurdistisch spel op een apenrots. Spel en ernst tegelijk.

Deze dubbelheid ten opzichte van gevoelens zie je ook bij de populaire *Acceptance and Commitment Therapy*, die aan de ene kant van je vraagt je gevoel te verwelkomen en aandacht te geven, maar daarna toch te doen wat je zelf waardevol en belangrijk vindt (Hayes et al., 2004). Deze dubbelheid zou je kunnen omschrijven als het jezelf proberen te veranderen, vanuit de basis dat je nu eenmaal bent wie je bent.

Deze houding kan ook vertaald worden naar de casus uit het begin van dit hoofdstuk. Ik heb getracht mijn onbehagen te ervaren en er niet direct naar te handelen en niet met deuren te slaan. Ik gaf mezelf de tijd om te zien of het over zou waaien en of kleine koerswijzigingen zouden volstaan om mijn plezier terug te vinden. Toen mijn onbehagen op het werk duurzaam bleek te zijn en het mij niet lukte hier verandering in aan te brengen, ben ik weggegaan in de hoop iets beters te vinden. Ik gaf de zekerheid van het ongeluk op voor de onzekerheid van het geluk (Geurts, 2019). Ortega y Gasset zou zeggen dat ik mijn werk serieus nam door het op het spel en voor de lange termijn onzekerheid en risico's te accepteren. Echt gevaarlijk leek de keuze voor het begin van de coronacrisis niet: ik kon terugvallen op een eerdere periode in mijn loopbaan, toen ik als kleine zelfstandige met plezier heb gewerkt, zonder van honger om te komen.

## Grenzen aan de maakbaarheid

Het zoeken naar werkgeluk vraagt ook mentale lenigheid en wijsheid, omdat het vinden van de beste weg tegelijkertijd eenvoudig en ingewikkeld is. Een aanwijzing voor de eenvoud komt van het feit dat bijna iedereen het kan. Als je aan mensen vraagt of zij gelukkig zijn met hun leven als geheel, dan zegt de overgrote meerderheid in democratische, niet corrupte, veilige en rijke landen dat dit het geval is. De reden is dat de staatsinrichting in deze landen garant staat voor een heel behoorlijke bestaanszekerheid en dat iedereen zelf het leven naar eigen goeddunken kan inrichten. Geluk is dus maakbaar. Maak China democratischer, Afghanistan veiliger, zorg voor meer gelijkheid tussen man en vrouw in Saoedi-Arabië en bestrijd corruptie in Soedan (Veenhoven, 2020).

Werkgeluk is iets minder vanzelfsprekend. Als je kijkt naar de stemming van mensen, dan is werk gemiddeld niet het favoriete onderdeel van de dag (Van der Loo & Davidson, dit boek), maar de meeste mensen voelen zich op het werk mild positief of neutraal gestemd (Sandstrom et al., 2017). De onvrijheid van het werk – waar je diensten aanbiedt in ruil voor loon en samenwerkt met mensen die je niet zelf hebt uitgekozen – maakt werk niet het gelukkigste moment van de dag.

Als we kijken naar de werkomstandigheden die ervoor zorgen dat de meerderheid van de werknemers werkgeluk ervaart, kom ik bijvoorbeeld uit bij het taakkenmerkenmodel van de Amerikaanse psychologen Richard Hackman en Greg Oldham (1980). Zij beschrijven welke vijf factoren gunstig zijn voor werken-alsof-het-een-hobby-is. De eerste drie factoren vergroten het idee dat werk zinvol is. De laatste twee factoren vergroten respectievelijk de eigen verantwoordelijkheid en het inzicht in de kwaliteit van de eigen prestaties. Het gaat dan om:

1. het gebruik van gevarieerde vaardigheden;
2. taakbelang, oftewel een bijdrage leveren aan het leven van anderen;
3. duidelijke taakidentiteit, doordat werkenden echt een product afleveren en niet alleen een schroefje aandraaien;
4. autonomie;
5. niet-vernederende feedback op de taakprestaties.

De vijf positieve taakkenmerken hebben voor werkgevers het voordeel dat werknemers minder vaak ziek zijn, minder snel ander werk zoeken en beter presteren. Klanten zijn bijvoorbeeld tevredener over de geleverde service en rapporteren minder fouten. Ook zijn enthousiaste werknemers minder vaak betrokken bij bedrijfsongevallen. De werknemer heeft op zijn beurt meer plezier, ervaart een betere psychische gezondheid en heeft minder lichamelijke klachten (Ali et al., 2014). Hij is beter bestand tegen het hoge verandertempo van de moderne werkomgeving. Positieve gevoelens stimuleren mensen om dingen uit te proberen en om nieuwe vaardigheden aan te leren.

De psychologen Wido Oerlemans en Arnold Bakker (2018) vroegen 68 mensen een werkdagboek bij te houden. In het dagboek beschreven de deelnemers honderden verschillende activiteiten en hoe ze zich daarbij voelden. De werkenden hadden een zeer gevarieerde achtergrond – waarbij aangetekend was dat velen in de dienstensector werkten, bijvoorbeeld als accountmanager. De vijf taakkenmerken blijken duidelijk samen te hangen met het ervaren geluk van dat moment. Werknemers geven hun stemming gemiddeld een zeven als zij op dat moment op een zelfverkozen



manier aan dingen werken die zij zinvol vinden en als zij duidelijke feedback krijgen hoe ze het ervanaf brengen.

Werkgeluk is dus maakbaar in de zin dat we weten aan welke knoppen we moeten draaien om het werkgeluk te vergroten. Tegelijkertijd is duidelijk dat de meeste individuele pogingen om geluk te creëren met behulp van positief-psychologische interventies niet spectaculair succesvol zijn. Een recent overzicht van individuele pogingen om geluk te vergroten, bleef steken op een effectgrootte van 0,1 (White, Uttl & Holder, 2019). Dit effect is zo bescheiden, dat we het zonder specifiek meten niet waar zouden kunnen nemen.

## ” Paradox 2

**Werkgeluk is zowel de standaardinstelling van ons brein, als moeilijk te realiseren.**

Een overzicht van interventies in de werkcontext liet een iets gunstiger beeld zien. Pogingen om meer gebruik te maken van sterke kanten (Steenefeld, dit boek), jobcrafting (Dorenbosch & Van Vuren, dit boek), mentaal kapitaal versterken en dankbaarheid op het werk te vergroten leidden tot een lichte toename van werkgeluk en het dempte ongewenst gedrag op het werk, zoals verzuim of onethisch gedrag (Donaldson, Lee & Donaldson, 2019). Ook dit effect bleek bescheiden. Een gelukkig gevoel in leven of werk is iets waar ons brein in gunstige omstandigheden meestal automatisch voor zorgt; maar als het geluk ontbreekt, is het niet altijd eenvoudig te repareren. Dit is te vergelijken met zingeving. De meeste mensen ervaren vanzelf dat hun leven ertoe doet; maar als dit gevoel kapot is, dan is dat niet eenvoudig te repareren of te herstellen.

## De meerwaarde van wetenschappelijk gefundeerd geluksadvies

De eerste twee paradoxen laten zien dat het vergroten van werkgeluk mogelijk is. We weten in welke richting we het moeten zoeken, maar tegelijkertijd moeten we erbij zeggen dat er bijwerkingen kunnen zijn in de vorm van mogelijke frustraties als het niet lukt. Ook blijkt het lastig een individueel brein te helpen het werk van de zonnige kant te bezien of het werk naar eigen behoeften vorm te geven.

De vraag is hoe we met de eerste twee paradoxen om moeten gaan. De psycholoog Sonja Lyubomirsky geeft daarvoor in twee verschillende boeken tegenstrijdige oplossingen. In *De maakbaarheid van het geluk* (2013) verzucht ze dat haar geluksadvies erg veel lijkt op de goede raad van haar oma. De implicatie van die uitspraak lijkt te zijn dat we in het streven naar werkgeluk meestal evenveel hebben aan het gezond verstand als aan wetenschappelijk gefundeerd geluksadvies. In haar latere boek *De mythes van geluk* (2014) meent ze echter dat we in zaken van geluk eerst de beschikbare data moeten raadplegen voor we belangrijke keuzes maken. Ons gezond verstand heeft het te vaak mis. In haar tweede boek is de wetenschap een onmisbaar handvat. Voor beide standpunten is wat te zeggen. Dat brengt ons tot de volgende paradox.

### ” Paradox 3

#### **Professionele hulp in het zoeken naar werkgeluk kan nuttig zijn, maar ook hulpeloos maken.**

Het eerste deel van deze paradox is hiervoor en in de rest van dit boek al uitgebreid beschreven. Voor het tweede deel zullen we kort uitwijken naar een verschijnsel dat de depressieparadox heet. Het aantal mensen dat een behandeling ondergaat voor depressieve klachten is de laatste decennia spectaculair gestegen, maar in bevolkingsonderzoeken blijven de depressieve klachten onverminderd veel voorkomen (Ormel, Bartel & Nolen, 2004). Een onzichtbare hand ondermijnt de opbrengst van geslaagde behandelingen.

Dit wil niet zeggen dat professionele hulp zoeken geen zin heeft. Miljoenen mensen wereldwijd zijn er enorm door opgeknapt, maar de resultaten van een placebo-behandeling zijn niet veel minder. Bovendien is er een vrij grote groep bij wie geen positief resultaat wordt geboekt (Cuijpers, Stringaris & Wolpert, 2020). Psychiaters en psychotherapeuten doen zeer waardevol werk, maar ze beloven te veel als ze zouden zeggen dat ze het probleem van depressies kunnen oplossen.

De voorlichters stimuleren iedereen met depressieve klachten zo snel mogelijk professionele hulp te zoeken. Dit heeft als bijwerking dat mensen met depressieve klachten beginnen te denken dat ze een ziekte hebben die een hulpverlener voor hen zal genezen. ‘Er is iets mis met de chemie in mijn brein. Dokter, doe daar wat aan.’ Als een pil dan niet het gewenste resultaat geeft, kan er een neerwaartse spiraal ontstaan van hulpeloosheid. Je bent niet alleen ongelukkiger dan je zou willen, maar je

lijdt er extra onder omdat de voorlichters je hebben wijsgemaakt dat dit niet zo zou hoeven zijn. Je raakt gefrustreerd als je je heil af laat hangen van een professional die lang niet voor iedereen een pasklaar antwoord heeft (Bergsma, 2013).

De vraag is nu of er behalve een depressieparadox ook een geluksparadox bestaat. Om deze conclusie te kunnen trekken hebben we een aantal elementen nodig.

- Een tekort aan geluk moet voorgesteld worden als een oplosbaar probleem. Check, geluk behoort tot het standaardaanbod in magazines en op internet.
- Geluksadvies is steeds meer aan het professionaliseren. Check, de Nationale Beroepengids beschrijft de werkgelukdeskundige in de top drie van beroepen van de toekomst en de chieff happiness officer verovert de werkvloer.
- Het (werk)geluk van de bevolking stijgt niet. Check, dat is in Nederland in veertig jaar slechts lichtjes gestegen en de kwaliteit van werk staat onder druk.
- Het beste geluksadvies van professionals biedt geen garantie op meer welbevinden. Check. Wetenschappelijk gefundeerd geluksadvies heeft positieve effecten, maar de resultaten zijn bescheiden.

De geluksbelovers doen alsof geluk maakbaar is, verheffen het bijna tot plicht, maar bieden onvoldoende gereedschap om de belofte te realiseren. Dit impliceert dat het geluksadvies van professionals gebaat is bij bescheidenheid. De chieff happiness officer heeft geen kant-en-klare oplossingen of recepten, maar kan daar als je daar als individu voor openstaat wel suggesties voor doen.

Geluksadvies zou minder moeten lijken op kookles. Als je dit en dat doet, boek je het volgende resultaat. In plaats daarvan is de vergelijking met een reisgids meer gepast. Kijk, dit zijn mogelijke bestemmingen en misschien kun je eens uitproberen wat voor jou onbekend is en of je daar wat aan hebt. Het is niet de adviseur die het geluk creëert, maar het individu die dingen wil uitproberen (Bergsma, 2008). De gebruiker van advies of coaching op het gebied van werkgeluk zal zowel eigenwijs moeten zijn als bereid te luisteren naar de suggesties van de professional. Blijf zelf aan het roer en laat je inspireren.

Een interessante manier om werkgeluk op eigen kracht te verhogen is om niet het advies van deskundigen op te volgen, maar door systematisch in kaart te brengen hoe je je bij verschillende activiteiten op de dag voelt, bijvoorbeeld door het dagboek van gisteren ([www.gelukswijzer.nl](http://www.gelukswijzer.nl)) in te vullen op internet. Op deze manier begin je patronen in je eigen werkweek te ontdekken (Bakker et al., 2019). Misschien voel je je stelselmatig rot als je moet vergaderen en bestaat de mogelijkheid dit drastisch in te korten of constructiever te maken.

De eerste paradox zei het al. Het vinden van werkgeluk gaat niet alleen over het creëren van welbevinden, maar ook om het luisteren naar het eigen gevoel. Coaching is op dit ervaringsgerichte leermechanisme gebouwd. Deze paradox is ook voor mij persoonlijk herkenbaar. Ik voelde dat ik als deskundige de vaardigheid zou moeten hebben om in mijn vorige werksituatie gelukkig te zijn, maar merkte als persoon dat het me niet lukte. Werkgeluk draait meer om de ervaring dan om weten hoe het moet.

## De rol van emoties

De eerste drie paradoxen gaan over het vinden van wijsheid bij het omgaan met gevoel en verstand. In mijn ervaring helpt het bij dit soort keuzes op je werk als je beseft dat verstand vaak beter te begrijpen is als ‘meer gevoel op de lange termijn’. Voor mij persoonlijk was het opzeggen van mijn baan spannend, omdat ik zou moeten afwachten wat de financiële consequenties precies zouden zijn. Het verstand dat mij waarschuwde voor de sprong in het diepe, heeft gelijk als geldtekort later in mijn leven ten koste zal gaan van mijn geluk.

De functie van emoties is te vergelijken met de metafoor van een zeilschip. Emoties sturen gedrag bij en zorgen ervoor dat het schip op koers blijft. De kern van de emoties, het positieve of negatieve gevoel, is in deze metafoor het kompas. De naald geeft subjectief aan of het de goede of de verkeerde kant opgaat. De filosoof Spinoza schreef bijvoorbeeld: ‘Blijdschap geeft aan dat het goed is zo en het leven toeneemt, en droefheid betekent dat het niet goed is zo en de levenskracht belemmerd wordt’ (Frijda, 1988).

De gedachte dat emoties richting geven aan het leven, wordt ondersteund door onderzoek bij mensen met hersenbeschadigingen die ertoe hebben geleid dat het centrum voor logisch redeneren geen contact meer kan maken met basale emoties. Het verstand is bij deze mensen intact; zij scoren op een IQ-test even hoog (of laag) als voorheen. Toch maken ze zonder strikte begeleiding een zootje van hun leven. Ze zijn in staat op een rij te zetten welke handelingsopties er zijn, en ze kunnen ook nog plus- en minpunten bedenken, maar ze kunnen op basis van deze informatie geen keuzes maken. ‘Nu weet ik nog niet wat ik moet doen’, verzucht zo’n patiënt dan. Het leven is te ingewikkeld om te beredeneren (Damasio, 2006).

Emoties stellen ons in staat prioriteiten te stellen, ook omdat gevoelens de keuzemogelijkheden in de wereld terugbrengen tot een eenvoudig goed of fout. Want of

het nu gaat om liefde, werk, muziek of hobby's – uiteindelijk willen we er een goed gevoel bij hebben. Neem de partnerkeuze. Hoe moet je de vriendelijke lach van de een afwegen tegen de kuiltjes in de wangen van de ander? Hoe beoordeel je de deeglijkheid waar je op kan bouwen tegenover de vrolijkheid van lang leve de lol? Dat zijn vragen waar niemand een sluitend antwoord op heeft, en daarom neemt verliefdheid de beslissingen gedeeltelijk uit handen. Liefde is een trucje van de natuur om de complexe opgave van de partnerkeuze te vereenvoudigen (Bergsma, 1995).

'Leuk heeft de functie andere alternatieven uit te sluiten', zei de Amerikaanse psycholoog Marvin Minsky (1988) al. Een mooi liedje op de radio kan zomaar het allermooiste ooit zijn, en een week later blijkt een heel ander nummer dezelfde status te hebben voor je gevoel. Als het goed voelt, is het ook goed. We zijn meestal heel goed in staat ons gelukkig te voelen op ons werk – hoewel we niet het inkomen hebben van Bill Gates, niet het pure spelplezier van voetballer Frenkie de Jong en we geen behandeling vinden tegen kanker. We redden het prima met het schouderklopje van de koffiejuffrouw, het ochtendhumeur van onze kamergenoot, onze bescheiden bijdrage aan een betere wereld en ons modale inkomen.

Of iets goed of fout voelt, is de basis voor het maken van keuzes. In het dagelijks taalgebruik zijn emoties echter vaak vooral de stoorzender bij het op koers blijven. Onze boosheid zorgt er bijvoorbeeld voor dat je bij de volgende krenking door je baas op de tafel slaat, in plaats van deze slikt met het oog op een gevreesde toekomst zonder vaste baan.

## ” Paradox 4

**Emoties op het werk maken de korte termijn belangrijk, terwijl werkgeluk moeilijk te realiseren is zonder goede beslissingen voor de lange termijn.**

Emoties zijn niet zuiver, omdat ze kunnen doorslaan. Feitelijk is dit een prijs die we betalen voor het functioneren van het systeem. Onze emoties zorgen ervoor dat de schipper actief blijft, door zaken uit het hier-en-nu uit te vergroten en belangrijk te maken. Ze geven het schip wind in de zeilen. Het duidelijkst is dit navoelbaar bij kwesties waar andere mensen zich over opwinden, en die jezelf niet raken. In het grote woelen van de wereld doet het er niet veel toe of Ajax, Feyenoord of PSV dit jaar kampioen wordt, maar dat belet mensen niet hartstochtelijk mee te leven. Hoe

raar dat is, weten alle sporthaters die niet met het bord op schoot bij Studio Sport zijn groot geworden.

Gevoelens verlenen urgentie aan de kleine dingetjes waarmee ons werk is vervuld. De vergeten afspraak lijkt een teken van onverschilligheid en bewijst dat je er als mens niet toe doet. De salarisverhoging van 5 procent is om dezelfde reden een aanleiding tot een vreugdesprong, totdat de blijdschap omslaat in bitterheid omdat je ontdekt dat je minder competente collega 6 procent erbij heeft gekregen. Deze sterke emotionele reacties zijn de 'rotspunten die uitsteken boven de diepe, continue stroom van emotioneel reageren', zoals de emotiepsycholoog Nico Frijda (1988) het verwoordde.

Emoties maken het werken dus ingewikkeld, doordat ze als stoorzender kunnen fungeren, maar maken het tegelijkertijd relevant en belangrijk. De kortzichtigheid van het gevoel is een zegen, maar we moeten er wel voor corrigeren, vanuit een besef van de langere termijn. Op de korte termijn de pijn verbijten en dingen doen die nu eenmaal moeten, kan op de lange termijn veel voordeel opleveren. In onze eerste paradox schreven we al dat de schipper het kompas van de emoties tegelijkertijd serieus moet nemen en rekening moet houden met de beperktheid van het instrument.

Hoe gelukkig of ongelukkig wij ons voelen is voor ons zowel het best denkbare, als een zeer feilbaar kompas. Als individu is het een uitdaging daar beter mee te leren omgaan. Een eenvoudig denkschema biedt houvast. Ben je gelukkig? Zo ja, blijf dan doen wat je doet en zorg voor veel variatie, betekenis en activiteit. Zo nee, onderzoek dan of dit negatieve gevoel een signaal is dat er iets mis is met je werkzaamheden of met het beeld dat je van je werk hebt gevormd. Wat is er mis dat opgelost zou moeten worden? Wat kun je verbeteren in je denken, zodat je je beter voelt?

Voor mezelf is de keuze om mijn vaste werk op te geven nog te vers om afgewogen te beoordelen. Op het moment dat ik dit schrijf, sta ik twee maanden weer volledig op eigen benen. Ik mis soms de leuke collega's die ik achter me heb gelaten, maar ik merk ook dat ik 's ochtends weer kan wakker worden met het verlangen om een nieuw idee in de praktijk uit te proberen. Ik durf niet te zeggen dat de aandacht voor werkgeluk mijn eigen werkgeluk daadwerkelijk heeft vergroot, maar ik voel wel dat het voor mij relevant is wat ik nu doe. Dat brengt mij op de laatste paradox, waarmee ik dit hoofdstuk graag afsluit.



## Paradox 5

**Werken aan werkgeluk geeft niet altijd de juiste antwoorden, maar biedt in ieder geval de kans om jezelf de vragen te stellen die er wezenlijk toe doen.**

### Belangrijkste bronnen

- Cederström, C. & Spicer, A. (2017). *Desperately Seeking Self-Improvement: A Year Inside the Optimization Movement*. New York: OR Books.
- Donaldson, S.I., Lee, J.Y. & Donaldson, S.I. (2019). The Effectiveness of Positive Psychology Interventions in the Workplace: A Theory-Driven Evaluation Approach. In: *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 115-159). Cham: Springer.
- Oerlemans, W.G. & Bakker, A.B. (2018). Motivating Job Characteristics and Happiness at Work: A Multi-level Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 12-30.