

# 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 leidinggevendens 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 7

# HET RENDEMENT VAN GELUK

### Het belang van levensgeluk voor werkprestaties

*Ad Bergsma en Ruut Veenhoven*

Tony Hsieh is de CEO van Zappos, een grote online schoenenwinkel die hij in 2009 voor 1,3 miljard euro heeft verkocht aan Amazon. Hij is niet alleen rijk, hij is ook een idealistische visionair. In zijn boek *Delivering Happiness* verkoopt hij ook een bedrijfsfilosofie. De kern bestaat uit het vergroten van klanttevredenheid en werkplezier. Zappos biedt services als gratis verzenden en retourneren en 365 (!) dagen de tijd om spullen terug te sturen. Het callcenter is zeven dag per week en 24 uur per dag open. Het marketing-budget wordt niet besteed aan reclame, maar geïnvesteerd in contact met de klanten. Telefonisch contact is het belangrijkste middel voor branding. Klanten en potentiële klanten krijgen persoonlijke aandacht om betrokkenheid en vertrouwen te genereren. Zappos kent daarbij geen scripts en een minimum aantal telefoontjes per uur, maar in plaats daarvan mogen de medewerkers van het callcenter zelf uitmaken hoe zij hun werk doen, zolang ze het de klanten maar zo veel mogelijk naar de zin maken.

Zappos is een voorloper geweest in het geluksgerichte samenwerken en heeft veel navolging gekregen. We zullen daarom deze casus uitgebreider bespreken. Daarna gaan we in op de achterliggende boodschap van Hsieh voor de wereld. Klopt het dat het vergroten van werkplezier bijdraagt aan economisch succes? We bespreken het wetenschappelijke onderzoek en vragen ons af wat meer rendement heeft: voldoening op het werk of geluk in het leven? Aan de hand van het bestaande onderzoek zullen we laten zien dat geluk als levensvoldoening meer economisch rendement heeft dan werkgeluk.

Zappos verhoudt zich tot traditionele bedrijven als de tien geboden tot de wetboeken van Nederland. De individuele werknemer mag zichzelf zijn en het eigen oordeelsvermogen gebruiken, zolang het belang van de klant en het bedrijf daarmee gediend is. De rol van controle wordt vervangen door een positieve bedrijfscultuur die op globaal niveau richting geeft aan het individuele handelen van werknemers. In 2004 legt Hsieh de missie van Zappos vast in een cultuurboek, waarin de medewerkers allen zelf beschreven wat Zappos zou moeten zijn en wat er goed was en wat er beter kon. In dit cultuurboek kristalliseerden de kernwaarden van Zappos uit. In 2005 werd de Zappos-missie *'To live and deliver WOW'*, en tien kernwaarden werden gekozen, die we hier onvertaald weergeven (Hsieh, 2010, p. 181).

1. *Deliver WOW through service*
2. *Embrace and live change*
3. *Create Fun and a little weirdness*
4. *Be adventurous, creative and open minded*
5. *Pursue growth and learning*
6. *Build open and honest relationships with communication*
7. *Build a positive team and family spirit*
8. *Do more with less*
9. *Be passionate and determined*
10. *Be humble*

Belangrijk bij deze kernwaarden was dat ze moesten terugkomen in alles wat iedereen deed bij Zappos. Ze hebben betrekking op het onderling contact en op de bejegening van klanten en leveranciers. Meer bedrijven hebben kernwaarden, al dan niet creatief geformuleerd, maar niet veel bedrijven hebben de kernwaarden systematisch doorgevoerd naar gedrag, HR, systemen, strategie en organisatieontwikkeling. Enkele voorbeelden laten zien hoe Zappos de waarden in de praktijk brengt:

- De waarden zijn de basis voor *'hire and fire'*.
- Alle nieuwe medewerkers, van hoog tot laag, krijgen een gesprek met HR om te beoordelen of zij in de cultuur passen. In het proces is de kernwaarde *'be humble'* voor veel kandidaten een struikelblok – Zappos wil mensen met gevoel voor collectieve waarden en geen mensen die voor eigen succes gaan.
- Alle nieuwe mensen krijgen vier weken *'cultuurtraining'* (over klantgerichtheid, cultuur en gespreksvoering). Aan het eind van de vier weken krijgen zij 2000 dollar aangeboden als zij vertrekken – dit om de betrokkenheid van de kandidaat te testen. Slechts 1 procent van de nieuwe mensen kiest voor de vertrekpremie.

- De kernwaarden zijn onderdeel van het arbeidscontract, en een criterium om afscheid te nemen van medewerkers.
- Risico's nemen (nieuwe dingen proberen) wordt gestimuleerd (beter: gevraagd) en experimenten die op niets uitlopen worden geaccepteerd.

Cultuur bouwen vraagt veel van de commitment van de mensen die bij Zappos werken. Lang niet iedereen past in dit cultuurmodel, dat strikt wordt doorgevoerd. Voor een buitenstaander komt Zappos een beetje over als een Zappos-clan, want de ruimte voor individualiteit is begrensd door de cultuurwaarden. Daar staat veel tegenover voor de mensen en voor Zappos als geheel, want werken met de doorgevoerde cultuurwaarden heeft tot veel groei, succes en werkplezier geleid. De werknemers ervaren veel autonomie, vooruitgang in het streven naar gestelde doelen, onderlinge verbondenheid en hebben het gevoel dat ze deel uitmaken van een beweging die groter is dan zijzelf als individu. De methode van werken leidt bovendien tot veel tevreden klanten en commercieel succes.

Zappos is daarmee een van de schoolvoorbeelden van een win-winsituatie. Het gaat beter met de werknemers, de klanten en het bedrijf. Het is een vorm van ondernemen die niet te vergelijken is met een sportwedstrijd, waar de winst van de een automatisch gepaard gaat met het verlies van de ander. In plaats daarvan is sprake van een *non-zero sum game* (Pouwels, Van Hooft & Bergsma, 2015).

## Gelukkige, productieve werknemers

De focus op goed gevoel van bedrijven als Zappos wordt actief in de markt gezet. De Erasmus School of Accounting and Assurance biedt bijvoorbeeld een leergang aan onder de titel 'Het rendement van geluk' (Ruut Veenhoven is een van de docenten). Het is niet moeilijk om succesvolle voorbeelden aan te dragen waar het bedrijven gelukt is de wereld een stukje mooier te maken. Van het vergroten van werkgeluk wordt iedereen blij. Oswald, Proto en Sgroi (2015) vroegen studenten bijvoorbeeld zo veel mogelijk sommen te maken en gaven een kleine geldelijke beloning per goed antwoord. Studenten die net in een goede stemming waren gebracht met een vrolijke video presteerden beter dan studenten bij wie dat was nagelaten. Bovendien presteerden studenten die kortgeleden met een moeilijke gebeurtenis in familiekring waren geconfronteerd minder productief. Een positieve stemming vergroot de concentratie, doordat je niet door sores wordt afgeleid.

Het utopische bouwwerk wordt echter enigszins wankel als we kijken naar de wetenschappelijke fundering. Het grootste pijnpunt is het onderzoek naar de *Happy Productive Worker Hypothesis*, het idee dat gelukkige werknemers productiever zijn. Al in 1930 werd voor het eerst geconstateerd dat mensen die zich prettig voelen beter presteren (of andersom dat mensen die goed presteren zich prettiger voelen). Een vervolgonderzoek uit 1932 liet echter zien dat mensen die tevreden zijn over hun werk het gemiddeld niet beter doen dan hun ontevreden collega's. Tachtig jaar later zijn er enorm veel studies bijgekomen, maar blijft het beeld gemengd. De voorstanders vertellen jubelverhalen over win-win, de tegenstanders hebben het over luchtkastelen. Ongelukkig goed presteren kan best. Wie precies gelijk heeft, is onbekend (Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008).

Een hele berg wetenschappelijke studies volstaat vreemd genoeg niet om een schijnbaar eenvoudige vraag over het rendement van werkgeluk te beantwoorden. De verwondering hierover verdwijnt echter als we zien hoeveel appels en peren bij elkaar geveegd worden in de vraag. Laten we eerst kijken naar het soort werk. Een positieve stemming gaat vaak samen met meer creativiteit, de neiging nieuwe dingen uit te proberen, je met anderen te verbinden en jezelf te verbeteren (Armenta, Fritz & Lyubomirsky, 2017). Het helpt nieuwe oplossingen te vinden, maar dat is misschien handiger als je schildert, dan wanneer je bezig bent met het herstellen van een bloedvat tijdens een hersenoperatie. Andersom is een negatieve stemming meestal niet handig als je een idee of product wilt verkopen, maar een zekere mate van onbehagen (angst, onzekerheid) is juist goed als je bezig bent met het maken van cruciale keuzes voor de toekomst. De negatieve stemming draagt bij aan de onzekerheid die je helpt goed af te wegen waar het allemaal spaak kan lopen. Wie hoog opgeeft over het rendement van geluk, heeft zeker ongelijk als daarmee wordt bedoeld dat een beter gevoel de prestaties van iedereen, in alle omstandigheden en bij alle taken vergroot.

Het gaat om een stelling van het hoogste abstractieniveau, die we misschien kunnen vergelijken met de stelling dat vrouwen beter leidinggeven. Daar zijn op zich best argumenten voor aan te dragen, maar aan je gelijk heb je nog weinig als je een individuele leidinggevende moet kiezen. De verschillen binnen de groep mannen of vrouwen zijn veel groter dan het verschil tussen de gemiddelde man of vrouw. Dus zelfs als de voorstanders van werkgeluk gelijk hebben dat gelukkige werknemers in het algemeen productiever zijn, geeft dat je niet heel veel houvast bij het inrichten van een volgende specifieke taak voor een specifieke werknemer. Sta ons echter toe na deze relativering een positieve conclusie te trekken. Als we kijken naar de reeks taken die samen ons werk vormen, dan heeft werkgeluk in sommige onderzoeken

” **Werkgeluk leidt niet altijd en overal tot betere prestaties, maar het zijn wel twee ballen die je heel goed tegelijkertijd in de lucht kan houden.**

een positieve invloed op prestaties en soms lijkt het weinig uit te maken. Wat je echter nooit leest, is dat bedrijven of organisaties ten onder gaan vanwege de blijde werknemers en bedrijfscultuur. Heel conservatief geformuleerd: het streven naar werkgeluk kan geen kwaad. Werkgeluk leidt niet altijd en overal tot betere prestaties, maar het zijn wel twee ballen die je heel goed tegelijkertijd in de lucht kan houden. Werkgeluk maak je belangrijk, vanuit een betrokkenheid met jezelf of collega's, maar niet zuiver voor het hogere rendement. De gemengde resultaten laten zien dat *people* en *profit* heel goed te combineren zijn.

## De definitie van geluk

Tot nu toe hebben we betoogd dat werktaken en prestaties zeer heterogeen zijn. De term geluk is nog verwarrender. De Amerikaanse filosoof Dan Haybron (2010) vergelijkt het begrip geluk zelfs met de moeder van alle moerassen. Het probleem is niet dat geluk een abstract verzamelwoord is, maar eerder dat er zeer verschillende dingen onder worden verstaan. Veel discussies over geluk lopen spaak, omdat de sprekers hetzelfde woord gebruiken voor zeer verschillende dingen.

De geluksonderzoeker Sonja Lyubomirsky beschrijft in haar zelfhulpboek *De maakbaarheid van het geluk* (2013) geluk bijvoorbeeld als de 'ervaring van vreugde, tevredenheid en welzijn, gekoppeld aan een gevoel dat het leven goed is, zinvol en de moeite waard' (p. 49). Vervang het woord leven voor werk en je hebt gelijk een definitie voor werkgeluk. Lyubomirskys definitie lijkt op geluk, zoals we het gebruiken in het dagelijks taalgebruik. Woordenboek Van Dale definieert geluk immers als het aangename gevoel van iemand die zich verheugt.

Martin Seligman, een ander kopstuk van de positieve psychologie, geeft in *Gelukkig zijn kun je leren* (2009) een andere definitie. Hij gebruikt geluk als een 'losse aanduiding' voor 'alle doelen van de positieve psychologie' (p. 328). De positieve psychologie bestudeert positieve emoties en positieve eigenschappen (competenties, deugden) en 'positieve instituties als democratie, hechte families en vrij onderzoek, die de deugden steunen, die op hun beurt de positieve emoties sturen'. Geluk is



TABEL 1 Vier opvattingen over geluk aan de hand van twee dimensies

	Extern	Intern
Kansen	Leefbaarheid	Levensvaardigheid
Uitkomsten	Nut	Satisfactie

Bron: Veenhoven 2000

bij Seligman niet primair een positief gevoel, maar eerder een synoniem van een deugdzaam leven.

Voor de organisatiecultuur van Zappos maakt het niet uit welke van bovenstaande definities van geluk gebruikt wordt door het bedrijf van Hsieh. Er zijn echter werksituaties waar je komt tot precies tegenovergestelde conclusies. Stel iemand neemt plaats in de ondernemingsraad en verdedigt de belangen van de organisatie en individuele collega's effectief. Het vergaderen en de verantwoordelijkheden vallen de persoon echter zwaar en het mooie werk levert vooral chagrijn en frustraties op. Volgens de opvatting van Lyubomirsky is deze persoon minder gelukkig geworden, maar volgens Seligman gelukkiger (want deugdzamer).

Het ene werkgeluk is het andere niet. De spraakverwarring maakt het ook moeilijk de wetenschappelijke literatuur over het rendement van geluk te doorgronden. Vragenlijsten over arbeidssatisfactie kunnen redelijk verschillende dingen meten. Soms vragen de lijsten hoe de persoon het werk in zijn geheel ervaart en meet de vragenlijst een vorm van werkgeluk. Andere keren wordt echter de mening gevraagd over details van het werk. Als iemand dan zegt dat hij tevreden is over het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden geldt hij als gelukkig, terwijl voor de werknemer het geld niet erg belangrijk is en het voor hem misschien veel belangrijker is om iets te doen dat zinvol is.

” **Veel discussies over geluk lopen spaak, omdat de sprekers hetzelfde woord gebruiken voor zeer verschillende dingen.**

TABEL 2 Vier opvattingen over werkgeluk aan de hand van twee dimensies

	Extern	Intern
Kansen	Arbeidsomstandigheden Bedrijfscultuur	Arbeidscompetenties Persoonlijke hulpbronnen
Uitkomsten	<i>Planet</i> <i>Profit</i>	Arbeidssatisfactie (= Werkgeluk)

We kunnen deze spraakverwarring voorkomen aan de hand van een classificatie van de verschillende opvattingen over geluk. We ordenen aan de hand van twee tegenstellingen. De eerste tegenstelling heeft betrekking op de kansen op geluk versus het bereikte resultaat. Optimale werkomstandigheden hoeven iemand immers nog geen werkgeluk op te leveren, terwijl werkgeluk ook kan bestaan ondanks veel dingen die tegenzitten. De tweede dimensie maakt een onderscheid tussen de aspecten van de kwaliteit van leven binnen en buiten het individu dat geluk ervaart. Als we deze twee dimensies in een schema zetten, levert dat vier opvattingen op die alle weleens beschreven zijn als geluk. Als we echter het dagelijks spraakgebruik volgen, is het vakje rechtsonder het duidelijkst gerelateerd aan geluk. De woorden binnen de vakjes zijn slechts voorbeelden.

Een dimensie die hier bijkomt is die of het gaat over deeltereinen van het leven of het leven als geheel. Het gezegde ‘ongelukkig in het spel, gelukkig in de liefde’ laat al zien dat het niet altijd op alle levensterreinen even goed gaat. In tabel 2 tref je voorbeelden aan van woorden uit de werksetting die vaak samen met het begrip werkgeluk gebruikt worden. Daarbij lijkt het belangrijk je te realiseren dat werkgeluk alleen duurzaam kan zijn als er iets van een evenwicht bestaat tussen werk en privé. Werkende moeders die voortdurend het verwijt krijgen dat ze slecht voor de kinderen zorgen, zullen daar belangrijk door gehinderd worden in hun ontplooiing en werkgeluk (Liss & Shiffrin, 2014).

De samenhang tussen geluk met het leven als geheel en het ervaren van geluk op verschillende levensterreinen, geeft een indicatie voor het relatieve belang van dit deelterrein voor de persoon. Hierbij valt op dat de samenhang tussen levensgeluk

## ” Mensen worden pas gelukkig als alles goed loopt op hun werk, wanneer ze hun werk belangrijk vinden.

en werkgeluk eerder bescheiden is dan sterk, hoewel velen van ons procentueel een groot deel van hun tijd op het werk doorbrengen. Veel mensen vinden werk gewoon niet zo belangrijk en slechts weinigen hebben op hun sterfbed spijt dat ze te weinig tijd op kantoor hebben doorgebracht. Hoe het gaat op het werk is relevant voor het levensgeluk van mensen, wanneer zij werk belangrijk vinden (Erdogan et al., 2012). En nu we weten dat levensgeluk en werkgeluk maar op bescheiden mate samenhangen, is het ook de vraag welke vorm van geluk het meest rendement heeft.

Als we het woordje geluk opvatten op de manier in het kwadrant linksboven in tabel 1 en 2, dan verwijst het naar gunstige omstandigheden. Voor tabel 1 kun je hier denken aan zaken als de beschikbaarheid van eten, veiligheid, onderwijs, democratie en de afwezigheid van corruptie en voor tabel 2 aan promotiekansen, redelijke werkdruk, ergonomisch verantwoord meubilair, goed gereedschap, scholingsmogelijkheden en een betrouwbare leidinggevende.

Zo beschreven is het verrassend dat voor dit soort externe dingen het woordje geluk wordt gebruikt. Maar denk maar eens terug aan de tweede feministische golf, die begon in de jaren zestig van de vorige eeuw. Huisvrouwen werden destijds geacht gelukkig te zijn door zich ten dienste te stellen aan man en kinderen, ongeacht of ze zich daar prettig bij voelden (Ahmed, 2010). En ook tegenwoordig word je geacht gelukkig te zijn als je een goede baan hebt, een partner, twee kinderen en een rijtjeshuis. Lyubomirsky stelt zelfs dat de meeste gemaakte fout in het streven naar geluk is, dat we het zoeken in veranderingen in omstandigheden, terwijl die lang niet altijd het verwachte positieve gevoel opleveren.

### Nut

Het kwadrant linksonder in de tabel verwijst naar de opvatting dat het leven en werken ergens goed voor moeten zijn. De definitie van Seligman sluit hierbij aan: je bent gelukkig als je veel goede werken verricht, maar het is niet uit te sluiten dat je je daarbij slecht voelt. Dit lijkt ons een te misleidende opvatting van werkgeluk om aan een algemeen publiek te presenteren, maar het is in de geschiedenis van de filosofie niet ongebruikelijk het woordje geluk te gebruiken voor deugdzaamheid.

## Levensvaardigheid

Het kwadrant rechtsboven uit de tabel verwijst naar levenskunst, de individuele vaardigheid om het beste te maken van uiteenlopende omstandigheden. Het gebruikmaken van sterke kanten, persoonlijke hulpbronnen, optimisme, energiek zijn, omdenken, *job crafting*, wilskracht en zelfsturing zijn allemaal voorbeelden van persoonlijke kwaliteiten die de kans vergroten dat de kansen die de omgeving biedt worden benut. Ook buiten de werkcontext gaat veel aandacht uit naar dit vak, bijvoorbeeld aan de hand van populaire ideeën over mentaal vermogen van Jan Walburg of positieve gezondheid van Machteld Huber. Er moet echter één belangrijke kanttekening gemaakt worden bij het versterken van levensvaardigheden: ze kunnen de kansen op werkgeluk vergroten, maar ze bieden geen garanties. In de hel beleeft ook een levenskunstenaar geen werkplezier.

## Geluk

Het overblijvende kwadrant verwijst direct naar de derde betekenis van het woordenboek van geluk als behaaglijk gevoel. Dit is de subjectieve ervaring, die ook aangeduid kan worden als arbeidssatisfactie, werkgeluk, levenstevredenheid, subjectief welbevinden, levensvoldoening of geluk. Omdat deze betekenis het meest aansluit bij de verwachtingen van het algemene publiek, houden we in dit hoofdstuk over het rendement van geluk deze betekenis aan. Het zou oneerlijk zijn om als organisatie te beloven dat je geluk gaat leveren, en dan een definitie van werkgeluk te gebruiken waarin het aangename gevoel niet centraal staat.

## Voldoening als globale maat voor werkgeluk

Geluk kunnen we dus omschrijven als een positieve beleving van een levenssituatie, die betrekking heeft op het leven als geheel of op het arbeidsleven. Om die varianten uit elkaar te houden, spreken we hier verder van *levens-geluk* en *werk-geluk*. Beide vormen van geluk zijn subjectief en je kunt erachter komen of mensen gelukkig zijn door ze ernaar te vragen (Veenhoven, 2009). Een belangrijke dimensie (en een belangrijke bron van spraakverwarring) is de duur van dit gevoel. We kunnen geluk opvatten als een emotie, een kortdurende piek in de continue stroom van hoe wij op de wereld reageren. Deze emotie duurt per definitie maar even en komt in een actieve vorm, zoals bij de voetbalster die net een doelpunt heeft gescoord in de finale van het wereldkampioenschap. De andere is de meer stille tevredenheid, het

## ” **Wie gelukkig is met zijn leven als geheel doet het beter op zijn werk.**

gelukzalige en kalme besef dat je iets heel belangrijks voor elkaar hebt gekregen. De emotionele pieken op het werk zijn natuurlijk de moeite waard, maar zij worden zelden in verband gebracht met werkgeluk.

Duurzamer dan een emotie is de stemming die we kunnen omschrijven als een soort basisgevoel dat het goed of slecht met je gaat. In het Duits heet dat ‘Grundstimmung’. Een stemming voel je zonder dat daar nu een heel specifieke aanleiding voor is. Stemming op het werk kan bijvoorbeeld gemeten worden met behulp van *experience sampling*. Een smartphone of computer laat af en toe een piepje horen en de werknemer vult op zulke momenten in hoe positief of negatief zijn stemming is. Zo kan de balans opgemaakt worden van de hoeveelheid pijn en plezier die tijdens het werk ervaren wordt. Dit is een aanvaardbare manier om werkgeluk in kaart te brengen.

Nadeel van het in kaart brengen van positieve en negatieve stemmingen en dat objectief afwegen, is dat de centrale persoon die betekenis geeft buiten beeld blijft. Professioneel schaatsster Ireen Wüst heeft weleens verteld dat ze zich na de euforie van het winnen van een gouden olympische medaille een hele periode minder prettig heeft gevoeld. Als we een oordeel over haar werkgeluk hadden gevormd, hadden we geconcludeerd dat de olympische wedstrijd werkgeluk verlaagt. Wüst gaf echter tegelijkertijd aan dat ze daarna opnieuw op goud ging jagen. Ze gaf een ander globaal oordeel over wat haar werkgeluk vergrootte. We hebben dus een opvatting van geluk nodig die rekening houdt met het individuele oordeel over alle positieve en negatieve kanten van iemands werk of leven. Een goed woord voor dit oordeel is voldoening, dat kan betrekking hebben op zowel het leven als op het werk.

### **Hoe komen we tot een oordeel over werkgeluk?**

Voldoening als de meest belangrijke vorm van geluk is alleen te meten door mensen ernaar te vragen. Maar is het echt zo dat we wat weten als iemand een cijfer heeft gegeven voor zijn eigen geluk? Intuïtief en theoretisch zijn er voldoende redenen om hieraan te twijfelen, maar uit onderzoek blijkt dat het wel degelijk een betekenisvolle maat is. Vanwege de toegemeten ruimte is het onmogelijk alle argumenten daar-

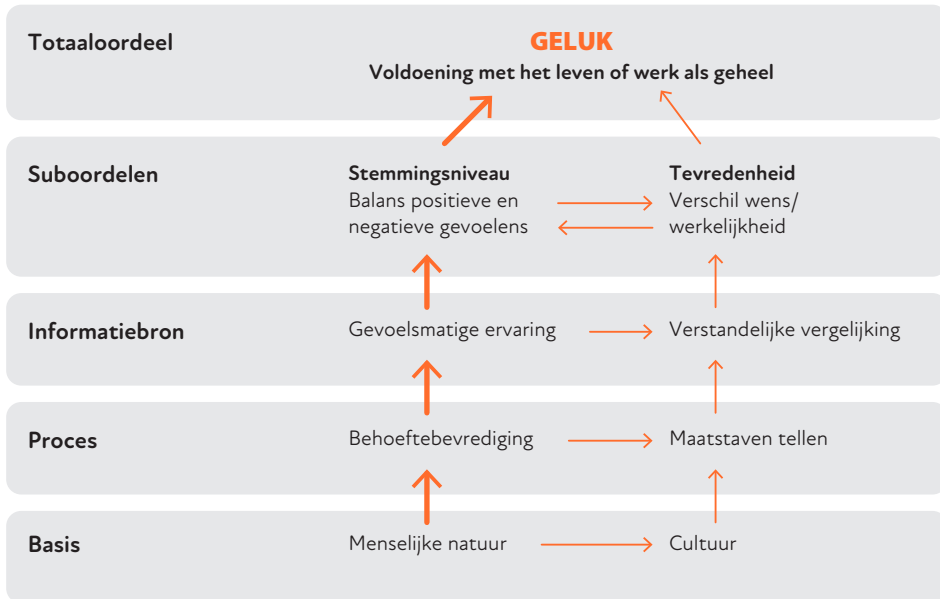


FIGUUR 7.1 *Determinanten en consequenties van geluk*

voor te herhalen, maar van groot belang is dat een dergelijk cijfer voor voldoening voorspellende waarde heeft. Mensen die gelukkig zijn, leven bijvoorbeeld een stuk langer dan mensen die ongelukkig zijn. Dit verschil is even groot als tussen wel of niet roken.

Een andere belangrijke aanwijzing voor de waarde van ‘geluk als voldoening’ als maat is dat mensen gelukkiger zijn in situaties waarin we dat zouden verwachten. Een veilige maatschappij, een goede plek in de samenleving, gezondheid, mentale veerkracht, een actieve houding en een gezonde levensstijl dragen allemaal bij aan geluk. Figuur 7.1 geeft de oorzaken en gevolgen van geluk simpel weer. Gezondheid levert bijvoorbeeld een kleine bijdrage aan geluk, terwijl geluk een sterkere bijdrage levert aan latere gezondheid (Veenhoven, 2008). In landen waar de externe voorwaarden goed zijn en het geluk gemiddeld hoog is, is het geluk vooral verklaarbaar door verschillen in levensvaardigheid en levenswijze.

Het oordeel over (werk)geluk als voldoening is dus betrouwbaar en bruikbaar voor praktische toepassingen. Daarbij is nog van belang om te begrijpen dat onze hersenen over twee systemen beschikken om tot een dergelijk oordeel te komen (zie figuur 7.2). Het emotionele systeem (linkerkant figuur 7.2) werkt snel en intuïtief. Ons gevoel reageert op de bevrediging van behoeften op het gebied van bijvoorbeeld



FIGUUR 7.2 Schematische voorstelling van ons oordeel over werkgeluk

Bron: Veenhoven 2009

eten, drinken, veiligheid, status, autonomie, verbondenheid en competentie. Als deze behoeften zijn bevredigd, is de stemming doorgaans positief. Tekortkomingen daarin leiden tot pijn. Het zit echter in de menselijke aard om zich ook door cultuur te laten beïnvloeden. De cultuur (rechterkant figuur 7.2) schrijft voor hoeveel we zouden moeten werken, hoeveel we zouden moeten verdienen en wat voor de maatschappij al dan niet belangrijk is. Vervolgens kunnen we verstandelijk beredeneren of we aan deze maatstaven voldoen. Gevoel en verstand leveren ieder een bijdrage aan (werk)geluk, maar uit onderzoek blijkt dat de emotionele route het meeste gewicht in de schaal legt. Vandaar weer de dikkere pijlen in de linkerkant van figuur 7.2.

## De bijdrage van geluk aan arbeidsproductiviteit

In de bovenstaande paragrafen hebben we het begrip geluk uit elkaar gehaald, om wat vaste grond te vinden in de discussies over geluk. We hebben vervolgens levens-geluk en werk-geluk gedefinieerd als voldoening met het leven of het werk als

## ” Levensgeluk voorspelt werkprestaties beter dan werkgeluk.

geheel, een globaal oordeel dat eerder aan de hand van ons gevoel dan aan de hand van een verstandelijke analyse tot stand komt.

Zijn we wat opgeschoten nu? Laten we eerst naar de casus uit het begin van dit hoofdstuk kijken. Zappos verkoopt schoenen en doet dat met de belofte dat geluk geleverd wordt. *Deliver wow*. Hsieh beschrijft inderdaad dat Zappos zich tot het uiterste inspant om klanten tevreden te houden, maar dat levert hooguit een geluksmoment, een positieve emotie op. Het is immers moeilijk voorstelbaar dat iemand meer voldaan is over zijn leven, omdat hij geen maand, maar een heel jaar de tijd heeft om schoenen terug te sturen. De kans dat de organisatiecultuur van Zappos bijdraagt aan werkgeluk is groter. Werk is nu eenmaal belangrijker voor mensen dan de ervaring bij het aanschaffen van schoenen. Hsiehs boek had beter *Organising our own happiness* kunnen heten.

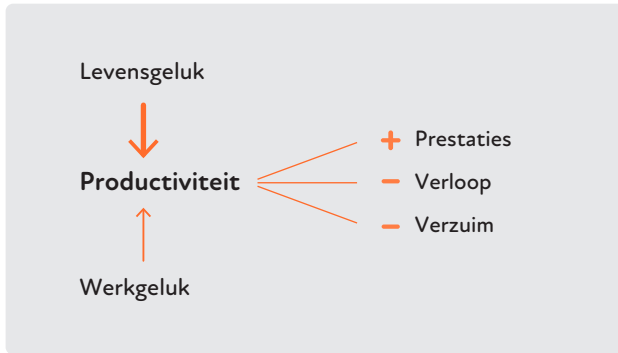
De meer precieze definities van geluk en werkgeluk maken het ook mogelijk meer duidelijkheid te scheppen over de *happy productive worker hypothesis*. Of om in de termen van Zappos te blijven: als de organisatiecultuur er daadwerkelijk in slaagt mensen meer voldoening te geven over hun werk, zullen ze er dan vaker in slagen de gewenste optimale service te bieden?

Voor het antwoord hebben we naar de studies gekeken die in de World Database of Happiness zijn samengebracht, en waar veel aandacht is voor de oorzaken en gevolgen van geluk als voldoening (Veenhoven 2020a-e). Voor de productiviteit van werknemers hebben we gekeken naar zaken als de prestaties, maar ook naar de neiging de eigen organisatie te verlaten en hoe vaak sprake is van verzuim. Werkgeluk levert dan een bescheiden bijdrage aan productiviteit, terwijl levensgeluk er meer toe doet, met name de gevoelsmatige component daarvan; werknemers die zich over het algemeen prettig voelen doen het beter op hun werk (zie figuur 7.3).

### Implicaties voor de praktijk

Wie net als Zappos een win-winsituatie wil creëren tussen werknemers en klanten, heeft dus meer kans van slagen als niet alleen gekeken wordt naar de werkomstandigheden, maar ook naar het leven van werknemers als geheel. Een *Chief Happiness*





FIGUUR 7.3 *De bijdrage van levensgeluk en werkgeluk aan productiviteit*

*Officer* zal zich moeten realiseren dat werknemers niet als productie-eenheid in de watten gelegd willen worden, maar dat zij er als mens toe doen. Hoe het privé met mensen gaat, heeft invloed op hun werk en het meeste rendement is te boeken door hier rekening mee te houden.

We noemen drie manieren waarop dit zou kunnen. De eerste is het bieden van ondersteuning bij privéproblemen. Een klassiek en effectief voorbeeld is rekening houden met de leefomstandigheden. Bied ouders met een ziek kind bijvoorbeeld mogelijkheden om het werk zo te regelen, dat ze voor hun gevoel niet in de knel komen. Bied ze bijvoorbeeld de ruimte om op andere tijden of thuis te werken. Werknemers die het idee hebben dat ze er als mens toe doen voor de organisatie zijn beter bestand tegen stress.

Een tweede mogelijkheid is werknemers hulp te bieden bij het organiseren van hun leven. Dat kan in de vorm van gesprekken met een psycholoog, coach, maatschappelijk werker of geestelijk verzorger. Binnen de Erasmus Universiteit is deze taak in 2018 opgepakt met het beschikbaar stellen van acht work-life-balance coaches. Een van hen, Caroline van Halteren, beschrijft haar rol bij het omgaan met de hoge werkdruk als volgt: “Niet lullen, maar poetsen” is een goede manier van werken, alleen niet altijd. Een gesprek met een work-life-balance coach – dat overigens strikt vertrouwelijk is – kan verlichting en nieuwe inzichten brengen. Ik ga met de mensen na wat dan eigenlijk een balans is. Ik vraag bijvoorbeeld hoeveel procent van de week ze aan werk besteden, inclusief die ene mail die er echt nog om half 12 ’s avonds uit moet en de keren dat je op zondagmiddag aanhikt tegen het lezen van een agendastuk voor maandagochtend. Dan zie ik mensen vaak schrikken. Vervol-

gens vraag ik naar hoeveel tijd ze besteden aan iets waar ze echt blij van worden, waar ze energie van krijgen. Vaak kunnen mensen dat niet benoemen.' (Hofland, 2018)

Een derde mogelijkheid is het aanbieden van een training of een zelfhulpprogramma op het gebied van geluk. Uit een recent overzicht blijkt dat dit gemiddeld een bescheiden bijdrage kan leveren aan levensgeluk, met een gemiddelde plus van ongeveer vijf procent. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het versterken van mindfulness, het versterken van een positieve kijk op het leven (bijvoorbeeld omdenken) of een combinatie van verschillende psychische technieken (Bergsma, Buijt & Veenhoven, submitted). Dit kunnen we kort samenvatten als de klassieke psychologische interventies. Opvallend is echter dat het ook werkt als mensen regelmatig een (online) dagboek bijhouden, waarin ze bijhouden hoe ze zich op welke momenten van de dag voelen. Kennelijk vergroot dit het inzicht in wat goed en slecht gaat en geeft dit mensen al voldoende houvast om zichzelf bij te sturen (Bakker et al., 2019).

Zappos was een *game changer* in het bedrijfsleven, omdat werkplezier zo nadrukkelijk centraal werd gesteld. Klanten werden beter bediend en werknemers mochten het werk uitvoeren op een manier die bij hen zelf paste. Tien jaar later kunnen we ons afvragen of Zappos radicaal genoeg was. De schoenverkoper is haar werknemers blijven behandelen als *human resources*. Het is mogelijk de basis voor win-win te verbreden door de mens achter de werknemer centraal te stellen. Levensgeluk van werknemers heeft waarschijnlijk meer rendement voor organisaties dan werkgeluk.

## Belangrijkste bronnen

Bergsma, A., Buijt, Y. & Veenhoven R. (Submitted). Will Happiness-Trainings Make Us Happier?

A Research Synthesis Using an Online Findings-Archive. *Frontiers Psychology*.

Veenhoven, R. (2000). The Four Qualities of Life: Ordering Concepts and Measures of the Good Life.

*Journal of Happiness Studies*, 1, pp 1-39.

Veenhoven, R. (2020d). Correlates of Happiness. World Database of Happiness, Erasmus University

Rotterdam. Available at: [http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap\\_cor/cor\\_fp.htm](http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_cor/cor_fp.htm).