

# 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 8

# HET OVERWINNEN VAN WANTROUWEN EN BEHOUDEN VAN VERTROUWEN

### **Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties**

*Raymon Geurts en Ad Bergsma*

In 2012 begon de ambitieuze reorganisatie van de Nationale Politie. Doel was de samenwerking verbeteren tussen de regionale korpsen die als koninkrijkes opereerden. Zes jaar later bleek de reorganisatie te overhaast te zijn ingevoerd. Er verscheen een vernietigend rapport over de gang van zaken. Veel geld en energie waren naar de reorganisatie gegaan, waardoor de echt belangrijke zaken onvoldoende aandacht kregen. Het nieuwe ICT-systeem liet op zich wachten. Politieagenten moesten werken met ondeugdelijk materiaal of moesten vanwege een tekort aan dienstauto's gebruikmaken van noodhulpvoertuigen. Kranten onthulden frauduleuze praktijken door de centrale ondernemingsraad en het splinternieuwe C2000-communicatiesysteem bleek niet te werken in gebouwen – nogal gevaarlijk als je als agent een pand binnengaat.

De reorganisatie was een tekentafelinterventie. De koninkrijkes waren daadwerkelijk een probleem, maar het was geen oplossing dat de regie door de Nationale Politie werd overgenomen en dicht op de politiek van het ministerie werd geplaatst. De politie verloor voor een belangrijk deel de verbinding met de lokale organisatie en de afstemming met belangen van burgers. Er ontstond een vertrouwensbreuk tussen het personeel en het management. De systemen die voor veel geld waren ontwikkeld, dienden niet de professionals bij de uitvoering van hun betekenisvolle werk. De

medewerkers interpreteerden dit alsof ze er niet toe deden voor de leiding. Hun reactie: ‘Ze zoeken het wel uit met elkaar.’ (Kuiper & Lievisse Adriaanse, 2019)

## ” Daarnaast blijkt het werk zo dominant dat we er grip op het eigen leven voor moeten inleveren.

We beginnen met deze casus, omdat hij laat zien wat er te vaak misgaat in het werk. De Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid (WRR) constateert begin 2020 dat veel mensen last hebben van een te hoge werkdruk en dat bijna de helft van de werkenden een gebrek aan autonomie ervaart. Daarnaast blijkt het werk zo dominant dat we er grip op ons eigen leven voor moeten inleveren. Ons privéleven komt te vaak in de knel. De WRR pleit er daarom voor om meer aandacht te geven aan beter werken.

Korte tijd later verschijnt het rapport van de Commissie Regulering van Werk (2020), die een samenhangend pakket van juridische maatregelen voorstelt om een eerlijker speelveld te creëren op de arbeidsmarkt. Minister Koolmees van Sociale zaken en werkgelegenheid reageerde op dat rapport door te zeggen dat ook hij streeft naar ‘een arbeidsmarkt waarin mensen in waardigheid, en met energie, zekerheid en vrijheid hun weg weten te vinden en kunnen bijdragen aan de duurzame welvaart van onze samenleving.’

## De onzekerheid van het geluk

Onze stelling in dit hoofdstuk is dat niet alleen de juridische kaders aangepast moeten worden, maar vooral het psychologisch contract. We zien dat veel medewerkers de eigen organisatie wantrouwen. Medewerkers bevinden zich in een staat van zijn die wij de ‘zekerheid van ongeluk’ noemen. Elke dag heb je de zekerheid dat je teleurgesteld raakt in de eigen omgeving, waarin je weer niet hebt gekregen waar naar je verlangt. Medewerkers weten onvoldoende wat er van hen wordt verwacht en hun motivatie wordt ondermijnd. Ze hebben het idee dat cijfers en algoritmes de ‘baas’ zijn. De kwaliteit van werk is ondermaats, omdat economische belangen steeds dominanter zijn geworden, ook in publieke instellingen. Welvaart voor enkelen is

belangrijker dan welzijn en geluk van velen. Er is sprake van een morele crisis, die in stand wordt gehouden doordat bestuurders en CEO's zich nauwelijks uitspreken over wat ze goed of fout vinden.

Organisaties zouden meer moeten bouwen aan wederkerige relaties met hun medewerkers. Niet het systeem staat centraal, maar de taak die verricht moet worden. Door gezamenlijk te zoeken naar betekenis lukt het om samen impact te hebben. De crux is volgens ons niet direct de professionals de baas maken en alles zelf laten oplossen, maar juist een context van vertrouwen creëren, waarbinnen medewerkers weer zelf hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zo kan een gelukkige organisatie ontstaan, die wordt gedefinieerd als een gemeenschap waarin mensen zichzelf sturen om met elkaar te bouwen aan een betere wereld.

Voor betekenisvol werk is een ontwikkelingsperspectief nodig naar een 'gelukkige organisatie', waarin samenwerken aan een betekenisvolle belofte centraal staat. Medewerkers sturen zichzelf binnen de kaders van het doel dat ze samen hebben afgesproken. Ze werken aan een gemeenschappelijke betekenisvolle belofte. Gelukkig organiseren zorgt er niet voor dat iedereen elke dag heel erg blij is, maar geeft medewerkers de kans iets te doen wat ertoe doet. Dit gaat gepaard met wat wij de 'onzekerheid van het geluk' noemen. Wie handelt vanuit de intrinsieke motivatie om iets van waarde te creëren, zal extra aangedaan zijn als het niet lukt. Op het pad naar gelukkig organiseren word je vaak teleurgesteld, maar op de langere termijn geeft je werk meer voldoening. Door vanuit onderlinge verbinding samen een bijdrage te leveren aan betekenisvol werk ontstaat positieve wederkerigheid.

Een betekenisvolle belofte beperkt zich niet tot het gesloten systeem van de organisatie zelf, maar is verbonden met het verbeteren van de maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, die ons in 2030 dichter bij een betere wereld zouden moeten brengen. Over het algemeen kan een organisatie haar bijdrage aan een betere wereld daaraan koppelen. De Nationale Politie kan bijvoorbeeld een gelukkige organisatie worden, als zij haar maatschappelijke opgave centraal stelt en hier consistent naar handelt. Haar kerntaak valt samen met het ontwikkelingsdoel 'Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen'. Deze maatschappelijke opgave zou sturing kunnen geven aan haar handelen op alle niveaus. In het ontwikkelingsperspectief naar een gelukkige organisatie moet de wederkerigheid tussen medewerkers en organisatie in ere worden hersteld, zodat vanuit vertrouwen aan de maatschappelijke opdracht gewerkt kan worden.

Dit kan als de organisatie verschillende fases in de juiste volgorde doorloopt.

Om te beginnen is het van belang dat de organisatie congruent is en dus geen tegenstrijdige boodschappen geeft. Hierbij is betekenisvolle samenhang op alle niveaus nodig. Als leidinggevend en zo veel mogelijk medewerkers binnen de organisatie vanuit deze samenhang opereren, ontstaat de fase van consistentie. Dit betekent dat het gemeenschappelijke doel – de gedeelde betekenis – leidend is bij het maken van keuzes, zelfs als dat moeilijk is.

Het wantrouwen is opgeruimd en medewerkers kunnen functioneren in een voorspelbare context. In deze fase zullen medewerkers vaker initiatief durven nemen en experimenteren met hun zelfsturing. Deze experimenten leiden tot een lerende organisatie waarin medewerkers hun eigen levensdoelen aan die van de organisatie verbinden. Je hebt bijvoorbeeld als individu het ideaal dat je eraan wilt bijdragen dat iedereen in de maatschappij mee kan komen en je werkt binnen de geestelijke gezondheidszorg om de zelfredzaamheid van mensen te stimuleren. Je voelt dat de organisatie betekenis heeft en dat je eigen bijdrage ertoe doet. Je voelt je eigenaar van wat je doet.

## Wederkerigheid

De basis van de relatie die medewerkers met elkaar en de organisatie aangaan, wordt gevormd door wederkerigheid. Hierbij onderscheiden wij drie aspecten. Het eerste is de *wederkerigheid met je werk*. Zoals eerder aangegeven start dit met de intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de betekenisvolle belofte die de organisatie wil waarmaken. Het is de reden waardoor veel professionals ooit voor hun vak hebben gekozen en vormt de basis onder hun individuele betekenis van hun werk. Dienders zullen bijvoorbeeld vertrouwen ontwikkelen als zij herkennen dat de grote veranderingen en besluiten aansluiten bij de betekenisvolle belofte om Nederland voor zijn inwoners veiliger te maken. Dit aspect van wederkerigheid wordt geïllustreerd door een, waarschijnlijk apocrief, voorbeeld dat vaak wordt aangehaald. In 1962 zei een schoonmaker die aan het werk was in het NASA Space Center tegen president Kennedy dat hij aan het helpen was om een mens op de maan te zetten.

Het tweede aspect is de *wederkerigheid binnen het team*. Leden zetten zich in om samen de betekenisvolle belofte voor elkaar te krijgen. *Freeriders* en nietsnutten worden niet getolereerd, maar aangesproken op wat ze nalaten. In veel organisaties is het aanspreken op slecht functioneren onderontwikkeld. Wat is de betekenis van werk als je elkaar niet meer serieus neemt en aanspreekt op wat je met elkaar

belangrijk vindt? Het (her)introduceren van functioneren als thema van gesprek is in eerste instantie een rol van de leidinggevenden die zo aantonen dat het menens is. Het handelen is consistent. Vervolgens zal het aanspreken en bespreken van elkaars functioneren onderdeel worden van de teamsamenwerking.

Het derde aspect is de *wederkerigheid met je eigen leiderschap*: het vermogen om jezelf vanuit je eigen passie en *purpose* te sturen en te ervaren dat je een bijdrage levert aan je eigen levensdoelen en de betekenis van de organisatie. Als medewerkers in een continue staat van zekerheid van ongeluk verkeren, is de wederkerigheid met hun eigen leiderschap gedoofd. Zij geloven immers niet meer in de organisatie waarin ze werken. Om dit dragelijk te maken verstillen zij de innerlijke stem die hen stuurt naar impact en betekenis. Als zij een luide stem van hun innerlijk kompas blijven horen, zullen zij de organisatie verlaten of helaas belanden in een burn-out. Het herstel van wederkerigheid van leiderschap kan pas ontstaan in de fase van voorspelbaarheid en eigenaarschap, omdat een context voorspelbaar en betrouwbaar moet zijn om weer naar je eigen stem te durven luisteren en de onzekerheid van het geluk te omarmen.

## De zekerheid van het ongeluk

Als de meeste mensen deugen, zoals historicus Rutger Bregman (2019) beweert, dan zou deze manier van organiseren goed te realiseren moeten zijn. In de praktijk lopen pogingen om de kwaliteit van werk te verbeteren en organisaties te reinigen van bureaucratie echter regelmatig tegen weerstanden aan. Er is hier dus sprake van de zekerheid van ongeluk. Voor bestuurders is het bijvoorbeeld aantrekkelijk zelf de belangrijkste beslissingen naar zich toe te trekken, ook al weten ze dat dit onbehagen bij professionals creëert. We nemen een stuk ongeluk voor lief, vanwege de behoefte aan zekerheid. Als rechtvaardiging zeggen we dingen als ‘het zal hier nooit veranderen en ik heb er geen invloed op’.

Het zijn niet alleen de bestuurders die zo reageren. Professionals klagen, maar accepteren de gevangenis van de bureaucratie. Zolang ze de regels van het spel niet ter discussie stellen, kunnen ze veilig meedraaien in het systeem. Ze denken niet na

” **Gelukkig organiseren begint met het serieus nemen dat er iets niet klopt.**



over goed of fout, maar verantwoordelijk zijn aan de hand van regels en procedures. Op de achtergrond knaagt het besef dat het misschien beter zou kunnen, maar ook zij kiezen vaak voor de zekerheid van het ongeluk. Kijk naar de quota met bekeuringen die een agent moet uitdelen om zijn targets te halen; hij vraagt zich niet meer af of hij bijdraagt aan de veiligheid van 'zijn' burgers. Veel mensen ervaren geen wederkerigheid met hun collega's of werkgever. Zij weten dat hun werk vandaag weer niet zal brengen wat zij diep van binnen hopen, maar blijven desondanks elke dag komen. Ze kiezen voor de zekerheid van het ongeluk.

De intrinsieke motivatie kan leidend blijven als medewerkers op alle niveaus de moed hebben om zichzelf vanuit intrinsieke motivatie te sturen en te kiezen voor de onzekerheid van geluk. Los van het randvoorwaardelijke belang van de transitie die eerder werd beschreven, waarin betekenis in alle haarvaten van de organisatie wordt geborgd, is dit transformatieve proces de echte ontwikkeling naar een gelukkige organisatie. Medewerkers sturen zichzelf in hun eigen werkgeluk en betekenisvol werk. Medewerkers moeten dan wel beschikken over een hoog bewustzijnsniveau; dat kan worden aangewakkerd door de dialoog over de cyclus van betekenisgeving.

## Cyclus van betekenisgeving

Transformatie begint met het serieus nemen dat er iets voor jou niet klopt. De organisatie lijkt onveranderbaar, maar ondertussen schiet jijzelf voor collega's en klanten tekort. Dit onbestemde gevoel kan in een cyclus van betekenisgeving vruchtbaar gemaakt worden.

Het is van belang om de dialoog over dit bewustzijn te starten binnen de klassieke top van de organisatie. Alleen als zij zich bewust zijn van het onbestemde gevoel en dit productief willen maken door er betekenis aan toe te kennen, zal de hele organisatie in beweging kunnen komen. Op allerlei plekken leeft dit gevoel van onbehagen al heel lang, alleen is het in de 'onderstroom' van de organisatie geraakt. Om dit een expliciet thema te maken, is op alle plekken in de organisatie een dialoog nodig om samen te bepalen wat er aan de hand is. De betekenis creëer je samen, zodat je via zelfsturing de interactie met de omgeving opzoekt, bijvoorbeeld door te sparren met een klant, collega, leidinggevende of coach. In deze cyclus kun je vijf 'leerstappen' herkennen, die zich continu herhalen:

1. *Voelen*. Een unheimisch gevoel over de situatie, omdat het voor jou niet meer klopt.

2. *Snappen*. Betekenis geven aan je gevoel en verwoorden wat er speelt en welke consequenties dat heeft: loslaten, afscheid nemen en nieuwe dingen omarmen.
3. *Willen*. Verlangen vanuit intrinsieke motivatie om bij te dragen aan betekenisvolle doelen.
4. *Kunnen*. Weten wat je talenten en kwetsbare punten zijn, zodat je jezelf en je rol kan ontwikkelen.
5. *Doen*. Daadwerkelijke stappen zetten om betekenis te creëren.

Om werkgeluk te faciliteren, staat de individuele transformatie van medewerkers centraal. Zij worden uitgedaagd om het onzekere pad te kiezen waarin zij zichzelf vanuit intrinsieke motivatie sturen. Medewerkers pakken de ruimte om het goede te doen en de dingen te doen waar ze energie van krijgen. Hun eigen levensdoelen zijn verbonden geraakt met de betekenisvolle belofte van de organisatie. Ze werken bijvoorbeeld vanuit de behoefte klanten een plezier te doen, de kwaliteit van leven te verhogen of de planeet minstens zo vitaal en vol leven achter te laten, zoals we die bij het begin van ons leven hebben aangetroffen. Verschillende hoofdstukken in dit handboek laten onderdelen van dit proces zien.

In dit hoofdstuk willen we de laatste stap in dit proces bekijken. De organisatie is opgebouwd rond zelfsturing en het creëren van toegevoegde waarde. De medewerkers functioneren zo gelukkig als het kan, maar hebben nog steeds te maken met de onzekerheid van het geluk.

## Utopische heilsleer

De ideeën over gelukkige organisaties worden soms afgedaan als te idealistisch. Hoogleraar Trudy Dehue (2014) betoogt bijvoorbeeld dat er te veel verantwoordelijkheid op de schouders van het individu wordt geladen, terwijl haar collega Bram Buunk (2010) spreekt over een heilsleer. In zijn boek *Oerdriften op de werkvloer* probeert Buunk de hele gedachte over intrinsiek gemotiveerde medewerkers onderuit te halen. 'Je autonoom, competent en gerelateerd voelen, daar zou het om gaan als je een taak verricht. Je hoeft geen psycholoog te zijn om te beseffen dat het in de praktijk vaak niet zo werkt.'

De mens is volgens Buunk niet alleen intrinsiek gemotiveerd om goed te presteren. Medewerkers hebben van de evolutie een stel apenstreken meegekregen die de samenwerking soms best lastig kunnen maken. We willen het bijvoorbeeld niet

alleen zelf goed hebben, maar ook beter af zijn dan collega's – zoals de bankier die diep ontevreden is met een bonus van 1 miljoen euro, omdat zijn collega 1,2 miljoen in zijn zak mocht steken. Buunk kan putten uit een eindeloze reeks onderzoek. Hij beschrijft bijvoorbeeld dat mannen harder gaan werken als een vrouw het team komt versterken. Op de werkvloer willen we niet alleen goed werk doen, maar ook onze status verdedigen, roddelen, collega's verleiden, ten koste van anderen promotie maken, enzovoort. Een gelukkige organisatie zal met andere woorden niet kunnen ontsnappen aan gedoe. Kijk maar naar de volgende casus.

### **Het eerlijke gesprek**

Het management van een landelijk opererende organisatie was een ontwikkelingstraject gestart richting zelfsturing en het waarmaken van de betekenisvolle belofte. De inspanningen wierpen zijn vruchten af dankzij de vele gesprekken van bestuur en de directie over de persoonlijke transformatie die de organisatietransitie van hen vroeg. Sommige patronen bleven zich echter herhalen en ze bespraken met elkaar wat verdere voortgang in de weg zat. De teamleden voelden zich verbonden en wilden nieuwe stappen zetten. 'Laten we stoppen met praten, want het is tijd om de mouwen op te stropen!'

Juist op dat moment kwamen er door wisselingen nieuwe collega's in het managementteam. Zij begonnen heel enthousiast, maar konden niet goed aanhaken op de eerlijke samenwerking in het team en bleven aan de zijlijn staan. De zittende directeuren vonden het lastig om zich open te stellen voor de nieuwe collega's en maakten zich groter dan ze waren. Eigenlijk waren ze niet bereid eerlijke gesprekken te voeren met hun nieuwe collega's. Zij vonden dat zijzelf verder waren in hun ontwikkelingsproces en waren niet transparant over waar ze werkelijk stonden. In het gesprek met de nieuwe collega's durfden ze zich niet kwetsbaar op te stellen, maar lieten zich leiden door prestige en aanzien. Door die houding lukte het hen niet om de nieuwe collega's te verbinden aan de ontwikkeling. Een gemiste kans. Prestige en ego's verhinderden een eerlijk gesprek en een kans om samen verder te groeien.

” **Werken aan een gelukkige organisatie ziet er soms uit als een Echternach-processie. Vooruitgang wordt slechts geboekt bij de gratie van geregelde terugval.**

Je kunt deze casus zien als een bevestiging van het gelijk van Buunk. De mens is soms geneigd onder het schild van mooie woorden te blijven doormodderen. Medewerkers, inclusief managers en bestuurders, ontdekken bijvoorbeeld gaandeweg hoe moeilijk het is altijd congruent en consistent te zijn. De gelukkige organisatie die alle krachten bundelt om de wereld een stukje mooier te maken, is een ideaal waar je elkaar aan moet herinneren en die je met elkaar levend zou moeten houden. Wanneer je als organisatie duurzaam wil worden, maar niet openstaat voor kritiek op de aanschaf van een grote en vervuilende leasebak omdat je wilt laten zien dat je meer waard bent dan je collega's, dan haken mensen af.

Deze casus en de ideeën van Buunk illustreren het verschil in motivatie van medewerkers. Om een gelukkige organisatie te realiseren, is er namelijk een verschuiving nodig van randvoorwaardelijke extrinsieke motivatoren die zijn gebaseerd op belonen en straffen, naar onvoorwaardelijk intrinsieke motivatoren die zijn gebaseerd op impact en betekenis. Het is een verschuiving van schaarste, waardoor mensen strategisch gedrag vertonen (mijn winst is jouw verlies en andersom), naar overvloed, waarin mensen vooral coöperatief gedrag vertonen om samen meer betekenis te hebben. Ook het niveau waarop geluk zich afspeelt, verschuift: van prestige en ego naar passie en purpose (Klomp, 2016).

Werken aan een gelukkige organisatie ziet er soms uit als een Echternach-processie: twee stappen vooruit om vervolgens weer teruggeworpen te worden en elke keer weer opnieuw te beginnen. Het is geen lineair proces, omdat het streven naar betekenis bezaaid ligt met dilemma's. In de zoektocht naar betekenis nemen de complexiteit en onzekerheid over het algemeen toe, omdat deze niet in de schijnzekerheid van procedures en systemen zijn te vangen. Toch leert de praktijk dat het zoeken naar een gelukkige organisatie iets wezenlijk verandert, zelfs als de aandacht van de organisatie verslapt en de ontwikkeling blijft steken. Dat geldt in elk geval voor de mensen die hebben geroken aan nieuwe mogelijkheden. Als de geest uit de fles is, laat die zich niet meer opsluiten. Met de ervaring van eigenaarschap en sturen vanuit betekenis kunnen medewerkers niet meer terug naar hun oude routine. Die ervaring raakt hen in het hart en veroorzaakt een onomkeerbare transformatie. Hun manier van kijken

is fundamenteel veranderd. Voor sommigen is het lastig in de organisatie te blijven als de ontwikkelingen er tot stilstand komen; zij gaan op zoek naar omgevingen waar zelfsturing wel een vitale bodem vindt.

### **Slimmer werken**

In een grote ggz-instelling ervaarde een visionaire hr-directeur dat de toenemende bureaucratie de medewerkers belemmerde bij goed functioneren. Na een gesprek met de raad van bestuur werden in verschillende organisatieonderdelen proeftuinen gestart met als motto: 'Slimmer Werken = leuker werken met betere resultaten'. De proeftuinen kregen het mandaat om in afstemming met een stuurgroep bestaande regels en procedures af te schaffen als deze geen bijdrage leverden aan betere zorg. Het idee was geïnspireerd op het hoofdlijnenakkoord van het kabinet-Balkenende II, waarin het voornemen werd uitgesproken om niet-relevante wetten af te schaffen en bij de invoering van elke nieuwe wet telkens een andere wet te schrappen.

De werkwijze van de proeftuinen was een gedeeltelijk succes. Een deel van de 'rode lijnen' in de organisatie werden afgeschaft, vanwege de te grote rigiditeit in regels en procedures. In de praktijk werd de regel vaak weer na enkele weken opnieuw ingevoerd. Medewerkers waren gewend aan de routine en de schijnzekerheid van de procedures. Voor een definitieve afschaffing waren vastberadenheid en leiderschap van managers en medewerkers essentieel.

De band tussen de collega's in de proeftuinen werd ondertussen sterker. Zij vertrouwden erop dat 'Slimmer Werken' een goed middel was om betere zorg te combineren met meer werkplezier. Het project werd echter gestaakt toen er een nieuwe voorzitter van de raad van bestuur kwam die het nut ervan niet inzag. De instelling ging over tot de orde van de dag ... behalve de mensen uit de proeftuinen. Zij hadden nieuwe inzichten opgedaan en wilden niet meer terug naar de zekerheid van het ongeluk. Velen van hen zijn uiteindelijk naar een andere organisatie vertrokken, waar zij meer impact konden hebben en konden werken vanuit 'de bedoeling'.

” **In een gelukkige organisatie is men zich ervan bewust dat achter de rollen van medewerker, klant of financier échte mensen schuilgaan.**

Gelukkig organiseren lukt alleen door ruimte te maken voor de complexiteit van het leveren van betekenisvol werk. Binnen het team ontstaat ruimte voor verschillen en teams ontwikkelen vaardigheid in het constructief bespreken daarvan. Teamleden nemen gezamenlijk besluiten en lossen problemen samen op. De kans is groot dat verschillen in persoonlijkheid, aanpak of zienswijze vroeger of later zullen botsen. Individuele medewerkers die zichzelf steeds meer sturen vanuit hun intrinsieke motivatie, leren om hun mening te vormen en eigen keuzes te maken, omdat er geen ‘goed’ of ‘eenduidig’ antwoord is.

Een belangrijk uitgangspunt in dit proces is dat collega’s ongelijk zijn door de verschillen in persoonlijkheid, achtergrond, talenten en positie in een organisatie. Ongelijk zijn houdt geen waardeoordeel in. Onder de verschillen is namelijk sprake van gelijkwaardigheid. Dat is een universele waarde. Gelijkwaardigheid ontstaat doordat we allemaal mensen zijn met dezelfde rechten en waarde. We zijn allemaal gelijkwaardig, of je nu een stagiaire bent, een secretaresse of een directeur, een case-manager of een specialistische arts.

In veel organisaties bestaat verwarring over verschillen, (on)gelijkheid en (on) gelijkwaardigheid. In een systeemgerichte organisatie worden mensen vooral benaderd vanuit hun functie. Dat iedereen een rol verschillend invult, is irrelevant. Hoewel deze organisaties dikwijls sterk hiërarchisch zijn ingericht, geldt hier het adagium van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’: gelijke mensen behandel je gelijk. Alle docenten krijgen dezelfde beloning, iedere medewerker heeft eenzelfde budget voor opleidingen, een richtlijn geldt voor alle afdelingen, ongeacht het werk dat ze doen, en voor een klant zou het niet moeten uitmaken of hij met de ene of de andere medewerker van het callcenter belt.

Systeemgerichte organisaties sturen op standaardisatie en gaan diversiteit het liefst uit de weg. Terwijl er in elk team uitblinkers en zwakke broeders zijn, wordt van hen allemaal hetzelfde verwacht. Terwijl sommige teams werken aan zeer complexe problemen en andere teams aan routinematige en voorspelbare taken, sturen de managers hun teams bij voorkeur allemaal hetzelfde aan. Als de organisatie een eenzijdig beroep doet op verbinding, zonder ruimte te geven voor autonomie, haken mensen op den duur af; zo worden verschillen nooit productief gemaakt.

In een gelukkige organisatie is men zich ervan bewust dat achter de rollen van medewerker, klant of financier échte mensen schuilgaan, die zichzelf sturen in hun leerproces en het bereiken van hun eigen levensdoelen. Als individuele mensen er mogen zijn, met hun talenten en tekortkomingen, dan ontkomen we er niet aan om verschillen te omarmen. Verschillen tussen mensen zijn een bron van ontwikkeling. Binnen een team kunnen medewerkers veel leren van collega's die de dingen anders aanpakken, ze kunnen zich optrekken aan de kwaliteiten van anderen en ontdekken dat anderen leren van hún kwaliteiten. In een inclusieve organisatie mag elk verschil er zijn, maar wel in contact met elkaar. Wanneer de verschillen gaan schuren, ontstaat er spanning, die de brandstof is voor het ontwikkelingspotentieel van de organisatie. Als je ergens hartgrondig in gelooft, ben je bereid om de confrontatie aan te gaan en het contact te zoeken.

## Dilemma's oplossen met een moreel kompas

De onzekerheid van het geluk vergroot de complexiteit en het aantal zichtbare dilemma's. Hoe weeg je bijvoorbeeld het belang van de klant tegenover het belang van je financiers? Het werk is niet meer neutraal of waardeloos (als een radertje in de machine van de systeemgerichte organisatie), maar is waardevol. Om zichzelf te sturen in de vraagstukken die het uitvoerende werk oplevert, hebben alle medewerkers op alle niveaus in de organisatie hun eigen moreel kompas nodig om de belangrijke vragen te beantwoorden. Bijvoorbeeld:

- 'Als ik deze klant echt goed wil helpen, in lijn met mijn professionele waarden, dan werk ik niet volgens het protocol.'
- 'Een hypotheek verkopen waarvan ik weet dat die niet optimaal is voor de klant, gaat tegen mijn persoonlijke waarden in. Moet ik dat wel doen?'
- 'Als ik iets extra's doe voor deze patiënt, verwachten straks alle patiënten dat van ons. Kunnen we dat waarmaken? Wat is mijn overweging om die uitzonderlijke cliëntvraag te honoreren? Wat is daartegen in te brengen?'

Juist wanneer medewerkers elk vanuit een moreel kompas samenwerken, ontstaan dilemma's en wrijvingen. Elk moreel kompas is uniek, omdat die verbonden is aan de eigenheid van elk individu. Geen enkel mens denkt, voelt of ervaart de werkelijkheid exact hetzelfde. Het geloof in een gezamenlijke betekenis vraagt om een echte ontmoeting en verdieping van professionaliteit. Als die dilemma's niet continu

onderdeel zijn van gesprek en als er geen keuzes worden gemaakt, kunnen conflicten ontstaan. Een conflict is de uiting van een dilemma dat vraagt om een keuze. Het vermijden van deze keuze zorgt uiteindelijk voor een conflict (Delleman, 2018). Een systeemgerichte organisatie probeert verschillen op te lossen door controle. De complexiteit van de echte wereld bestaat echter uit dilemma's die niet oplosbaar zijn, maar die je kunt leren hanteren (Cornelis, 2000).

Toch ontkomen we er binnen een organisatie niet aan om soms keuzes te maken. In deze fase van organisatieontwikkeling waarin zelfsturing en eigenaarschap groeiende zijn, is het niet verstandig om terug te vallen op traditionele conflictreguleringsmechanismen, zoals escaleren naar de manager, bij P&O neerleggen of de juridische afdeling erbij betrekken. De klassieke omgang met conflicten is gecentreerd rond de leider: als twee mensen er niet uitkomen, wordt het conflict neergelegd bij de manager, die er een uitspraak over doet. Als de manager er niet uitkomt, gaat het conflict naar een hogere hiërarchische laag en als het dan nog niet is opgelost, stelt de bestuurder een 'onafhankelijke' onderzoekscommissie in, die een geobjectiveerde uitkomst geeft.

In een organisatie waar mensen zichzelf sturen en vanuit hun intrinsieke motivatie bijdragen aan betekenisvolle doelen, is een andere benadering nodig. Die begint met verschillen meer waarderen en leren omgaan met diversiteit. Maar als verschillen tot conflicten leiden, willen de betrokkenen een volwassen uitweg vinden. De vraag is: hoe doe je dat?

## De logica van het gevoel

Een constructief begin is je eigen gevoel als moreel kompas gebruiken. Als er problemen zijn, dan merk je dat aan je gevoel. Je schrikt, raakt verward, misschien overstuur. Soms kun je niet benoemen waarover je bezorgd bent, maar je weet dat het niet goed voelt. Medewerkers die goed naar hun gevoel luisteren, beschouwen dat als een signaal om even pas op de plaats te maken en zich af te vragen wat er aan de hand is. Naarmate ze zich meer bewust worden, kunnen ze beter kiezen wat hun te doen staat – bijvoorbeeld een gesprek aangaan waarin ze hun gevoel aan een ander kunnen uitleggen, kunnen uitzoeken wat er speelt en hoe er bijgestuurd kan worden.

Dit betekent niet dat je gevoel altijd gelijk heeft of dat je er altijd naar moet handelen, maar het is goed om er serieus naar te luisteren. Zo doorbreken medewerkers de stroom waarin ze anders vanzelf meegezogen zouden worden en dagen ze zichzelf



(en de ander) uit om er nog eens over na te denken.

Daarna is het zaak dat ze voor zichzelf of met de ander de verborgen logica van dat gevoel doorgronden. Dit heeft meestal te maken met bedoelingen, intenties, persoonlijke waarden en behoeften. Misschien is de medewerker overstuur omdat het helemaal niet haar bedoeling was om zich te bemoeien met het werk van haar collega, maar wilde ze die juist helpen. Of schrikt de medewerker omdat de ander totaal geen rekening houdt met iets wat voor hem juist belangrijk is. Zodra je de logica kent, kun je deze bespreekbaar maken. Dan worden er wellicht opties mogelijk die meer in lijn met ieders bedoelingen en waarden liggen. De medewerker kan bijvoorbeeld afspreken om eerst te vragen wat ze voor haar collega kan doen. Bewustzijn van de logica van het gevoel is onontbeerlijk voor conflicthantering en zelfsturing.

In plaats van brandjes blussen en conflicten onder controle houden, is het nodig om op een fundamenteeler niveau met elkaar het gesprek te voeren over verschillen en dilemma's, voordat een conflict ontstaat en de behoefte om er samen uit te komen verdwijnt. Door het bevorderen van zelfsturing ontstaat meer complexiteit in het organiseren en worden verschil en pluriformiteit het nieuwe normaal.

### **Conflict in het team**

Twee mensen in een team hebben al een tijdje een conflict. De manager heeft zich er niet in gemengd, maar heeft de twee de opdracht gegeven om het samen uit te praten en op te lossen. Hij ziet echter geen verbetering en beseft dat het conflict vooral blijft bestaan omdat de context dat toestaat. Op een dag roept hij de beide medewerkers bij zich en zegt: 'Wat er ook gebeurt, dit conflict kan niet blijven bestaan.' Daarop ontstaat er eindelijk beweging. De ene medewerker vraagt hulp van de teamcoach om haar grenzen beter te leren aangeven en duidelijker initiatief te tonen. De andere medewerker gaat op zoek naar een andere baan. Het team en de manager besluiten om een dergelijke situatie nooit meer zo lang te laten duren.

In plaats van conflicten te verplaatsen naar een hoger echelon zoeken we naar een manier om twee mensen (of groepen) horizontaal met elkaar in gesprek te laten

gaan. In de dialoog gaat het niet om overtuigen of gelijk krijgen, maar om begrip en respect voor elkaars drijfveren. Ieders waarneming, mening of overtuiging krijgt de ruimte en mag er zijn. Het uitgangspunt bij zo'n dialoog is de pluriformiteit van de werkelijkheid. Zo ontstaat een inclusief gesprek over ieders standpunten. We maken de verschillen expliciet door beide standpunten of overtuigingen uit te diepen en zo nodig op zoek te gaan naar een alternatief. Via *deep democracy*, een techniek die op hetzelfde uitgangspunt is gebaseerd, kunnen medewerkers bij lastige verschillen met elkaar in gesprek gaan. Het omarmen van verschillen en dilemma's leidt tot een inclusieve omgeving, waarin diversiteit versterkend werkt (Purcell, 2013).

Als er twee standpunten zijn is er altijd een derde perspectief mogelijk, dat recht doet aan beide standpunten maar deze ook verbindt. De maatschappelijke impact die

### ” De medewerkers zijn wakker en durven zich in de voorspelbare omgeving te manifesteren.

in de betekenisvolle belofte van de organisatie staat verwoord, kan zo'n derde perspectief bieden (*when in doubt, back to purpose*). In het gesprek komen de gesprekspartners, op basis van ieders verhaal, tot een keuze die aanhaakt bij deze belofte. Als ik jouw verhaal beluister en jij dat van mij, hoe verbinden we dat dan aan betekenisvol werk? Hoe maken we samen impact? Dat kan een tijdelijke of een pragmatische keuze zijn, want dilemma's zijn simpelweg niet oplosbaar en hebben de nare gewoonte om als vraagstuk terug te keren. De intentie van het gesprek is om recht te doen aan zowel ieders autonomie als de noodzaak om uiteenlopende ideeën en meningen te verbinden en tot een gedragen keuze te komen. Het geeft richting aan ieders zelfsturing. Als de gesprekspartners er met elkaar niet uitkomen, dan vragen zij ondersteuning aan een coach of mediator. Als dat ook niets oplevert, leggen zij het vraagstuk eventueel bij een manager.

Als we conflicten constructief weten op te lossen, lopen projecten minder vertraging of averij op, verloopt besluitvorming sneller en creatiever en kunnen ziekteverzuim en kostbare ontslagkosten achterwege blijven. Een andere kijk op en benadering van conflicten is onmisbaar bij de ontwikkeling naar een gelukkige organisatie. Deze aanpak laat zich vangen in de term 'conflictmanagementsysteem' uit het gedachtegoed van Bas Delleman (2008). Het nadeel van deze term is dat er drie keer een 'beladen' woord, namelijk conflict, management en systeem in voorkomt. Het is

beladen vanuit de wens om niet te confronteren, de regie uit handen te geven aan een manager en niet meer het systeem leidend te laten zijn. Het conflictmanagementsysteem is zo een randvoorwaardelijk belangrijke interventie die wij als transitie duiden om betekenis in alle haarvaten van de organisatie te borgen. Het is echter vooral een ondersteunend middel om het transformatieve proces bij alle medewerkers om het contact met hun betekenis te leggen en zo het verschil ten opzichte van hun collega's productief te maken.

In een gelukkig 'georganiseerde' gemeenschap heeft het individu een plek waar zijn kracht en kwetsbaarheid worden gerespecteerd en waar verschillen mogen bestaan. De wederkerigheid en het eigen leiderschap van de medewerkers zijn hersteld: de medewerkers zijn niet langer slachtoffer van omstandigheden of afhankelijk van hun leidinggevende, maar sturen zichzelf vanuit hun eigen levensdoelen, die verbonden zijn met de betekenisvolle belofte van de organisatie.

Mensen mogen zoeken en met elkaar leren; en ze zijn wanneer ze botsen in staat om dit constructief op te lossen. De medewerkers zijn wakker en durven zich in de voorspelbare omgeving te manifesteren. Het zelfvertrouwen neemt toe en het besef groeit wat eigenaarschap vermag. De organisatie is op de goede weg.

## Belangrijkste bronnen

- Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen. Een nieuwe geschiedenis van de mens*. Amsterdam: De Correspondent.
- Geurts, R. (2019). *De gelukkige organisatie*. Deventer: Management Impact.
- Klomp, K. (2016). *Handboek betekenisvol ondernemen*. Amsterdam: Business Contact.