

Coachen op levensgeluk

voor betere
werkprestaties



Na flow en bevlogenheid is ‘werkgeluk’ het nieuwe buzzword geworden. Het wordt aan de man gebracht als een middel om meer geld te verdienen. Geluk werkt inderdaad prestatieverhogend. Coaches die cliënten willen helpen beter te presteren, kunnen zich echter beter richten op levensgeluk dan op werkgeluk.

Auteurs: Ad Bergsma & Ruut Veenhoven

“Coaching komt er in essentie op neer dat je mensen helpt de kloof te overbruggen tussen de situatie hoe die nu is naar de gewenste situatie. Wie coaching zoekt, ervaart het onbehagen van het hier en nu, maar slaagt er niet in hier verandering in aan te brengen. Centraal staat het proces van persoonlijke of professionele ontwikkeling. Hoe kan je zelf iets van je leven maken?” Aan het woord is Marijke Lingsma, directeur van opleidingsinstituut Coach Boulevard en een van de bekendste vormgevers van het coachvak in Nederland (Bergsma, 2016). Zij beschrijft kernachtig waar coaching wat haar betreft om draait en kiest als einddoel geen beter functioneren op het werk, maar een beter leven.

De vraag of coaches zich richten op werk of leven, is relevant voor de nieuwe beroepsgroep van de *chief happiness officers* en werkgelukcoaches (Hamburger, 2020), die het eigen bestaan rechtvaardigen door te zeggen dat geluk economisch rendement heeft (Veenhoven et al., 2014). In dit artikel onderzoeken we twee vragen. De eerste vraag is in hoeverre de claim over het rendement van werkgeluk terecht is. De tweede vraag is of coaches Lingsma kunnen volgen door een beter leven centraal te stellen. Wat draagt meer bij aan goede prestaties: werkgeluk of levensgeluk?

Rendement van geluk

Wie wil bewijzen dat geluk werkprestaties ten goede komt, hoeft niet lang te zoeken naar

ondersteunend onderzoek. 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. Studenten die kortgeleden met een moeilijke gebeurtenis in familiekring waren geconfronteerd, presteerden minder. Beter presteren gaat echter niet altijd samen met meer geluk van werknemers. Het grootste pijnpunt zijn de tegenstrijdige onderzoeksuitkomsten voor de *Happy Productive Worker Hypothesis*, het idee dat werknemers productiever zijn als ze zich prettig voelen op hun werk. Al in 1930 werd voor het eerst geconstateerd dat mensen die zich prettig voelen tijdens hun werk beter presteren. 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. Minder gelukkig zijn op je werk en goed presteren is mogelijk (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 als we zien hoeveel appels en peren bij elkaar geveegd worden

in de vraag. Kijk naar het soort werk. Een positieve stemming gaat vaak samen met meer creativiteit, de neiging nieuwe dingen uit te proberen en je met anderen te verbinden (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 geprotocolleerd 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 een cruciale keuzes voor de toekomst moet maken.

Wie hoog opgeeft over het rendement van geluk, heeft dus ongelijk als daarmee wordt bedoeld dat een beter gevoel de prestaties van iedereen, in alle omstandigheden en bij alle taken vergroot. Wat je echter nooit leest is dat bedrijven of organisaties ten onder gaan vanwege de blijde werknemers en gelukkige bedrijfscultuur. Heel conservatief geformuleerd: het streven naar werkgeluk kan geen kwaad. Werkgeluk leidt niet altijd en overal tot betere prestaties, maar tijdens de coaching zal niet vaak een conflict ontstaan tussen goed en prettig werken (Bergsma & Veenhoven, 2020).

Voldoening als globale maat voor werkgeluk

Voor we dieper ingaan op de rol van de coach bij het geluk van werknemers is het belangrijk geluk te definiëren. Het woord 'geluk' wordt in verschillende betekenissen gebruikt. De meest ruime betekenis is 'kwaliteit van leven', een meer beperkte betekenis is 'levensvoldoening'. Onder de eerste betekenis van geluk schaart men bijvoorbeeld ook het nut van een leven voor anderen of de zin van het leven. Wij definiëren geluk hier als de subjectieve waardering van het eigen leven. Een andere term voor dit soort geluk is 'levensvoldoening'. We spreken hier van *levensgeluk* en *werkgeluk*, al naar gelang wat precies de voldoening oplevert: het leven als geheel of

het werkende deel van het leven (Veenhoven, 2000).

Voldoening als indicatie voor de kwaliteit van werk of leven is alleen te meten door mensen ernaar te vragen. De vraag kan zo simpel zijn als: Als u alle aspecten van uw werk (of leven) bij elkaar neemt, welk rapportcijfers geeft u dan voor uw (werk)geluk? Geeft het cijfer dat iemand geeft voor het eigen geluk houvast tijdens coaching of onderzoek? Intuïtief en theoretisch zijn er voldoende redenen om hieraan te twijfelen, maar uit onderzoek blijkt dat het wel degelijk een betekenisvolle maat is. Een dergelijk cijfer heeft bijvoorbeeld voorspellende waarde. Mensen die gelukkig zeggen te zijn, leven bijvoorbeeld een stuk langer dan mensen die ongelukkig zijn. Dit verschil is even groot als tussen wel of niet roken. Rook je niet dan leef je langer.

Een andere belangrijke aanwijzing voor de waarde van 'geluk als voldoening' 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 levensgeluk. Figuur 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).

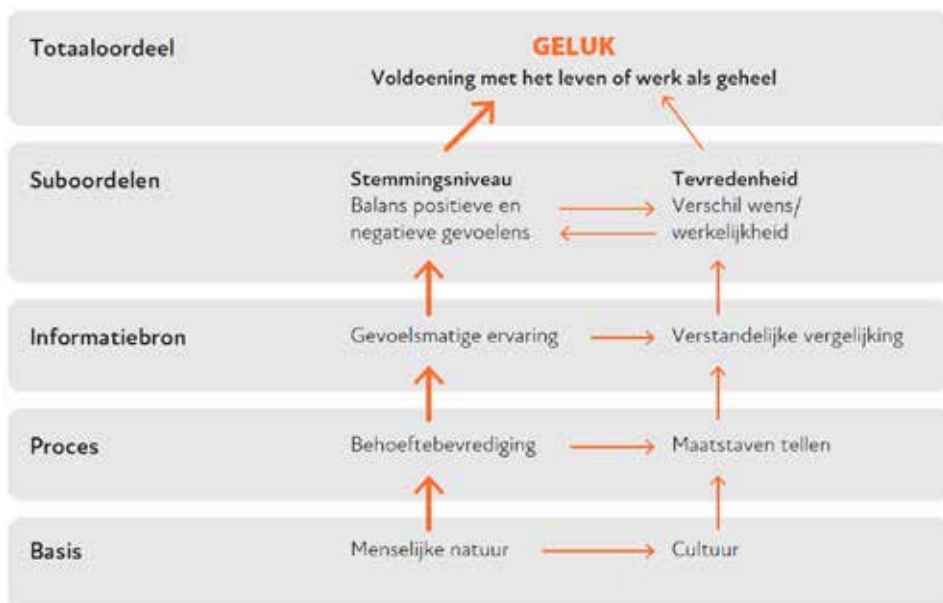
De hersenen beschikken over twee systemen om tot een oordeel over de eigen mate van geluk te komen (Figuur 2; Veenhoven, 2009). Het emotionele systeem (linkerkant Figuur 2) werkt snel en intuïtief. Ons gevoel reageert op de bevrediging van behoeften op het gebied van bijvoorbeeld eten, drinken, veiligheid, status, autonomie, verbondenheid en competentie. Als deze behoeften zijn bevredigd, is de stemming doorgaans positief. Tekortkomingen leiden tot pijn. Het zit echter in de menselijke aard om zich ook door cultuur te laten beïnvloeden. De cultuur (rechterkant Figuur 2) schrijft voor hoeveel we zouden



Figuur 1. Determinanten en consequenties van levensgeluk

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 leve-

ren ieder een bijdrage aan (werk)geluk, maar uit onderzoek blijkt dat de emotionele route het meest gewicht in de schaal legt (Kainulainen, Saari & Veenhoven, 2018). Dit schema heeft nut voor coaches die



Figuur 2. Schematische voorstelling van ons oordeel over geluk



Gevoel en verstand leveren ieder een bijdrage aan (werk)geluk, maar uit onderzoek blijkt dat de emotionele route het meest gewicht in de schaal legt

levensgeluk of werkgeluk een doel maken in hun interventies. Het verklaart bijvoorbeeld waarom het vinden van geluk zowel gemakkelijk als moeilijk is. Gemakkelijk in de zin dat de meeste mensen in staat zijn gelukkig te zijn als hun behoeften voldoende zijn bevredigd. Net als hogere dieren is ons stemmingsniveau dan overwegend positief. Geluk is ook moeilijk te bereiken in de zin dat we ons maar ten dele bewust zijn van onze behoeften en dus vaak niet weten wat we tekortkomen als we ons overwegend slecht voelen. Het vinden van onbewuste onbevredigde behoeften is ook een zaak van *trial and error*, waarbij coaching behulpzaam kan zijn. Zelfkennis verwerf je door tastend te zoeken naar wat bij je past en waar je je goed bij voelt en de spiegel van de coach helpt dingen te zien, die je op eigen kracht misschien over het hoofd ziet (Bergsma, 2020). Daarnaast kunnen mensen gebruikmaken van psychologisch advies om constructieve denk- en handwijzen in te slijpen (Sheldon & Lyubomirsky, 2019).

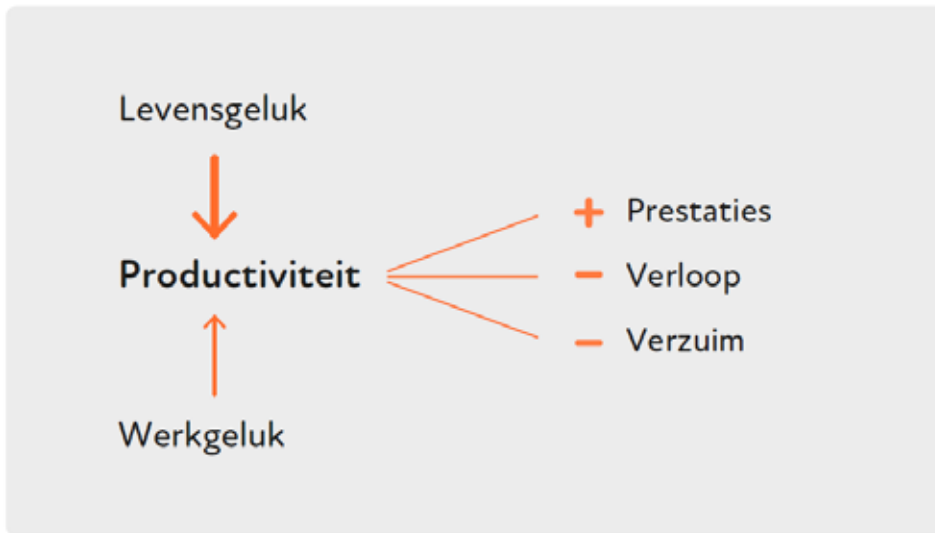
De verstandelijke route aan de rechterzijde van Figuur 2 biedt meer aanknopingspunten voor concrete en doelgerichte actie. Je stelt een doel wat je wilt in werk of privéleven en zet SMART stappen in die richting. Veel coaching richt zich ook op

articulatie van die wensen en systematisch nastreven ervan. Helaas is de bijdrage aan geluk beperkt. Denk aan iemand die weet dat zij alles heeft wat haar hart begeert en zich verstandelijk voorhoudt dat haar eigen leven voldoet aan het ideaal dat ze voor zichzelf heeft uitgedacht, maar zich ondertussen uitgeput of neerslachtig voelt. Het oordeel op basis van gevoel hoeft niet altijd samen te vallen met het oordeel op basis van verstand. We kunnen ons ook overwegend prettig voelen zonder helemaal tevreden te zijn.

Hoe belangrijk de gevoelsmatige en verstandelijke vergelijking is, verschilt per object van beoordeling. Beoordelen we ons inkomen, dan gaan we overwegend vergelijkend te werk. Beoordelen we ons seksleven, dan telt meer hoe prettig we ons daarbij voelen. Tevredenheid over werk kan bijvoorbeeld ontstaan als medewerkers zich neerleggen bij het idee dat werk nu eenmaal een verplicht nummertje is. Bij levensgeluk telt de emotionele beleving veel zwaarder. Wie als coach, net als Marijke Lingsma, wil streven naar een goed leven voor coachees, kan niet om het belang van levensgeluk heen.

Bijdrage van geluk aan arbeidsproductiviteit

Aan de hand van onze definitie van geluk is het mogelijk het rendement van werk- en levensgeluk nader te bepalen. Dat doen we aan de hand van de studies die in de *World Database of Happiness* zijn samengebracht (Veenhoven, 2020). 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 gemiddeld een bescheiden bijdrage aan productiviteit, terwijl levensgeluk er meer toe doet, met name de gevoelsmatige component daarvan; werkers die zich over het algemeen prettig voelen doen het beter op hun werk (Figuur 3).



Figuur 3. De bijdrage van levensgeluk en werkgeluk aan productiviteit

Implicaties voor de praktijk

Wie een win-winsituatie wil creëren voor bedrijf en werknemers, 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 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.

We stippen drie manieren aan 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. Maak werken op andere tijden of thuis mogelijk.

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, maatschap-

pelijk werker of geestelijk verzorger. Binnen de Erasmus Universiteit is deze taak in 2018 opgepakt met de aanstelling 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. Vervolgens 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 5% van de gebruikte schaal. Het kan dan 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, 2020). De coach die mensen helpt een beter leven te realiseren, zoals Lingsma aanbeveelt, zal daarmee in de regel ook de organisatie als geheel een plezieriger doen. ■

Dit artikel is gebaseerd op het hoofdstuk Het rendement van geluk: Het belang van levensgeluk voor werkprestaties dat onlangs verscheen in het Handboek werkgeluk: Een praktische toolbox voor leidinggevendenden, hr-professionals & coaches onder redactie van Ad Bergsma, Onno Hamburger en Erwin Klappe.

Dr. Ad Bergsma (1965) is zelfstandig psycholoog, geluksonderzoeker, spreker en wetenschapsjournalist.
www.grootstegeluk.nl

Prof. Dr. Ruut Veenhoven is emeritus hoogleraar Sociale condities voor menselijk geluk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en bijzonder hoogleraar aan de North-West University in Zuid-Afrika en directeur van de World Database of Happiness en founding editor van de *Journal of Happiness Studies*.

Referenties

- Armenta, C.N., Fritz, M.M., & Lyubomirsky, S. (2017). Functions of positive emotions: Gratitude as a motivator of self-improvement and positive change. *Emotion Review*, 9(3), 183-190.
- Bergsma, A. (2016). Het weekeinde is voor zingeving. *Coachlink Magazine*.

- Bergsma, A., Buijt, Y., & Veenhoven R. (2020). Will Happiness-Trainings Make Us Happier? A Research Synthesis Using an Online Findings-Archive. *Frontiers Psychology/ Organizational Psychology; Positive Organizational Interventions: Contemporary Theories, Approaches and Applications*, 11:1953. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01953
- Bergsma, A., & Veenhoven, R. (2020). Het rendement van geluk. In A. Bergsma, O. Hamburger & E. Klappe (Red.), *Handboek werkgeluk*. Amsterdam: Boom-Nelissen.
- Bergsma, A. (2020) Diminishing Effectiveness of Happiness Interventions: Positive Psychology Stumbles on the Dodo Verdict. *Journal of Psychology and Psychotherapy*. 10:385. doi: 10.35248/2161-0487.20.10.385
- Hamburger, O. (2020). De Chief Happiness Officer: Hype of verrijking? *TvOO*, 2, 64-70.
- Hofland, T. (2018). Om de tafel met een work-life balance coach. EM www.erasmusmagazine.nl/2018/09/24/om-de-tafel-met-een-work-life-balance-coach/
- Kainulainen, S., Saari, J., & Veenhoven, R. (2018). Life-satisfaction is more a matter of feeling well than having what you want: Tests of Veenhoven's theory. *International Journal of Happiness and Development*, 4(3), 209-235.
- Oswald, A.J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Sheldon, K.M., & Lyubomirsky, S. (2019). Revisiting the Sustainable Happiness Model and Pie chart: Can Happiness Be Successfully Pursued? *The Journal of Positive Psychology*, 1-10.
- Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life: Ordering concepts and measures of the good life. *Journal of*

Happiness Studies, 1, 1-39.

- Veenhoven, R. (2008). Healthy happiness: Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of Happiness Studies*, 9, 449-464.
- Veenhoven, R. (2009). How do we assess how happy we are? In A.K. Dutt & B. Radcliff (Eds.), *Happiness, Economics and Politics: Towards a multi-disciplinary approach*, Chapter 3, 45-69. Cheltenham UK: Edward Elger Publishers.
- Veenhoven, R., Arampatzi, E., Bakker, A., Bruel, M., Burger, M., Comman-deur, H.R.,... Zwan, P. van der (2014). *Het rendement van geluk: Inzichten uit de wetenschap en praktijk*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderne-ming.
- Veenhoven, R. (2020). Correlates of Happiness. *World Database of Happiness*. Erasmus University Rotterdam. Geraadpleegd van worlddatabaseof-happiness.eur.nl/hap_cor/cor_fp.htm
- Zelenski, J.M., Murphy, S.A., & Jenkins, D.A. (2008). The happy-pro-ductive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.