

INTERVIEW SPECIAL



AD BERGSMA

“Geluk heeft een sterk preventieve werking”

Ad Bergsma is psycholoog, geluksonderzoeker, wetenschapsjournalist en auteur van zeventien boeken over psychologische onderwerpen als geluk, onze hersenen, psychodiagnostiek en psychotherapie. Hij schreef onder andere het boek ‘gelukkig werken’. Wij spraken met hem over dit thema.

GELUK HEEFT EEN STERK PREVENTIEVE WERKING

Ad Bergsma is psycholoog, geluksonderzoeker, wetenschapsjournalist en auteur van zeventien boeken over psychologische onderwerpen als geluk, onze hersenen, psychodiagnostiek en psychotherapie. Hij schreef onder andere het boek 'gelukkig werken'. Wij spraken met hem over dit thema.

Wat is dat eigenlijk, werkgeluk?

"Werkgeluk is een gevoelsmatige beoordeling over je werk als geheel. Het is de afweging die je maakt tussen de positieve en negatieve kanten van je werk; je telt als het ware de plussen en minnen bij elkaar op."

Dus geluk is een goed gevoel?

"Geluk is een gevoel. Je hebt twee dingen die werkgeluk bepalen: je verstand, je cognitieve vermogen, gebruik je om situaties met elkaar te vergelijken. Een grotere rol speelt de affectieve, meer gevoelsmatige beoordeling. Dat vergelijk ik wel eens met het kiezen van een partner. Dat doe je ook niet op basis van een lijstje met kenmerken; blauwe ogen, bruin haar en zonder ochtendhumeur. Omdat het voor ons verstand niet te doen is om deze beoordelingen allemaal te wegen en tot een nauwkeurige afweging te komen, schudt je gevoel het wat door elkaar en komt het zo tot een globaal oordeel. Je gevoel zegt eigenlijk; die persoon vind ik leuk genoeg en die niet. Op die manier beoordeel je ook je werk."

Dat is dus betrekkelijk subjectief?

"Zeer subjectief zelfs. Stel, ik vraag aan de dokter hoe gezond ik ben. De dokter kan objectief kijken en meten hoe gezond ik ben, maar het

subjectieve - hoe gezond ik mij voel - voorspelt de gezondheid vaak beter. Je gevoel speelt een hele belangrijke rol. Je ziet het ook bij mensen die gelukkig zijn; dat heeft ook een voorspellende waarde. Mensen die gelukkig zijn in hun werk maken vaker promotie, ze onderhouden vaker relaties op het werk, ze presteren beter, ze hebben meer creatieve ideeën, ze leven langer en zijn minder vaak ziek. Het is een subjectief gegeven, maar wel relevant voor werkgevers of collega's."

Wat heeft jou ertoe bewogen om je juist met dat onderwerp bezig te houden?

"Ik ben psycholoog en bij toeval in aanraking gekomen met dit onderwerp op de universiteit. In een reader, met alle vakken die gegeven werden, kwam ik een vak tegen dat ging over kwaliteit van leven en ik dacht dat is eigenlijk waar het over zou moeten gaan. Dat je als psycholoog niet alleen problemen oplost, maar je ook bezighoudt met waar je naar zou kunnen streven. Positieve psychologie vond ik ontzettend boeiend, maar er was weinig literatuur over dit onderwerp beschikbaar. Ik moest dus veel zelf uitvinden. Ik vond het interessant en maakte er een scriptie over, toen volgde een boek en uiteindelijk ben ik op dit onderwerp gepromoveerd. Op dat moment dacht ik, samen met vijf anderen, we moeten hier iets mee. We hebben een conferentie georganiseerd over positieve psychologie. Er was niemand die iets kon vertellen over werkgeluk, dus toen is dat een beetje mijn onderwerp geworden."

Hoe kun je als organisatie sturen op geluk?

"Hoe je dat doet? Volgens mij moet je niet zeggen hoe het moet, maar moet je naar mensen luisteren en vragen wat zij ervan vinden. Hun gevoel staat centraal. Je moet dus zoeken naar de energie en de

kracht van mensen en hoe je die meer kunt benutten. Je gaat minder uit van hoe het moet en zoekt naar win-winsituaties tussen de doelstelling van de organisatie en die van de medewerkers.”

Maar waar zou je die winst kunnen boeken als medewerker? Organisaties besteden weinig aandacht aan het welbevinden van hun medewerkers. Het lijkt dat protocolleren en beheersmatig werken eerder hoog in het vaandel staan. Om het even cynisch neer te zetten.

“Volgens mij is dat niet cynisch, volgens mij is het vrij feitelijk. En volgens mij is dat ook de reden dat er steeds vaker gekeken wordt naar hoe het anders kan. Harry Commandeur, Hoogleraar Economie aan de Erasmus Universiteit, zegt: “Je komt niet meer vooruit in een samenleving die gebaseerd is op meer ik en minder wij. Waar meer externe prikkels zijn, minder intrinsieke motivatie, meer wetten, regels, procedures en minder idealisme”. Als je dingen gaat controleren en vast gaat leggen dan loopt de maatschappij ook vast, omdat je altijd tussen de regels door dingen moet oplossen. Je hebt bijvoorbeeld grote organisaties die falen in hun dienstverlening, maar die je wel steeds lastigvallen met een kwaliteitsonderzoek. Dat roept alleen maar cynisme op, want de uitkomsten van zo’n onderzoek interesseert ze kennelijk helemaal niet. Er zijn ook voorbeelden waar ze het radicaal anders doen, zoals bijvoorbeeld Zappos, de online schoenenwinkel, waar Tony Hsieh CEO van is.

Bij de klantenservice van Zappos zijn er maar twee regels: doe wat je zelf denkt dat goed is en doe het optimale voor de klanten. Dan krijg je natuurlijk bijzondere situaties; mensen die bellen of Zappo’s ook pizza’s bezorgt, omdat ze op dat moment in Beverly Hills zijn en nergens een pizza kunnen bestellen. Natuurlijk willen ze dat niet,

maar ze doen het wel. Of een medewerker die zes uur met een klant aan de telefoon is, omdat de klant graag haar schoenen wil ruilen die ze had gekocht voor de bruiloft van haar zoon die plotseling verongelukt is. Het zijn rare situaties, maar het werkt. De medewerkers zijn tevreden en de bedrijfsresultaten goed. Tony Hsieh heeft hier ook een boek over geschreven: 'Delivering Happiness'."

Het lijkt dat er onbalans ontstaat in ideeën. Aan de ene kant het nieuwe werken, aan de andere kant zie je de beheersmatigheid toenemen.

"Ja, neem bijvoorbeeld de gezondheidszorg waar mensen de helft van hun werktijd kwijt zijn aan administreren. Natuurlijk moet je administreren, maar je kunt ook overdrijven. Stel nou dat je zegt, we gaan minder administreren en meer tijd besteden aan het primaire proces. Dat vinden zorgverleners namelijk belangrijk; mensen helpen. Dat zou een boel positieve energie opleveren, maar in plaats daarvan moeten ze vooral aantonen dat ze zorgen. Je hebt natuurlijk iets van controle nodig. Er zijn altijd mensen die niet zo goed of niet zo hard werken, maar het evenwicht tussen controleren en mensen zelf de verantwoordelijkheid geven lijkt soms ver zoek."

Je raakt iets interessants aan. Het kan ook moeilijk zijn om mensen de ruimte te geven, want er komt een moment dat je toch grenzen moet aangeven. Misschien is het daarom ook gemakkelijker om een strak protocol te hebben.

"Bij Zappos hebben ze dat gedaan door veel aandacht te besteden aan de bedrijfscultuur, met elkaar die grens te bepalen en daar een soort top 10 van simpele regels voor te maken. Daarbij hebben ze niet alleen gekeken naar het belang van de organisatie, maar ook naar het belang van de klant."

Maar hoe zou dat werken in een ziekenhuis? Dat is wel een van de meest geprotocolleerde omgevingen geworden met veel ongelukkige medewerkers.

“Als je naar verpleegkundigen kijkt dan is het percentage bevlogen medewerkers relatief hoog, maar ook het aantal opgebrande medewerkers. Hoe dat komt? Verpleegkundigen willen graag persoonlijke aandacht kunnen geven aan hun patiënten en dat staat vaak haaks op de efficiency doelstelling van hun leidinggevende. Die twee elementen van de taakomschrijving conflicteren met elkaar. Verpleegkundigen hebben het gevoel dat ze gehaast bezig moeten zijn. Geen tijd hebben voor hun patiënten. De oplossing wordt nu vooral gezocht in het krijgen van meer tijd. Maar dat is een utopie. Je kunt het ook op een andere manier benaderen; welke intentie heb je als je met de hand op de deurknop staat om naar binnen te gaan voor die steunkousen? Je kunt naar binnen gaan met het idee: “Ik heb anderhalve minuut om dit te doen en dat is te weinig”. Of je kunt naar binnen gaan met de gedachte: “Hoe kan ik in anderhalve minuut iets betekenen voor de patiënt.” En als je het hebt over gelukkig werken dan heb je het over die context.”

Dus mentaliteit in plaats van tijd?

“Er zit natuurlijk een grens aan. Je kunt zo overbelast raken dat het niet meer functioneert. Maar het is inderdaad zoeken naar de mogelijkheden die je zelf hebt. Het is zoeken naar ‘wat kan ik veranderen, zodat ik beter functioneer en het meer naar mijn zin heb’. Dat is eigenlijk de centrale vraag die steeds terugkomt.”

Als je dat bekijkt vanuit, zoals je dat nu veel ziet, een efficiency perspectief en wat het een organisatie oplevert. Zeg je dan: er is voldoende aanleiding om er iets aan te gaan doen?

“Tony Hsieh van Zappos, om dit weer even als voorbeeld te nemen, heeft in 10 jaar tijd een bedrijf opgebouwd dat 1 miljard waard is. Je kunt er dus gruwelijk veel geld mee verdienen. Maar het kan ook voor een ziekenhuis rendabel zijn. We hebben 250 verpleegkundigen een tweedaagse training gegeven, waarbij de patiënt centraal werd gezet. Eigenlijk werd dus de zinvolheid van het werk centraal gezet. Daarin zagen we echt verandering. Mensen zijn nu geneigd onderwijsverplichtingen na te komen, wanneer er incidenten zijn worden die gemeld en er is een teruggang van 2% in ziekteverzuim. Dat alleen al is op grote schaal een enorm verschil. Daarnaast blijkt dat wanneer je het gevoel hebt dat je meetelt als mens, en daar horen ook je tekortkomingen, je persoonlijke dingen en omstandigheden bij, je minder snel geneigd bent om weg te lopen en veel trouwer bent aan de organisatie. Dat is wel een vrij hard, economisch criterium. Geluk heeft een sterk preventieve werking. Het verschil in wel of niet gelukkig zijn is in levensverwachting hetzelfde als wel of niet roken. Dus als je gelukkige medewerkers hebt, heb je ook minder kans op arbeidsongeschiktheid. Tegelijkertijd is het ook niet zo als je even een beetje stuurt op geluk dat iedereen meteen gelukkiger wordt. Je kunt er wel op sturen, maar je moet tegelijkertijd ook een beetje het stuur over durven geven.”

Je zegt daarmee eigenlijk dat er eigen inzicht en zelfredzaamheid nodig is om dat voor elkaar te krijgen. En als organisatie kun je het misschien stimuleren, maar de invloed daarvan is marginaal.

“Marginaal is een te strenge benaming. Je hebt er gewoon niet dezelfde mate van controle op als op regels. Sturen op geluk lijkt een

beetje op investeren op de beurs. Je kunt je goed voorbereiden en je kunt je kansen vergroten op een goed rendement, maar het is niet een 100% voorspelbaar proces. Het vraagt ook veel bereidwilligheid van je medewerkers om eraan mee te doen. Het vraagt vrij veel zelfreflectief vermogen. Het vraagt ook een beetje het vrijgeven van controle. Je vertrouwt op de autonomie van mensen en je moet tegelijkertijd ook weer voldoende feedbackmomenten inbouwen zonder dat dit volstrekt controlerend wordt. Het is een ingewikkeld proces, maar kijk even in de maatschappij om je heen... waar is het nog gemakkelijk?"

In het begin zei je dat je geluk ook met je verstand afweegt; wat heeft een ander en wat heb ik? Nu zie je de tendens dat iedereen, of laten we zeggen veel mensen, steeds meer, meer, meer willen en moeten. De druk wordt groter en de onvrede neemt daarmee misschien ook wel toe. Misschien ook als er uit je werk niet alles komt wat je er denkt uit te moeten krijgen.

"Daar zitten twee kanten aan. Vroeger verdiende je je brood in het zweet des aanschijns. Vervolgens kwamen er allerlei wetten om mensen te beschermen tegen hun werk; je mag niet te hard, je moet wel een helm op, dat soort dingen. Alles piekfijn geregeld, maar je ziet nu mensen bij de bedrijfsarts komen, die zich afvragen: "hoe kan ik het volhouden?". Mensen die leiden aan psychische klachten. De druk wordt kennelijk voor veel mensen toch te groot. Je ziet de verwachtingen ten aanzien van het werk inderdaad toenemen. En deze toegenomen verwachtingen maken het ook niet allemaal gemakkelijker. Maar als je kijkt naar het geluk van Nederland, dan zie je dat het stijgt; gruwelijk langzaam, maar het stijgt steeds een beetje. We zijn kennelijk wel bestand tegen de veranderingen van het moderne leven. De eindbalans tussen de voor- en nadelen is dus toch

nog niet negatief. Je hebt op TV programma's van mensen die uit de ratrace stappen. Het zijn dromen die we allemaal hebben: langzamer aan, meer tijd voor elkaar. Maar echt ideaal gaat het niet worden. Dat komt ook omdat je dingen verbetert en dat je daar vervolgens weer aan went."

Je bedoelt dat er maar dan niet meer als opperst geluk?

"Ja, maar is dat erg? Dat is eigenlijk de achterliggende vraag. We blijven maar rommelen, we halen ons druk op de hals, nieuwe verwachtingen. Een hoop gedoe eigenlijk, dat leven. Dat kun je verklaren door hoe emoties in elkaar zitten. Dingen die goed zijn geven een prettig gevoel, maar wennen heel snel en vlakken weer af. Je ziet dus ook dat mensen die gelukkig zijn, vaak heel druk zijn. Ze blijven steeds nieuwe dingen doen. Kennelijk is ons emotionele systeem zo ingericht, dat als we pijn hebben we eraan proberen te ontsnappen en te vermijden. Dus daarvan wil je weg. De goeie dingen daar geniet je even van en dan moet je verder om weer nieuwe dingen te doen. Het leuke daarvan is wel dat je een positieve spiraal krijgt. Als je jezelf prettig voelt, ga je jouw gedragsrepertoire verbreden, je gaat exploreren. Je gaat nieuwe verbindingen aan met andere mensen. Als je je prettig voelt, kom je gemakkelijker in contact met anderen. Op het moment dat het iets tegenzit, heb je ook meer om op terug te vallen.

Je ziet bij veel grote organisaties dat het 'nieuwe werken' volledig omarmd wordt, maar het heeft ook zijn keerzijde. Want sociale verbanden vallen een heel eind weg op deze manier.

"Dat is denk ik ook één van de redenen om aandacht te besteden aan geluk in het werk. En waarom het onderwerp ook opkomt en waarom het zo van belang is. Vroeger ging je naar je werk en je leefde in

je eigen sociale gemeenschap. Of je nou sociaal handig was of niet. Je werd niet zo gemakkelijk eenzaam. Het sociale vangnet was groter. Dat verdwijnt, wat jammer is. Er wordt nu een veel groter beroep gedaan op zelfsturing, eigen initiatief, dat soort dingen. Mensen hebben meer nodig om zichzelf overeind te houden, meer vaardigheden. Het is heel nuttig om die vaardigheden te stimuleren waar het kan en tegelijkertijd waar het niet kan, wel die ondersteuning te bieden. Dat is denk ik wel de uitdaging dat je daar een soort maatwerk, persoonsgerichtheid in ontwikkelt.”

Tot slot, wat is volgens jou de kern van geluk?

“Wat ik het boeiende van geluk vind, is dat het iets is wat je steeds najaagt, steeds niet bereikt, maar waar je je wel prettig bij voelt.”

Meer over Ad Bergsma?

www.grootstegeluk.nl