

## INLEIDING

*gelukt, maar niet gelukkig*

*In een van haar eerste banen had Jessica zich heel gelukkig moeten voelen: werken bij een gerenommeerd bedrijf in de financiële sector op een prachtige locatie in een goedbetaalde functie. Het was haar gelukt! Haar ervaring was precies het tegenovergestelde. Ze vond het verschrikkelijk. Ze had een vervelende werkplek in een kelder, een leidinggevende die niet wist wat hij wilde en haar elke week andere taken gaf en een directeur die vooral gebogen hoofden wenste te zien. Haar rotgevoel nam ze mee naar huis en ze werd steeds vermoeider. Gelukt, maar niet gelukkig ...*

Tussen brood en spelen. Werk beweegt tussen deze twee uitersten: je brood verdienen en genieten van wat je doet. Soms zijn het kanten van dezelfde medaille. De ene keer schiet het uit naar spelen en verwonder je je over het feit dat je er ook nog voor betaald krijgt. De andere keer is het ploeteren en zwoegen zonder ogenschijnlijk resultaat. Tot het moment dat die klant – waarin je veel had geïnvesteerd, maar waar je niets meer van verwachtte – plotseling belt met een vraag.

### Brood

Werk heeft soms het kenmerk van moeten. De karikatuur van de maandagochtend. We moeten weer aan het werk. Je bent al moe voordat de dag goed en wel begonnen is. Het is nog donker, je staat in de file en je hoort via het Radio 1-journaal allerlei verontrustend nieuws veraf en dichtbij zonder dat je er enige invloed op hebt. Je weet dat je te laat zult komen. Het zijn de momenten waarop je denkt: waar doe ik het allemaal voor? Waarom haast ik me naar de zoveelste klant die niet tot zaken overgaat?

Waar gaat het eigenlijk om? Dat is wat we de brood-kant hebben genoemd. In het zweet uws aanschijns zult gij immers uw brood eten. En laten we eerlijk zijn, ieder werk heeft toch zijn corveekant? Of het nu het bijhouden van de urenregistratie is, het verplichte werk-overleg of de zaken waar jij het nut niet van inziet, maar die wel moeten gebeuren.

## Spelen

Op een ander moment kan je werk je zo veel voldoening geven dat het helemaal niet meer als werk aanvoelt. Bijvoorbeeld omdat je een compliment krijgt van een cliënt, of omdat je manager je vraagt om een uitdagende klus op te pakken. Als je slaagt in wat je doet en je dingen voor elkaar krijgt die jezelf verbazen, dan heeft werk iets van onbezorgd spelen. Verstopper-tje in het bos. Politie-en-boefje. Of met je voetbalteam doelpunten scoren. De Amerikaanse psycholoog Scott Barry Kaufman bracht, vanwege zijn dagdromerij in combinatie met doofheid, de eerste dertien jaar van zijn leven in het speciaal onderwijs door. Zijn huidige wetenschappelijk onderzoek toont aan dat ‘... de grootste voorspeller van creativiteit in het hele latere leven is als kinderen verliefd worden op een beeld van hun toekomstige zelf dat iets bijzonders doet’. Om het leerklimaat op Amerikaanse scholen te veranderen stelt hij in zijn Future Plan voor om Dream Directors aan te stellen waar kinderen hun dromen kunnen melden. Spelen is leren. Werken is spelen.

## Waarom is dat belangrijk?

Je kunt de Dream Director van jouw bedrijf worden door jezelf, collega’s en leidinggevenden eens de vraag te stellen: ‘Wat wilde jij later worden toen je jong was?’ Hoe meer het werk aansluit bij de droom die iemand als kind al had, hoe groter de kans dat diegene geluk in zijn werk ervaart. Naast dit effect zijn er nog een aantal vastgesteld.

### MENSEN DIE ZICH GELUKKIG VOELEN IN HUN WERK ZIJN TEN OPZICHTE VAN HUN MINST GELUKKIGE COLLEGA'S:

- 50% meer gefocust op hun taken;
- 70% minder vaak ziek;
- 150% gelukkiger met hun leven;
- 50% meer gemotiveerd;
- 50% meer overtuigd van hun eigen mogelijkheden;
- 40% zelfverzekerder;
- 2 keer langer van plan om in hun huidige baan te blijven.

Werkgeluk begrijpen, meten en verbeteren heeft een significant positief effect op de prestaties, effectiviteit en efficiëntie van mensen en daarmee op die van de organisatie.

### Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek gaat over het realisme van alledag. Over corvee. Over brood op de plank. En over spelen, over dromen, over het beste uit jezelf halen. Over de weerbarstigheid van het leven, als wat je onderneemt niet lukt.

Dit boek is geschreven voor alle werknemers die zich realiseren dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun werk. Het is ook geschreven voor managers en HR-professionals die de tips en adviezen willen vertalen naar beleid in de organisatie en voor trainers/adviseurs die het willen toepassen in hun eigen adviespraktijk. In 2011 werden wij, Henk-Peter Dijkema en Wim Oolbekkink, partner van iOpener Institute for People and Performance uit Oxford en zijn we actief in het verspreiden en toepassen van de wetenschap over werkgeluk in Nederland. Ons boek is gebaseerd op de positieve psychologie en in het bijzonder op de resultaten van het onderzoek naar werkgeluk, zoals uitgevoerd door het iOpener Institute for People and Performance uit Oxford. We zijn Jessica Pryce-Jones en Julia Lindsay dankbaar dat we het door hen ontwikkelde model en de inzichten uit het boek *Happiness at Work - Maximizing Your Psychological Capital for Success* als basis voor dit boek mogen gebruiken in de geluksbeleving.

## Geluk - ook een kwestie van keuzes en oefenen

Sonja Lyubomirski, professor aan de universiteit van Californië, ging op zoek naar het antwoord op de vraag in hoeverre iemand zelf invloed heeft op geluk. Uit haar onderzoek blijkt dat verschillen in de mate van geluk voor vijftig procent worden bepaald door je persoonlijkheid: het samenspel van je genen en ervaringen in je jeugd hebben impact op aspecten als vertrouwen, avonturisme, vrolijkheid en openheid voor veranderingen. Persoonlijkheid verandert maar weinig en is dus in zekere zin een gegeven. Van omstandigheden denken mensen al gauw dat ze heel bepalend zijn voor de mate waarin je je gelukkig voelt. Toch blijkt dat maar beperkt het geval te zijn. Vergelijkend onderzoek tussen een groep loterijwinnaars en een groep mensen met een dwarslaesie liet tien jaar na dato geen significante verschillen zien. Lyubomirski schat dat verschillen in de mate van ons geluksgevoel voor tien procent door omstandigheden worden bepaald. Resterend er dus veertig procent die niet bepaald wordt door persoonlijkheid of omstandigheden, maar door de strategieën die we kunnen inzetten om ons gelukkiger te voelen.

Gelukkig worden kun je dus oefenen, leren en je kunt erin groeien.

Vandaar de Nederlandse titel van het boek van Lyubomirski:

*De maakbaarheid van het geluk.*

### EEN PAAR VOORBEELDEN VAN STRATEGIEËN:

- tel je zegeningen, wees dankbaar voor wat goed gaat en maak jezelf hiervan bewust door dingen op te schrijven of uit te spreken;
- vermijd vergelijking met anderen, vermijd piekeren;
- koester je relaties en besteed tijd en aandacht aan vriendschappen;
- kies ervoor om je volledig te verbinden aan een paar persoonlijke doelen en ga daar dan ook voor;
- leer vergevingsgezind te zijn;
- besteed zorg aan je lichamelijke gezondheid;
- ontwikkel je spiritualiteit.

Je hebt dus invloed op je geluksbeleving. In dit boek beschrijven we de mogelijkheden om je binnen de context van een werkomgeving gelukkig te voelen. Je zult zien dat enkele van bovenstaande strategieën net zo goed op het werk van toepassing zijn als daarbuiten.

### **Wat is de structuur van het boek?**

Het boek bestaat uit negen delen die zijn onderverdeeld in 29 hoofdstukken. In ieder hoofdstuk beschrijven wij een aspect dat mensen in hun werk gelukkig maakt en lichten we dit toe. We beginnen telkens met een persoonlijke ervaring (van Henk-Peter of Wim) en eindigen met concrete tips, oefeningen en opdrachten. We hebben ervoor gekozen om de persoonlijke verhalen in de ik-vorm te schrijven en onze naam eronder te zetten. Alle aspecten bij elkaar vormen het performance-happiness-model, dat wij achter in het boek nader toelichten. Deze aspecten zijn het resultaat van het wetenschappelijk onderzoek naar werkgeluk dat in het nawoord aan bod komt.

### **Tussen brood en spelen**

Voor degenen die de titel van dit boek associëren met het Romeinse Rijk, waar het volk vermaakt werd met ‘brood en spelen’: deze associatie is begrijpelijk maar heeft geen relatie met de betekenis zoals in dit boek bedoeld.

### **Dank**

Ten slotte: gelukkig hebben we dit boek niet alleen hoeven schrijven. We zijn verantwoordelijk voor de inhoud maar het resultaat is er dankzij de adviezen en steun van Arie Kok en het team van uitgeverij Royal Jongbloed. Het kritisch meelesen van André van den Bor, Dhian Sioe Lie en Dona Dijkema heeft ons enorm geholpen om onze onuitgewerkte aannames te verduidelijken en onjuistheden te corrigeren. *Dank!*



**BIJDRAGE**

*- de inspanning die je levert*

*Het gevoel dat je een bijdrage levert en dat jouw inzet ertoe doet, is de belangrijkste aanjager van werkgeluk. Acht aspecten bepalen samen hoe sterk deze aanjager is:*

- 1. je doelen bereiken;*
- 2. duidelijke doelstellingen hebben;*
- 3. je zeker voelen in je baan;*
- 4. zaken die belangrijk voor je zijn, bespreekbaar kunnen maken;*
- 5. gehoord worden;*
- 6. positieve feedback krijgen;*
- 7. je gewaardeerd voelen op je werk;*
- 8. gerespecteerd worden door je leidinggevende.*

---

# HOOFDSTUK 1

## JE DOELEN

## BEREIKEN

*'A goal is a dream with a deadline', een doel is een droom met een tijdslimiet. Deze spreuk draag ik (Wim) al jaren met me mee en de waarheid ervan intrigeert me regelmatig. Ik ben namelijk een dromer. Altijd al geweest. Dat een droom ook realiseerbaar kan zijn, kwam lange tijd niet bij me op.*

### Goede dingen laten gebeuren

'Wat wil je later worden?' vroeg iemand. Ik keek verstoord op uit mijn droom. Wat ik wil worden? Geen idee eigenlijk. Deze vraag, die iedereen zich vroeg of laat moet stellen, maakte iets nieuws in me wakker. Het verlangen om dromen te realiseren. Anders gezegd: doelen te behalen. En ik heb gemerkt dat doelen die verbonden zijn met dromen, niet meteen realiseerbaar zijn. Maar als het lukt, dan ben ik extra tevreden met het resultaat. Dat soort doelen houden sterk verband met wat ik echt belangrijk vind, wat mijn interesse heeft en waar ik goed in ben. Ik houd nog steeds van dromen. Brainstormen heet dat in mijn huidige werk. Het geeft me het borrelende gevoel in mijn buik dat er iets nieuws ontstaat, dat we dromen realiseren. Het besef dat ik in staat ben doelen te bereiken, maakt me blij en ik voel op zo'n moment dat ik met iets bezig ben wat de moeite waard is. De moeite waard. Het gaat niet vanzelf, maar het resultaat is ernaar. Het is als het lopen van een marathon, het gevoel dat je boven jezelf uitstijgt.



## 't Is niet mijn doel

Soms ben je verantwoordelijk voor het realiseren van bepaalde doelen waar je niet intrinsiek, dus van binnenuit, voor gemotiveerd bent. Misschien is het iets wat bij jou gedumpt is door je klant, je leidinggevende of een collega. Als een organisatiedoel niet is verbonden met iets wat jij wilt, of waar je waarde aan hecht, zul je je er niet met je hart aan verbinden.

### *Tip*

*Ga na voor welke doelen jij verantwoordelijk bent en bedenk in hoeverre ze je intrinsiek motiveren. Bedenk wat nodig is om de intrinsieke motivatie te laten groeien of stel nieuwe doelen vast.*

## Meer, meer, meer ...

Een intrinsiek doel dat niet voortkomt uit oprechtheid en blijvende waarde, zoals het voortdurend streven naar meer geld, meer complimenten of meer noem-maar-op, kan voor problemen zorgen. Er komt namelijk nooit een einde aan. Deze doelen zijn afhankelijk van wat andere mensen jou willen geven. Ze zijn moeilijker te beïnvloeden en te realiseren. En je wordt er dus ook niet gelukkiger van.

## Ik word er niet echt vrolijk van

Je bent goed in bepaalde dingen, maar je vindt ze niet echt leuk om te doen. Je werkt min of meer plichtmatig. Daardoor loop je het risico het contact te verliezen met je echte interesses en waarden. Je gaat je schuldig voelen over wat je eigenlijk zou moeten doen, maar feitelijk niet doet. Hoe meer je de dingen doet die je wel leuk vindt, hoe meer je hierin zult investeren.

## Ik wist niet dat dit erachter zat

Soms brengt het realiseren van je doel andere werkzaamheden met zich mee dan je van tevoren had ingeschat. Je bent bijvoorbeeld zelfstandig ondernemer, maar je hebt je niet gerealiseerd welke administratieve taken dat werk met zich meebracht. Je moet je doel dan heroverwegen en nadenken over de vraag welke activiteiten wel bij je passen. Administratief werk wordt op zo'n manier niet langer een doel, maar 'corvee' dat erbij hoort en toch je werkgeluk niet beïnvloedt.

### Tip

*Realiseer je dat het bereiken van je doelen altijd energie, inspanning en tijd kost. Het is dus lang niet altijd leuk.*

De doelen waar je het hardst aan wilt en kunt werken, zijn de doelen die je jezelf hebt gesteld en die aansluiten bij je interesses, je talenten en je waarden. Je kunt en wilt harder aan deze doelen werken, omdat je er graag tijd en energie in steekt.

### Tip

*Wanneer je op korte termijn je werkgeluk aantoonbaar wilt vergroten, begin dan met het werken aan doelen die helder voor je zijn en makkelijk te realiseren.*

## TOT SLOT:

- + WANNEER JE IN STAAT BLIJKT OM JE DOEL TE REALISEREN, WEET DAN DAT JE VOLGENDE DOEL MOEILIJKER KAN ZIJN DAN HET VORIGE. OP DEZE MANIER HAAL JE STAP VOOR STAP HET BESTE UIT JEZELF, ZUL JE JE POTENTIEEL BETER BENUTTEN EN WAARDE TOEVOEGEN AAN DE ORGANISATIE WAAR JE VOOR WERKT.



---

## HOOFDSTUK 2

# DUIDELIJKE DOELSTELLINGEN HEBBEN

*Zomer 1990. Een stoffige weg in Pokhara, Nepal. Ik (Henk-Peter) was net aangekomen en had kennisgemaakt met mijn nieuwe collega's. Mijn twee doelen voor de komende jaren: een trainingsprogramma professionaliseren dat door een Britse en een Amerikaanse veearts was opgezet en zorgen dat een lokale Nepalese counterpart het management kon overnemen. Ik liep na te denken over hoe ik dat zou doen en waar ik het beste kon beginnen, toen er plotseling een hippie op een oude motorfiets stapvoets naast me kwam rijden. Ik zag een wilde baard, lang haar, een bandana in plaats van een helm en een donkere zonnebril. Hij stopte, stak zijn hand uit en stelde zich voor: 'Hi, ik ben Jim, landelijk directeur van de organisatie waar jouw trainingsprogramma ook onder valt.'*

*Ik probeerde te schakelen – tot nu toe had ik vooral te maken gehad met degelijke landbouwkundigen die net als ik in Wageningen hadden gestudeerd. Was dit de persoon die leiding gaf aan een landelijke afdeling?*

*In de jaren na deze ontmoeting sloeg mijn verwarring over Jim om in bewondering voor de manier waarop hij de landelijke doelen vertaalde naar doelen en doelstellingen voor elk programma, ook dat van mij. Door iedereen actief te betrekken bij de uitwerking van eigen doelen én die van andere programma's, begreep ik precies hoe mijn doelen bijdroegen aan het grotere geheel. Ik wist ook dat ik naar mijn overkoepelende doelen toewerkte zolang ik de doelstellingen haalde die ik per jaar had vastgesteld. En ik concludeerde dat Jim zowel een soort hippie als een begenadigd strateeg was ...*

## **Van doelen naar doelstellingen**

Om goed te kunnen bijdragen aan een organisatie is het vertalen van grote overkoepelende doelen naar doelstellingen essentieel. In het professionaliseren van het hiervoor beschreven trainingsprogramma was een van de doelstellingen het maken van ondersteunend lesmateriaal. Een andere doelstelling was het verkleinen van de afhankelijkheid van donoren. De combinatie van een goed jaarplan, met daarin heldere doelen en ondersteunende doelstellingen, en een regelmatige evaluatie met mijn leidinggevende werkte uitstekend: ik wist precies welke bijdrage van mij verwacht werd, ik zag hoe de elementen van mijn werk bijdroegen aan het overkoepelende doel en kon in overleg met mijn leidinggevende bijsturen.

## **De impact van een hippie**

In 1994 nam mijn Nepalese collega Narajan het management van bovenstaand trainingsprogramma over en tegenwoordig is het Animal Health Training & Consultancy Services een onafhankelijke Nepalese organisatie. Veel mensen en factoren hebben hieraan bijgedragen; ongetwijfeld heeft de aandacht van Jim voor heldere doelen en doelstellingen een cruciale rol gespeeld.

## Jouw doelstellingen verhelderen

### WAT KUN JE ZELF DOEN OM TE ZORGEN VOOR HELDERE DOELSTELLINGEN?

Om te beginnen kun je je een paar dingen afvragen over jouw werk:

- Wat zijn de overkoepelende doelen van jouw werk?  
Wat moet er over een jaar klaar, gedaan, gerealiseerd of veranderd zijn?  
Schrijf je doelen uit in onderstaande tabel.
- Welke doelstellingen zorgen dat je je doelen zult halen?  
Schrijf de doelstellingen die bij een bepaald doel horen in de kolom ernaast. Je kunt eventueel de belangrijkste taken per doelstelling toevoegen.

DOELEN	DOELSTELLINGEN	TAKEN

### STEL JEZELF DAARNA DE VOLGENDE VRAAG:

- Zijn mijn doelen en doelstellingen precies goed, te hoog gegrepen of te weinig uitdagend voor me?  
Je komt hierachter door na te gaan wat er met je gevoel gebeurt als je je voorstelt dat je de doelen groter en uitdagender maakt.
- Merk je dat je enthousiast wordt en energie krijgt of vliegt het je naar de keel?

In beide gevallen moet je aandacht geven aan je psychologisch kapitaal, het onderwerp van de volgende paragraaf.

## Kapitaalontwikkeling

Psychologisch kapitaal (een term die is bedacht door Fred Luthans) bouw je op als dingen goed gaan. En als het dan een keer tegenzit heb je een bron waar je uit kunt putten voor veerkracht, optimisme, hoop en zelfvertrouwen. Zonder psychologisch kapitaal haal je je doelen met moeite. Er is een duidelijk verband tussen het nemen van verantwoordelijkheid voor doelen en het ontwikkelen van psychologisch kapitaal. In het schema hieronder zie je hoe dat zit.

		PERSOONLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID	
		LAAG	HOOG
PSYCHOLOGISCH KAPITAAL	HOOG	<i>Comfort</i> <i>Weinig uitdaging</i> <i>Beperkte inzet</i> <i>Beperkt leren</i>	<i>Groei</i> <i>Nieuwe uitdagingen</i> <i>Onzekere resultaten</i> <i>Flexibiliteit</i>
	LAAG	<i>Afgehaakt</i> <i>Doen wat moet</i> <i>Geen inzet</i> <i>Opportunisme en politiek</i>	<i>Angst</i> <i>Te veel hooi op je vork</i> <i>Besluiteloosheid</i> <i>Eenzaamheid</i>

### WAAR ZIT JIJ NU IN DIT SCHEMA?

- Waar wil je zitten?
- Welke doelstellingen kunnen je daarbij helpen?
- Met wie van je collega's of leidinggevenden op je werk kun je hierover het gesprek aangaan?