

Erwin Klappe & Ad Bergsma

EXECUTIVE SUMMARY

HANDBOEK



Ontdek de 9 successleutels
om zorgpersoneel te
laten floreren

ERWIN KLAPPE
& AD BERGSMAN

Executive Summary
**HANDBOEK
WERKGELUK**

*Ontdek de 9 successleutels om zorgpersoneel
te laten floreren*

© Erwin Klappe & Ad Bergsma, 2021

Omslag: Bureau Blikgoed, Haarlem

Binnenwerk: Pre Press Media Groep, Leerdam

This work is licensed under Creative Commons.

Je bent vrij om: het werk te delen; te kopiëren, te verspreiden en door te geven via elk medium of bestandsformaat. Onder de volgende voorwaarden: Naamsvermelding: De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk. NietCommercieel: Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden. GeenAfgeleideWerken: Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt gremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd. Geen aanvullende restricties: Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen er juridisch in beperken om iets te doen wat de licentie toestaat. Let op: Voor elementen van het materiaal die zich in het publieke domein bevinden, en voor vormen van gebruik die worden toegestaan via een uitzondering of beperking in de Auteurswet, hoef je je niet aan de voorwaarden van de licentie te houden. Er worden geen garanties afgegeven. Het is mogelijk dat de licentie je niet alle gebruiksvrijheden geeft die nodig zijn voor het beoogde gebruik. Bijvoorbeeld, andere rechten zoals publiciteits-, privacy- en morele rechten kunnen het gebruik van een werk beperken.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.nl>



Meer informatie over werkgeluk?

www.klappetraining.nl, erwin@klappetraining.nl

INHOUDSOPGAVE

Waarom deze publicatie? 5

Erwin Klappe & Ad Bergsma

Pilaar 1 **Draagvlak** 9

Pilaar 2 **Coachen** 19

Pilaar 3 **Borgen** 29

De auteurs 41

Dankwoord 42

Noten 43

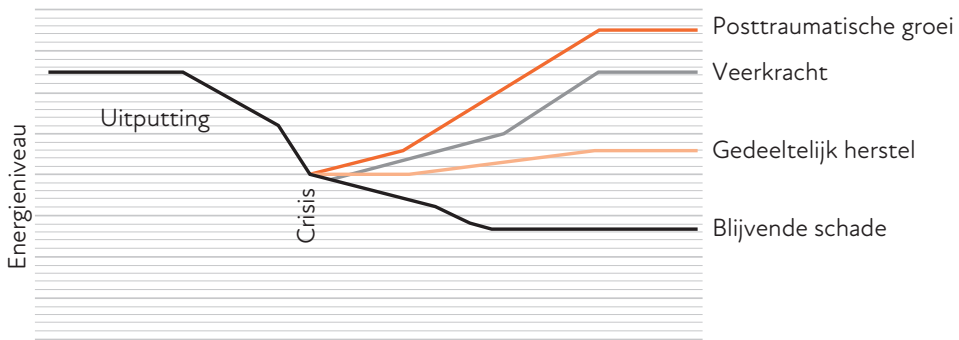
WAAROM DEZE PUBLICATIE?

In tijden van crisis kan een organisatie drijven op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Iedereen weet wat gedaan moet worden en doet een stapje extra. Maar als de adrenaline is uitgewerkt en de vermoeidheid zich laat voelen, dan is het een kunst de bevologenheid van medewerkers te behouden en hen aan boord te houden.

In 2008 nodigde generaal Casey daarom een beroemde psycholoog uit voor een lunch op het Pentagon. Hij maakte zich grote zorgen om de mentale gemoedstoestand van terugkerende soldaten uit oorlogsgebied en stelde deze openingsvraag: 'Posttraumatisch stresssyndroom (PTSS), zelfmoord, scheiding, drugs- en alcoholmisbruik, depressie, angst en paniek. Wat zegt de positieve psychologie hierover, professor Seligman?'

Seligman antwoordde de generaal dat de menselijke reactie op tegenslag normaal verdeeld is. Het grootste deel van de Amerikaanse militairen zal een moeilijke periode doormaken, maar na pakweg drie tot zes maanden weer opleven. Veerkracht is standaard voor veel mensen.

Een kleiner deel zal het echter slechter vergaan. Zij zullen niet meer de oude worden. Hun leven is geruïneerd door de traumatische ervaringen. Tegenover deze kwetsbare groep staan de mensen van wie Nietzsche zei: *'What does not kill me makes me stronger.'* Ook zij gaan door een moeilijke tijd, maar een jaar later zijn ze mentaal en fysiek sterker dan voorheen. Zij maken Posttraumatische groei (PTG) door (zie figuur 1).



FIGUUR 1 *Reacties op overbelasting*¹

Generaal Casey gaf professor Seligman daarop het bevel een programma te ontwikkelen waarin de psychologische fitheid van militairen centraal stond. Seligman en zijn team ontwikkelden een train-de-trainerprogramma, waarin de grondslagen van veerkracht, geluk en welzijn centraal stonden.

In de daaropvolgende jaren reisden maar liefst 40.000 hardgekookte drilsergeanten (ja, je leest het goed) af naar de Universiteit van Pennsylvania om zich door Seligman en zijn team te laten trainen in zijn welzijnswetenschap. Vervolgens trainden deze drilsergeanten het voltallige Amerikaanse leger – bestaande uit 1,1 miljoen soldaten.

Hoe goed het programma werkte, is slecht na te gaan. Wel zeker is dat er veel misging. De implementatie was te haastig, het verplichte karakter van de training stond veel militairen tegen en veel data over het programma bleef geclassificeerd als militair geheim. Maar bovenal was het wat naïef om te denken dat een eenvoudige training zou volstaan om oorlogstrauma's om te buigen tot persoonlijke groei.

Het basisidee van Seligman heeft de test van de tijd wel doorstaan. Als het niet mogelijk is te voorkomen dat professionals zwaar belast worden of vreselijke dingen meemaken op hun werk, dan is het zaak veerkracht waar mogelijk te versterken of te vergroten. In deze *executive summary* van het *Handboek Werkgeluk* onderzoeken we welke positieve aspecten van de mentale gezondheid gestimuleerd kunnen worden.

Hiermee willen we het werken in de zorg tijdens de COVID-19-pandemie niet vergelijken met een oorlogssituatie. Parallellen zijn er echter wel. De emotionele, mentale en fysieke druk op het zorgpersoneel is tijdens de pandemie ongekend groot geweest.

Deze ervaringen neemt iedere professional mee naar de rest van zijn of haar leven. Je zal maar de IC-verpleegkundige zijn geweest die aan het bed van de zoveelste doodzieke COVID-patiënt de afscheidsbrief van diens partner voorlas ...

Hoe zorg je ervoor dat het personeel opgeruimd begint aan het wegwerken van de enorme berg aan inhaalzorg? Als uitputting, cynisme en het verlies aan betekenis ruim baan krijgen, dreigt een zwart scenario: ongelukkige medewerkers die massaal verzuimen of vertrekken. Hoe gaat de vlam weer aan? Hoe creëer je een verplegende en verzorgende beroepsgroep die ondanks de littekens van COVID sterker uit de strijd komt? Dit is hét moment voor jou als hr-directeur om op te staan en je voor te bereiden.

In de voetsporen van Seligman vraagt dit om een ambitieuze aanpak. Wie zijn de drilsergeanten in jouw IC-afdeling, ziekenhuis of zorgorganisatie? Dan richten we onze blik al snel op de leidinggevendenden. Zij kunnen het werkgeluk van medewerkers ondersteunen of breken. Wat zou er gebeuren als we hun alle tools in handen geven om hun medewerkers op de been te krijgen en te houden? En hierbij de gehele normaalverdeling binnen jouw ziekenhuis kunnen opschuiven? Van klacht naar kracht. Zodoende is jouw zorgpersoneel de komende jaren opgewassen tegen de toenevende zorgvraag. En bespaar je door een preventieve aanpak miljoenen euro's die je anders zou moeten steken in het vervangen en begeleiden van ziek personeel.

Iedere leidinggevende kan een bijdrage leveren aan veerkracht en werkgeluk. Tover ze daarom allemaal om tot een Chief Happiness Officer (CHO), die de impact van interventies overziet en brede kennis combineert met de juiste vaardigheden. In dit boek ontdek je welke negen successleutels – verdeeld over drie pilaren – hiervoor nodig zijn.

Veel leesplezier.

Erwin Klappe & Ad Bergsma

Juli 2021

PILAAR 1

DRAAGVLAK

Hoe je alle lagen in de organisatie enthousiasmeert en inspireert om werk te maken van werkgeluk.

Als beginnend arbeids- en organisatiepsycholoog bij personeelszaken van het Amphia Ziekenhuis denk ik in 2010 dat er een wereld te winnen is door meer aandacht te besteden aan het werkgeluk van onze medewerkers. Ik ga een poging doen de leiding van mijn afdeling mee te krijgen, en sta inmiddels acht minuten te wachten achter een gesloten deur waarachter veel gelach opklinkt. Ik ben gespannen en kijk rond in het noodgebouw dat uit golfplaten is opgetrokken. Ik ruik dat het geen overbodige luxe is eens naar het riool te laten kijken.

De stemming in het managementteam P&O is opperbest, maar bij mezelf voel ik een onaangename spanning. Zal mijn plan ook zo'n warm welkom krijgen? In mijn ogen is dit MT behoorlijk 'blauw'. Gek op de 'O'-kant van P&O: cijfers, procedures, regelgeving. Als ze al interesse hebben in 'P'-kant, de menselijke kant, dan houden ze dat tot nu toe goed verborgen. Willen ze zich serieus verdiepen in het gevoel dat professionals hebben tijdens de uitoefening van hun functie?

Ik heb mijn pitch goed voorbereid. Werkgeluk, beter presteren, minder verloop, misschien minder ziekteverzuim. De reactie is echter niet mals, zoals ik van tevoren vreesde. 'Erwin, kun je stoppen met je hobby hier uit te oefenen? Ga lekker thuis mensen knuffelen, als je daar zo'n behoefte aan hebt. Hier moet je gewoon werken. Begin er eens mee.'

De reactie van dit MT-lid – een senior P&O-businesspartner – laat niets aan duidelijkheid te wensen over. Werken aan werkgeluk ziet hij als het in de

watten leggen van medewerkers. Met de staart tussen mijn benen druipt ik vijf minuten na mijn entree weer af. Werk aan de winkel. Hoe lukt het wél draagvlak te creëren? Mijn zoektocht is gestart.

Zes jaar later zijn er meer dan duizend verpleegkundigen van Amphia in werkgeluk getraind. Mede hierdoor daalt het verzuim met 2,35% en groeit de tevredenheid van patiënten. Een besparing van € 1,6 miljoen. Het is de langstlopende en best onderzochte werkgelukinterventie in de Nederlandse ziekenhuiswereld.² Maar voordat we konden gaan trainen, moest er nog heel wat water door de Rijn lopen ...

Voordat leidinggevenden hun medewerkers gaan coachen op werkgeluk, is het belangrijk binnen alle organisatielagen draagvlak te creëren voor dit thema. Dit kun je doen met de volgende drie successleutels: meet werkgeluk, verbind met organisatiedoelen en begin met enthousiaste voorlopers.

Successleutel 1: Meet werkgeluk

” **‘Wat je meet heeft invloed op wat je doet. Als je niet het juiste meet, kun je ook niet het juiste doen.’**

Joseph Stiglitz, Nobelprijswinnaar Economie 2001

Werkgeluk is meetbaar door simpelweg te vragen hoe mensen hun werk beleven. Een positieve werkbeleving biedt bescherming tegen stress en verkleint de kans op verloop. Bovendien kan je je personeel laten weten dat zij er als mens toe doen door hun werkbeleving serieus te nemen. Laat zien dat je werkgeluk belangrijk vindt door te meten. Cijfers geven houvast en maken zichtbaar welke inspanningen wel of geen zinnige bijdrage leveren. Het schudt alle lagen in de organisatie wakker.³

Hierbij zeven tips om werkgeluk succesvol te meten.

Tip 1: Meet vaker

De cyclus van observeren, concluderen, handelen, evalueren en verbeteren werkt het best als de evaluatie nauw aansluit op doorgevoerde veranderingen. Een reorgani-

satie, verandering van structuur, nieuwe werkwijze, ander gebouw? Meten houdt je scherp. Je ziet direct de impact van veranderingen. Nu ben je misschien nog gewend dat het traditionele medewerkersonderzoek elke twee jaar wordt uitgevoerd. Meet in plaats daarvan bijvoorbeeld vijf keer in de twee jaar.

Tip 2: Meet korter

Voorkom dat jouw medewerkers gaan zuchten over alweer een verplichting. Gebruik een korte vragenlijst. Ga van één keer in de twee jaar 200 vragen, naar vijf keer in de twee jaar 20 vragen. Spreek het maximum aan vragen van tevoren met alle belanghebbenden af. De ervaring leert namelijk: hoe meer mensen je betreft, hoe groter de vragenlijst. Er ontstaat een soort bloemkooieffect. En dat is niet nodig. Inmiddels weten we dat je werkgeluk zelfs al met één vraag kan meten. Maak snel op de meting zichtbaar dat je iets met de resultaten doet. Zo verandert het verplichte nummer in een zichtbare verbetercultuur.

Tip 3: Meet leuker

Hou de vragenlijst niet alleen kort, maar maak hem ook leuk. Gooi er af en toe eens een gekke vraag in die zorgt voor een glimlach bij de respondent. Bijvoorbeeld: *‘Wat zou jij als eerste veranderen als je de voorzitter van de Raad van Bestuur was?’* Of: *‘Stel je wint 24 miljoen in de loterij. Wat kunnen wij dan nog doen om jou voor de zorg te behouden?’*

Gebruik ook de mogelijkheden die online biedt. Geef respondenten de mogelijkheid zichzelf te laten plotten in bepaalde grafieken in plaats van een vakje aan te kruisen. Het voordeel hiervan? Meer respons bij de volgende meting.

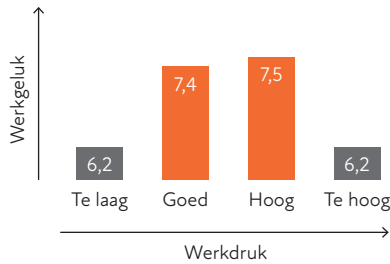
Tip 4: Maak onderscheid in dishappifiers en happifiers

Dishappifiers zijn gelukremmers. Het zijn elementen in ons werk die ons ongelukkiger maken als ze niet op orde zijn, maar die niet voldoende zijn voor het creëren van werkgeluk. Het is niet meer dan normaal dat dit op orde moet zijn. Stelselmatig afspraken vergeten geeft veel chagrijn, maar het nakomen van afspraken volstaat niet voor geluk. Aan de andere kant heb je de *happifiers*, oftewel de gelukmakers. Elementen die het werkgeluk bevorderen, zoals het gevoel dat je zelf beslissingen kan nemen, verbonden bent met collega's en patiënten en van betekenis bent. Zorg ervoor dat de *dishappifiers* zo veel mogelijk op orde zijn, voordat je nadruk legt op de *happifiers*.

” **‘Dishappifiers maken ons niet per se gelukkiger, maar wel ongelukkiger als ze niet op orde zijn.’**

Arie Pieter Veldhoen (in het *Handboek Werkgeluk*)

Sommige aspecten van het werk kunnen zowel een *happifier* als een *dishappifiers* zijn. Een van de bekendste daarvan is werkdruk. Een te lage werkdruk (verveling) en een te hoge werkdruk (het werk moeilijk aankunnen) zijn belangrijke obstakels bij werkgeluk. Wie zich verveelt of zich te zwaar belast voelt, geeft het eigen werkgeluk gemiddeld een kleine voldoende (6,2). Wie het echter druk heeft en zich positief uitgedaagd voelt, ervaart flow, voldoening en daarmee werkgeluk (gemiddeld 7,5).



FIGUUR 2 *Werkgeluk vs. Werkdruk*

” **‘Een te lage en een te hoge werkdruk halen allebei het werkgeluk naar beneden.’**

Arie Pieter Veldhoen

Tip 5: Stel open vragen

Kook niet alle antwoordopties voor, maar bied open invulvelden aan. Geef de mogelijkheid ook anoniem feedback te geven. Gemiddeld maakt 75% van de respondenten gebruik van deze open invulvelden. Dat kan waardevolle input geven. Zeker als je met behulp van wordclouds belangrijke thema's zichtbaar kan maken.

Tip 6: Presenteer de resultaten visueel

Probeer de resultaten in één beeld te vangen. Laat zien: hoe doen wij het ten opzichte van de vorige meting? En hoe doen we het ten opzichte van andere organisaties,

andere afdelingen, andere teams? Dus: benchmark binnen jezelf (*within*) en buiten jezelf (*between*). Het zet de resultaten in perspectief. Door het visueel te maken, gaan de cijfers leven bij medewerkers.

Tip 7: Bied een vervolgstap

Laat zien dat je de resultaten serieus neemt. Meten is een middel, geen doel op zich. Laat zien wat de organisatie en het individu kunnen doen om werkgeluk te vergroten. Denk hierbij aan een workshop, individuele coaching of een verdiepend trainingsprogramma met het team. We weten bijvoorbeeld dat 84% van de mensen die een 5 of lager aan hun werkgeluk geeft, een hoge intentie heeft om de organisatie te verlaten. Andersom weten we dat slechts 1% van de mensen die een 8 of hoger aan hun werkgeluk geeft, de intentie heeft om de organisatie te verlaten.⁴ Alleen al voor het behouden van je personeel is het cruciaal om het niet bij meten te laten.

Successleutel 2: Verbind met organisatiedoelen

De tweede successleutel om draagvlak voor werkgeluk binnen jouw ziekenhuis te creëren is werkgeluk verbinden met de organisatiedoelen. *Verbindt eer ge begint*. Richt je vooral op wat er leeft binnen de organisatie. Als je het niet doet, dan wordt werkgeluk meer jouw persoonlijke hobby. Dan krijgt het nooit organisatorische inbedding. Maar hoe verbind je werkgeluk succesvol aan de organisatiedoelen?

Tip 1: Waar ligt de CEO wakker van?

Vaak helpt het om je te richten op het grootste probleem van de grootste baas. Dus waar ligt jouw CEO wakker van? Je kan het voor je zien. Hij of zij ligt tussen 2 en 4 uur 's nachts te woelen in bed. Waar zit de pijn? Wat vindt hij of zij fijn? Wat is het medicijn?

- Pijn: wat zijn de grootste problemen, frustraties en knelpunten die nu spelen in de bestuurskamer?
- Fijn: wat is het ideaalbeeld? Wat zijn de ambities? Waar wil de top van de organisatie naartoe?
- Medicijn: hoe komen we daar? Kan werkgeluk het medicijn zijn? Biedt werkgeluk (een deel van) de oplossing?

” ‘Waar ligt jouw CEO wakker van?’

Tip 2: Verbind met de kernwaarden

Verbinden kan ook goed met de kernwaarden in de organisatie. Vaak staan deze kernwaarden wel op papier – prachtig verwoord in de 4B's, 4P's of een andere spitsvondige alliteratie – maar worden ze niet geladen door activiteiten. Dat biedt kansen om werkgelukinterventieprogramma's aan te koppelen. Werken met enthousiasme vergroot prestaties, voorkomt ongelukken en verbetert de patiënttevredenheid.

Tip 3: Haak aan op hr-thema's

Een mooi voorbeeld zijn de millennials. Waar eerdere generaties werken of werkten om hun gezin te onderhouden, werkt de nieuwe generatie om plezier, voldoening en zingeving te ervaren in werk. Dat is voor hen belangrijker dan een promotie, hoger salaris of auto van de zaak. Als ze het niet naar hun zin hebben, vertrekken ze. Dus: hoe behouden we deze doelgroep? Werk maken van werkgeluk biedt een antwoord.

Agile werken is een ander voorbeeld. Bij deze nieuwe manier van zelfstandig samenwerken in teams wordt impliciet uitgegaan van zelfregie, maar lang niet iedereen beschikt hier in voldoende mate over. Je kan hun eerst leren hoe dat werkt door werk te maken van werkgeluk. Het versterken van eigen leiderschap staat hierin centraal. Zo kun je gelukkiger werken zien als een opstap naar agile werken.

En zo zijn er tal van hr-thema's waaraan werkgeluk kan worden gekoppeld. Denk bijvoorbeeld aan:

- Verzuimpreventie
- Behouden van goed personeel
- Wens om eigen leiderschap te vergroten
- Meer autonomie
- Aantrekkelijke werkgever willen worden voor millennials
- Agile werken
- Duurzame inzetbaarheid
- Preventie van burn-out

Tip 4: Haak aan op strategische organisatieontwikkelingen

Denk ook aan strategische organisatieontwikkelingen. Draagt werkgeluk bij aan de organisatiebrede doelstellingen? Als iedereen daarvan overtuigd raakt, krijgt het streven naar werkgeluk de wind mee.

Tip 5: Haak aan op organisatiebrede programma's

Welke organisatiebrede programma's lopen er op dit moment? Kan een aanpak gericht op werkgeluk daar deel van uitmaken? Aanhaken op deze programma's heeft als bijkomend voordeel dat er vaak budget beschikbaar is.

Tip 6: Verbind met gezaghebbende personen

Welke mensen hebben gezag binnen de organisatie? Wie zijn de informele leiders? Betrek hen. Verbind met personen wier meningen ertoe doen. Dat kan natuurlijk in de top van de organisatie zijn, maar vaak zitten de informele leiders verspreid over de hele organisatie. Met die personen even om tafel gaan om hun advies in te winnen over jouw plannen rond werkgeluk, is vaak een effectieve route naar meer draagvlak.

Successleutel 3: Begin met enthousiaste voorlopers

Een derde belangrijke successleutel voor meer draagvlak is zo veel mogelijk lagen in de organisatie laagdrempelig laten kennismaken met het thema werkgeluk. Dat kan je doen door een korte workshop of online masterclass te organiseren. Hierin neemt een interne of externe expert de organisatie mee in de vijf kernvragen over werkgeluk:

- Waarom moeten we hier aandacht aan besteden (juist nu)?
- Wat is het?
- Wat bepaalt het?
- Hoe vergroot je het?
- Wat levert het op?

Waarom is het belangrijk om werkgeluk laagdrempelig te introduceren?

Het succes van jouw werkgelukaanpak valt of staat met **enthousiasme**. Wie lopen er binnen de organisatie warm voor dit thema? Zij zijn de motortjes, jouw ambassadeurs. Zij verspreiden werkgeluk als een positief virus door de organisatie. Het liefst heb je ze in alle lagen van de organisatie: collega's, leidinggevend en bestuur. Een

groep gelijkgestemden die denkt: ‘Werkgeluk is leuk, goed en belangrijk om mee bezig te zijn.’ Door werkgeluk laagdrempelig te introduceren, wek je het enthousiasme op van deze groep medewerkers. Maar hoe doe je dit?

Tip 1: Introduceer aan alle lagen binnen de organisatie

Neem alle lagen van de organisatie mee. Dus introduceer werkgeluk voor bestuur, directie, management, teamleiders, hr, or en medewerkers.

Tip 2: Verhelder de voordelen per stakeholder

Help mensen vanuit de verschillende lagen uit de organisatie om een beeld te krijgen van wat werkgeluk hun kan opleveren. Voor medewerkers is dat meer plezier, voldoening en zingeving. Voor leidinggevenden is dat minder verzuim, meer productiviteit en creativiteit. Voor de een is het meer cijfergericht. Voor de ander meer belevingsgericht. Voor iedere doelgroep zijn er andere voordelen. Verhelder dat per doelgroep, zodat zij zich goed kunnen realiseren wat voor positief effect werkgeluk kan hebben.

Tip 3: Krijg de or mee

Aangezien de or een vertegenwoordiging van medewerkers over de hele organisatie is, is dit een belangrijk orgaan om te betrekken. Zeker in grote organisaties is het belangrijk om de or mee te nemen. Schets voor hen de context: Wat is werkgeluk? Wat levert het op?

Tip 4: Koppel aan medewerkersonderzoek

Een korte workshop of lezing is een uitstekende vervolgstap op het medewerkersonderzoek of de werkgelukmeting die je hebt gehouden. Vaak worstelen leidinggevenden met de vraag: hoe kom ik van resultaat naar actie? Haak hier vanuit hr proactief op aan door teams laagdrempelig met werkgeluk te laten kennismaken.

Tip 5: Laat ze voelen en ervaren

De meest doeltreffende strategie voor het opwekken van enthousiasme is om niet alleen te praten over werkgeluk. Je doet dit ook door alle lagen in de organisatie dit te laten voelen en ervaren. Wat betekent werkgeluk voor hen? Hoe gelukkig of ongelukkig zijn ze zelf in het werk? Doordat ze gaan voelen en ervaren wat het met hen doet, ontstaat er enthousiasme om ermee aan de slag te gaan. Voor henzelf én voor hun teams.

Tip 6: Betrek ze bij verbeteringen

Betrek deelnemers in een kennismakings sessie direct actief bij verbeteringen. Hoe kunnen we als team, afdeling of organisatie het werkgeluk duurzaam vergroten? Gebruik slimme en leuke werkvormen om iedereen te betrekken.

Tip 7: Smeed het ijzer als het heet is

Een workshop of lezing is slechts een opwarmertje. In een uur tijd krijg je medewerkers niet duurzaam gelukkig. Voor de groep *early adopters* is het vaak een opwarmertje naar meer. Bijvoorbeeld in de vorm van een verdiepend trainingsprogramma. Hierin gaan mensen aan de slag om zichzelf te sturen naar meer plezier, voldoening en zingeving in werk voor de lange termijn. Nodig de mensen die dit willen dus direct uit voor een vervolgstap. Smeed het ijzer als het heet is.

PILAAR 2

COACHEN

Hoe je zelfbewustzijn vergroot en zelfsturing versterkt.

'Je kunt geen omeletje bakken zonder een eitje te breken.' Die quote van Theo Maassen schiet me te binnen, terwijl ik een koude plons water tegen mijn hoofd aan gooi. Ik ben de wc in gevluht, omdat ik even afstand moet nemen van het Gelukkig Werken-trainingsprogramma dat ik begeleid.

Afgelopen nacht heeft onze baby van drie maanden me twee uur nachtrust gegund. En voor de pauze zitten er vijf van de acht verpleegkundigen te huilen. De dialoog over werk(on)geluk heeft wat losgemaakt. Hoe ga ik als nuchtere man – die moeilijk bij zijn eigen gevoel komt – om met deze dames met zakdoekjes tegenover me? Coachen op werkgeluk gaat niet vanzelf, maar is een vak dat je onder de knie moet krijgen.

Gelukkig kreeg ik in de beginperiode coaching-on-the-job van een pionier in het coachen op werkgeluk in Nederland: Onno Hamburger. Onno was zijn tijd ver vooruit. Hij was zich al sinds de eeuwwisseling aan het verdiepen in de wetenschap en praktijk van werkgeluk. Samen met Ad Bergsma had hij hierover al de bestseller *Gelukkig Werken* geschreven.

Iedere pauze zei Onno vriendelijk maar bezorgd: *'Erwin, zullen we even gaan zitten om te evalueren?'* En dan hoorde ik al aan zijn stem dat het niet helemaal gesmeerd verliep. *'Hoorde je bij die vrouw haar stem overslaan?'* Ehhh, nee. *'Zag je dat die man je niet durfde aan te kijken terwijl hij sprak?'* Welke man bedoel je precies? *'Waarom ging je er met gestrekt been in bij die leidinggevende? Als coach moet je mensen helpen, niet tegen je in het harnas jagen.'*

Pffff. Dit ging helemaal mis. Alle signalen van de groep ontgingen me. Ik was alleen maar met mezelf bezig. En voelde zestien ogen in mij prikken. Alsof al mijn antennes storing hadden. Volkomen black-out. Zo verstreken de maanden. Onno bracht me stap voor stap de kneepjes van het coachvak bij.

Totdat het kwartje vele groepen later viel. Ik voelde dat ik de code gekraakt had. Dit merkte ik aan een detail: de oogopslag van de verpleegkundigen. Aan het begin van dag 1 vaak dof. Bij de start van dag 2 – drie weken later – zag ik vaak glinsterende ogen tegenover me. Dan wist ik dat we op goede weg zaten.

In het vorige onderdeel hebben we de positieve randvoorwaarden gecreëerd voor het verbeteren van werkgeluk, maar dat is slechts een begin. Hoe gaan leidinggevers in jouw ziekenhuis hun teams coachen op de fundamenten van werkgeluk? Hiervoor kunnen zij de volgende drie successleutels inzetten: bied **vertrouwen en veiligheid**, vergroot het **zelfbewustzijn** en versterk de **zelfsturing** en geef inzicht in de **persoonlijkheid**.

Successleutel 4: Bied vertrouwen en veiligheid

Als leidinggevers in staat zijn een persoonlijke en vertrouwelijke sfeer te creëren, voelt het voor medewerkers prima en veilig om over emoties op het werk te praten. Deze vertrouwelijkheid is van belang om de dialoog over werkgeluk op gang te brengen. Wat kan je doen om een sfeer van vertrouwen en veiligheid te creëren? Dat begint al voordat je mensen gaat coachen.

Tip 1: Kies voor vrijwilligheid

Mensen kan je niet dwingen gelukkig te zijn op hun werk, dus maak deelname niet verplicht. Dat schept weerstand en chagrijn. Probeer in plaats daarvan de mensen die ervoor openstaan te verleiden. Werkgeluk is iets intrinsieks. Spreek dat aan. Mensen staan misschien niet gelijk op de banken. Geef ze een keuze: ‘Ga ik hier wel of niet aan meedoen?’

Tip 2: Kies voor kleinschaligheid

Denk groot, start klein. Begin met twee pilotgroepjes van gemiddeld acht deelnemers. Zodoende kun je het programma tussentijds aanscherpen of aanvullen. Daarnaast vergroot het werken in kleine groepjes het gevoel van vertrouwen en veiligheid, doordat medewerkers zich dan gemakkelijker durven te uiten.

Tip 3: Kies voor een externe trainingslocatie

Door mensen uit hun werkomgeving te halen, nemen zij letterlijk en figuurlijk afstand tot hun werk. Door uit te zoomen kunnen ze beter inzoomen. Een externe omgeving verhoogt het leereffect. Daarnaast voorkomt het dat mensen tijdens iedere pauze weer hun inbox in duiken. Bescherm de door jou zorgvuldig opgebouwde werkgelukbubbel door een externe trainingslocatie te gebruiken.

Tip 4: Start niet te vroeg

Als er nog wantrouwen heerst tussen leidinggevende en medewerkers of tussen medewerkers onderling, is dat vaak niet het goede moment om met werkgeluk te starten. Dan zijn medewerkers namelijk minder bereid om naar hun eigen verantwoordelijkheid voor hun werksituatie te kijken. Start pas als de basis op orde is. En dit betekent een redelijke onderlinge verstandhouding.

Tip 5: Laat medewerkers landen

Duik niet gelijk de inhoud in, maar geef mensen even een moment om te landen en stoom af te blazen. Wat laten ze achter in werk en privé? Wellicht zitten ze in gedachten nog bij een ziek kind thuis of bij een ruzie met een collega. Door aandacht te geven aan het *daar-en-dan*, zijn medewerkers eerder in het *hier-en-nu*.

Tip 6: Verhelder de context

Geef medewerkers houvast door toe te lichten waarom het belangrijk is om juist nu aandacht te besteden aan hun werkgeluk. Komen mensen niet meer toe aan hun werk door een overvloed aan regels en procedures? Is ieders bijdrage nodig om alle werk te verzetten? Kunnen ze hun verantwoordelijkheid naar patiënten goed blijven nakomen? Schets waarom werkgeluk een belangrijk thema is.

Tip 7: Maak afspraken over vertrouwelijkheid

Zonder vertrouwelijkheid is er geen openheid. Maak concrete afspraken dat de persoonlijke verhalen die gedeeld worden tijdens de training niet naar buiten gaan.

Tip 8: Ben raakbaar als coach

Hoe raakbaar is de coach? Hoe kwetsbaarder je jezelf als coach opstelt, hoe meer het team bereid is dit ook te doen. Je krijgt wat je geeft. De coach heeft een voorbeeldrol. Hoe opener, hoe eerlijker en hoe authentieker, hoe beter.

Successleutel 5: Vergroot zelfbewustzijn en versterk zelfsturing

In een sfeer van vertrouwen en veiligheid kun je je gaan richten op het vergroten van het zelfbewustzijn en het versterken van de zelfsturing van medewerkers.

Waarom is dit belangrijk?

Happiness is an inside job. Tenminste, als er sprake is van gezonde werkomstandigheden. Je begint met mensen te motiveren hiermee aan de slag te gaan, door ze eerst bewust te maken van de eigen mate van werkgeluk of -ongeluk. Wat kan beter en wat kunnen ze ook zelf doen? Je wilt mensen in beweging krijgen door ze verantwoordelijk te maken voor hun eigen werksituatie.

Hoe krijg je dit voor elkaar?**Tip 1: Geef inzicht in de mate van werkgeluk**

Laat medewerkers zichzelf inschalen (1-10) op drie onderdelen van werkgeluk (Hamburger & Bergsma, 2011):

- Plezier: heb je voldoende plezier in je werk? (1-10)
- Voldoening: heb je het idee dat je jouw kwaliteiten voldoende kan inzetten in jouw werk? (1-10)
- Zingeving: kan je jouw idealen kwijt in jouw werk? Kan je een bijdrage leveren aan iets groters dan jouw eigen belang? (1-10)

Tip 2: Breng focus aan

Waar zit de grootste uitdaging en motivatie om mee aan de slag te gaan? Is dit op plezier, voldoening of zingeving? Het is goed om mensen daarin een keuze te laten maken. Met een scherpere focus zet je sneller een eerste stap.



FIGUUR 3 De Gelukkig Werken Piramide⁵

Tip 3: Bepaal de range

Zoek naar positieve en negatieve uitzonderingen op het algemene beeld dat professionals van zichzelf schetsen. Zijn er momenten op de dag dat je hoger scoort dan dat je nu doet op het gekozen onderdeel? Dus scoor je soms hoger dan een 6 op voldoening? En wanneer scoor je lager dan een 6? Hoe komt dat? Wat ben je dan aan het doen? Met wie? Deze informatie geeft inzicht in mogelijke oplossingen voor de toekomst.

Tip 4: Laat medewerkers een persoonlijk leerdoel formuleren

Bovenstaande stappen zetten de richting uit voor het formuleren van een persoonlijk leerdoel. Wat heb je binnen jezelf te ontwikkelen om de grootste uitdaging aan te gaan? Bijvoorbeeld: 'Ik wil beter leren mijn grenzen aangeven.' Of: 'Ik wil beter leren samenwerken.' Of: 'Ik wil beter leren omgaan met stress.' Zorg dat medewerkers zelf invloed hebben op hun leerdoel. Voorkom te veilige leerdoelen ('Ik wil nog wel een keer een cursus Excel volgen') of leerdoelen die buiten hun invloedssfeer liggen. En zorg ervoor dat leerdoelen positief zijn opgesteld: wat wil je in de toekomst wél in plaats van niet?

Tip 5: Laat medewerkers de uitkomst met elkaar delen

Zeker als je de training met meerdere teamgenoten volgt, is het waardevol om de cijfers en persoonlijke leerdoelen met elkaar te delen. We hebben het namelijk niet zo vaak over emoties op het werk. Mensen kunnen al tientallen jaren met elkaar samenwerken, maar helemaal niet van elkaar weten hoe ze in hun werk staan. Door dit te delen, komt een ander gesprek op gang. Er ontstaat meer begrip voor ieders situatie. ‘Oké, dus jij zit hiermee? Dat wist ik helemaal niet. Goed dat ik het nu weet, want dan kan ik er rekening mee gaan houden.’

Daarmee zorg je ook voor meer verbinding binnen het team. Doordat mensen zichzelf kwetsbaar opstellen en vertellen wat hun werkgeluk soms in de weg zit, ontstaan er begrip, verbinding én een oplossing. Mensen gaan rekening met elkaar houden, gaan elkaar helpen en ondersteunen. Zo wordt een groep individuen steeds meer een hecht team. Dat is precies wat je wilt.

Tip 6: Ga van praten naar doen

Concretiseer het persoonlijke leerdoel door middel van acties. *‘Ik wil beter leren mijn grenzen aangeven’*, klinkt mooi, maar abstract. Maak het concreet. Wat ga je vanaf morgenochtend anders doen? Bijvoorbeeld een gesprek inplannen met je leidinggevende om te bespreken welke taak je van je takenlijst wilt afhaken. Door het formuleren van concrete acties komen medewerkers daadwerkelijk in beweging.

Tip 7: Maak onderscheid tussen klachten oplossen en slingers ophangen

Sommige acties zullen bedoeld zijn om bronnen van chagrijn weg te nemen, maar andere zijn puur positief en versterken voldoening, plezier en zingeving.

Successleutel 6: Geef inzicht in persoonlijkheid

Ken jezelf! Tussen de 39 en 63 procent van de verschillen in geluk zijn toe te schrijven aan verschillen in de persoonlijkheid.⁶ Sommige mensen zijn bijvoorbeeld gevoeliger voor tegenslag dan anderen. Dit maakt het voor hen soms moeilijk werkgeluk stabiel te houden. Het is belangrijk om dat niet als falen te beschouwen, maar als een persoonlijk kenmerk of een kwetsbaarheid waarmee je zo goed mogelijk kan leren omgaan. Daarnaast geeft inzicht in de eigen persoonlijkheid een verklaring voor de oorsprong van persoonlijke leerdoelen. Vandaar dat dit een essentiële successleutel is in het coachen op werkgeluk.

Waarom is inzicht in de persoonlijkheid van belang?

Inzicht in de persoonlijkheid verheldert voor medewerkers de vraag: wat geeft mij energie en wat kost mij energie? De altruïst helpt bijvoorbeeld graag andere mensen. Dat geeft hem energie. De introvert kan goed alleen werken. Hij haalt meer energie uit zijn binnenwereld (eigen gedachten en ideeën) dan uit zijn buitenwereld (bijpraten over het weekend bij het koffieapparaat).

Inzicht in je persoonlijkheid leert je sleutelen aan zowel jezelf als aan je takenpakket. Zo kun je taken naar je toetrekken die meer energie geven, omdat ze aansluiten bij wie je bent. De extravert kan besluiten zijn solistische beleidsfunctie in te ruilen voor een baan als teamcoach. In het contact met anderen bloeit de extravert namelijk op.

” **‘De klei is niet hard, persoonlijkheid is te veranderen.’**

Daarnaast kun je aan jezelf sleutelen. Karaktereigenschappen die het werkgeluk belemmeren, kun je beter leren hanteren of zelfs bijschaven. De klei is niet hard, de persoonlijkheid is te veranderen. Zo besluit de introvert om tegen zijn natuur in af en toe mee te gaan lunchen om in verbinding te blijven met collega's. En leert de altruïst om vaker voor zichzelf op te komen door af en toe 'nee' te verkopen.

” **‘Inzicht in de persoonlijkheid leert je sleutelen aan zowel jezelf als aan je takenpakket.’**

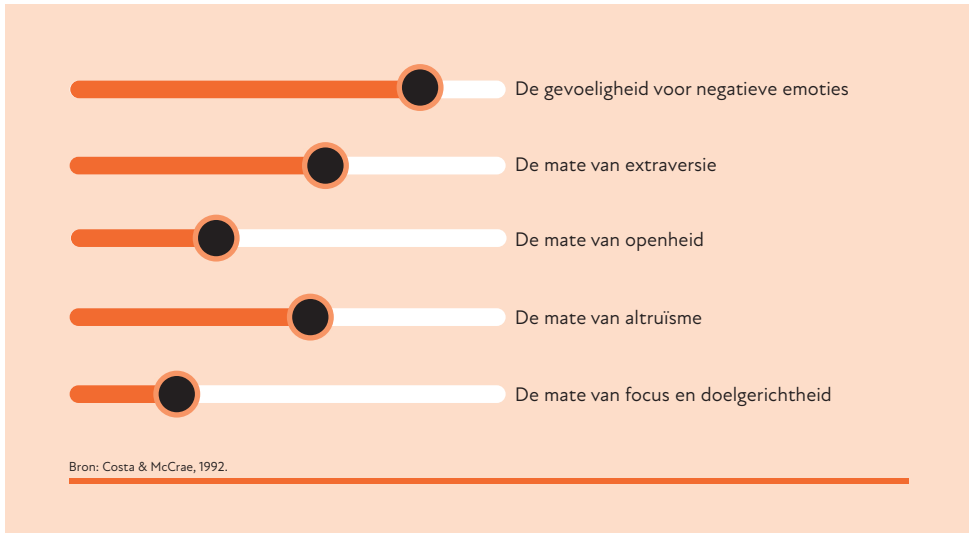
Wat kan je doen om medewerkers inzicht te geven in de persoonlijkheid?

Tip 1: Werk met een betrouwbare en valide vragenlijst

Er zijn veel vragenlijsten in omloop om de persoonlijkheid in beeld te krijgen. De Big 5-vragenlijst scoort prima wat betreft de validiteit en de betrouwbaarheid. Werk binnen jouw ziekenhuis dus alleen met gedegen vragenlijsten.

Tip 2: Benadruk dat er geen goed of fout is

Iedere uitslag kent plussen en minnen. Neem de altruïst. Een mooi aspect van de eigenschap altruïsme is de gerichtheid op de ander. Maar deze eigenschap kan ook nadelen met zich meebrengen. Bijvoorbeeld, goed kunnen zorgen voor anderen, maar onvoldoende zelfzorg kan op lange termijn uitputtend werken. Dus iedere uitslag heeft goede punten en aandachtspunten.



FIGUUR 4 Voorbeeld van Big 5-persoonlijkeidspromiel

Tip 3: Verbind de Big 5 met het persoonlijke leerdoel

Het werkt verhelderend indien deelnemers in staat zijn om de uitslag van hun *Big 5-persoonlijkeidstest* te verbinden met hun persoonlijk leerdoel (zie successleutel 5, tip 4). We nemen het volgende persoonlijke leerdoel als voorbeeld: *'Ik wil beter leren mijn grenzen aangeven.'* Dat leerdoel komt ergens vandaan. De oorsprong ligt meestal in ons karakter. Personen die hoog scoren op het Big 5-onderdeel *altruïsme* vinden het vaak lastig om hun grenzen aan te geven. Angst voor conflict kan hieronder liggen. De 'liefdesjunk' in hem zou het vreselijk vinden om niet aardig te worden gevonden. Als je weet waar je leerdoel vandaan komt, zorgt dat voor een soort 'aha-moment'. 'Oké, dus het zit in mijn karakter. Daar kan ik nog bijleren.'

Tip 4: Schets realistische verwachtingen

Afhankelijk van de persoonlijkheid heeft ieder zijn eigen bereik wat betreft werkgeluk. Je kunt als leidinggevende dus niet zeggen: ‘De hele afdeling scoort aan het einde van het jaar een 8 op werkgeluk.’ Dat is voor een deel van de medewerkers gewoon niet haalbaar gezien hun karakter. Onrealistische verwachtingen maken deze personen juist ongelukkiger. De ene persoon kan makkelijker hoge cijfers halen op werkgeluk dan de ander. Zo start de extraverte, altruïstische en emotioneel stabiele Frank met een cijfer 8,3 op werkgeluk. Terwijl het uitgangspunt voor de introverte, competitieve en neurotische Renske heel anders is. Zij begint op een 6,8.⁷



‘Onrealistische verwachtingen maken mensen juist ongelukkiger.’

Tip 5: Deel de uitslag in het team

Als collega's van elkaar weten hoe zij karakterologisch in elkaar steken, zorgt dat voor meer onderling begrip en meer ondersteuning van elkaar. Je leert jezelf en de ander beter kennen en sturen. Om het voorbeeld van de altruïst nog even aan te houden: als je van de ander weet dat hij hoog altruïstisch is, dan weet je dat hij vaak bereid is om te helpen. Ook als het eigenlijk niet goed uitkomt. Doordat medewerkers nu inzicht in elkaars persoonlijkheid krijgen, kunnen ze elkaar gaan helpen: *‘Je zegt nu “ja” maar wil je dit echt?’*

Tip 6: Leer van elkaar

Breng tegenpolen met elkaar in contact. Vaak hebben zij het meeste van elkaar te leren. Soms zitten ze zelfs in elkaars allergie. Zij laten allebei te veel zien van wat de ander te leren heeft. Zo irriteert de drammerige Toon zich aan de passieve Els. Terwijl Toon kan leren van het (doorgeschoten) geduld van Els. Andersom kan Els leren van de (doorgeschoten) daadkracht van Toon.

PILAAR 3

BORGEN

De dag nadat wij op de eerste afdeling het Gelukkig Werken-trainingsprogramma hebben afgerond, krijg ik de teamleider aan de lijn. *'Mijn team is enthousiast, ze spetteren nu gewoon. Het is jullie in twee maanden tijd gelukt om van een groep individuen een hecht team te maken. Waarvoor veel dank. Maar ik voel me zelf steeds meer geïsoleerd, buitengesloten, geen onderdeel meer van het team.'*

Au, dit is duur leergeld, denk ik direct nadat ik ophang. We dachten de psychologische veiligheid voor deelnemers te vergroten door buiten het zicht van de teamleider te werken. Voor de borging blijkt dit geen handige zet. Deelname van de teamleider aan het trainingsprogramma is geen noodzaak. Maar wat wij wél hadden moeten doen – en hebben nagelaten - is haar meenemen in het proces en haar praktische tools aanreiken, zodat ze zelf op een positieve manier invloed kan hebben op het werkgeluk van haar medewerkers. Zodat zowel haar medewerkers als zijzelf meer waardering, vertrouwen en ruimte ervaren.

Nu hebben medewerkers door onze training net ontdekt wat ze kunnen doen om het prettiger te hebben in hun werk en beter te zorgen voor patiënten. Hun initiatieven worden echter met enige argwaan bekeken door een leidinggevende die niet heeft meegekregen wat we proberen te bereiken. Een belangrijke stimulator hebben we in de positie van rem gemanooeuvreerd. Niet handig. Hoe zorg je er wél voor dat coachen op werkgeluk op de lange termijn effect heeft?

In de eerste twee pilaren hebben we gekeken naar het creëren van draagvlak voor werkgeluk en het coachen van medewerkers. In deze pilaar leggen we uit hoe je de effecten uit voorgaande stappen kunt verduurzamen. We onderscheiden daarbij drie niveaus: medewerkers (gelukkig werken-tools), leidinggevendenden aan teams (gelukkig leidinggeven-tools) en de organisatie (gelukkig organiseren-tools).

Successleutel 7: Gelukkig werken-tools

Gelukstraining heeft een bescheiden, maar positief effect. Gemiddeld stijgt het geluk na een training met vijf procent. In schoolcijfers uitgedrukt is dat een half punt. Dit effect is de moeite waard, omdat het een klein stukje is van een groot goed. Geluk draagt bijvoorbeeld bij aan gezondheid. Het verschil in levensverwachting tussen mensen die wel of niet gelukkig zijn, is even groot als tussen mensen die niet of wel roken. Bovendien is een half punt verschil best veel als je de vergelijking maakt met andere levensgebeurtenissen. Het winnen van de loterij draagt na enige tijd gemiddeld 0,1 punt bij aan geluk, werkloos worden maakt 0,8 punt ongelukkiger en het verlies van een partner kost gemiddeld 1,2 punt aan geluk. Het trainen van vaardigheden die bijdragen aan geluk, loont dus echt de moeite.⁸

” **‘Het aanbieden van een gelukstraining aan werknemers is een goede optie voor organisaties die de productiviteit van personeel willen vergroten.’**

Geluksprofessor Ruut Veenhoven, een van de auteurs van het *Handboek Werkgeluk*

Afhankelijk van de individuele en teambehoeften worden er verschillende interventies ingezet.

Waarom is het verstandig om werkgelukinterventies op maat aan te bieden?

Helaas is er niet één magische strategie die ons allemaal werkgelukkiger maakt. Ieder mens heeft zijn eigen uitdagingen en mogelijkheden. De kans op succes van deze (werk)gelukinterventies is groter wanneer 1) zij door mensen zelf worden gekozen en dus niet worden opgelegd, 2) ze passen bij de specifieke persoon/team, 3) ze met een

zekere volharding in de praktijk worden gebracht en 4) er sprake is van een variatie aan geluksverhogende interventies.⁹ Hieronder geven we een opsomming van vijf bewezen tools.

Tip 1: Maak van een calimero een calihero

De wind waait nooit recht van achter. Welke houding kies je bij tegenwind? ‘Het leven is een gedootje’, aldus de voormalig Denker des vaderlands René Gude. Voor het werkende leven geldt hetzelfde: reorganisaties, een wispelturige buitenwereld, een overvloed aan regels en procedures, meer moeten doen met minder, een dominante baas, collega’s met wie het niet klikt. Niet gek dat medewerkers soms het gevoel krijgen dat ze een speelbal zijn (*externe locus of control*).

In lastige situaties heb je twee basiskeuzes: 1) kies je voor eigen leiderschap en kijk je wat je zelf kan veranderen aan de werkomstandigheden of je eigen reactie hierop, of 2) kies je voor slachtofferschap en het gevoel dat je er niets aan kan doen (zie figuur 4)? Je raakt dan gefrustreerd, omdat het eigenlijk allemaal anders zou moeten zijn. In de praktijk blijkt het voor sommige medewerkers lastig om de ‘snelweg’ van hulpeloosheid af te slaan. Karaktereigenschappen of eerdere ervaringen met langdurige tegenwind maken mensen vatbaar voor calimerogedrag: klagen, mopperen en anderen de schuld geven. Acceptatie van gedoe is de eerste stap naar geluk. Zo kan iedere calimero zich ontwikkelen tot calihero.

” ‘Acceptatie van gedoe is de eerste stap naar geluk.’

Tip 2: Kwaliteiten en passie kennen en benutten

De tweede en waarschijnlijk bekendste werkgelukinterventie: geef mensen inzicht in hun kenmerkende sterke kanten. Waar is een medewerker goed in? Wat geeft hem of haar energie? En hoe kan deze persoon die kwaliteit meer gaan inzetten in het werk? Er zijn kwaliteiten waar je misschien wel goed in bent, maar die geen energie geven. Je wordt voor het karretje gespannen door collega’s. Ze zeggen: ‘Pak jij dit op, want dan komt het altijd goed.’ Je doet het om op korte termijn een schouderklopje te oogsten, maar op de lange termijn voel je de sleur en raak je misschien uitgeput.



FIGUUR 5 De Cirkel van Acht (Van Harte & Lingsma)

De uitdaging is jezelf te leren sturen naar taken waar je jouw kenmerkende sterke kanten wél kunt benutten. Dit zijn kwaliteiten die voor je eigen gevoel 1) essentieel zijn, 2) je energie geven en 3) je weinig inspanning kosten (Matthijs Steeneveld in hoofdstuk 15 van het *Handboek Werkgeluk*). Door deze sterke kanten van jezelf te leren ontdekken en benutten kom je vaker in flow (zie hieronder).

Tip 3: Wanneer was jij in flow?

Wanneer ga je helemaal op in je werk? Dat je als het ware samensmelt met je werk? De tijd vliegt voorbij. Je merkt niet op of je trek of dorst hebt. En pas nadat je die taak hebt verricht denk je: *'Jeetje, wat heb ik lekker gewerkt.'* Dat zijn flow-ervaringen. De wereldberoemde psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi beschrijft dit als de optimale ervaring. Flow ontstaat als je voldoende wordt uitgedaagd, niet te veel en niet te weinig. Je vaardigheden kunnen de uitdaging van dat moment aan. Je zet je volledig in om een optimaal resultaat te boeken. Dan ontstaat flow. Hoe meer flow, hoe meer geluk, hoe meer productiviteit en creativiteit. Een mooie interventie om

te gebruiken! Flow-ervaringen geven veel informatie over welke kwaliteiten je op dat moment inzet.

Tip 4: Geeft zicht op zingeving

Nietzsche zei het al: *‘Wie een waarom heeft waarvoor hij kan leven, kan bijna elk hoe verdragen.’* Het gevoel iets zinnigs te doen, laat de motor branden. Neem de Oostenrijkse neuroloog Viktor Frankl. Aan de poorten van Auschwitz namen kampbewaakers het manuscript van zijn nieuwe boek af. Even later zag Frankl zijn levenswerk in vlammen opgaan. Het was juist deze gebeurtenis die de Joodse neuroloog in leven hield. Hij haalde betekenis uit zijn lijden: het boek herschrijven en het hoofdstuk over zijn kampervaringen eraan toevoegen. Zijn filosofie (betekenis halen uit lijden) had hij voor de oorlog beschreven. Vanaf nu ging zijn werk een nieuwe fase in: de harde laboratoriumsetting van een concentratiekamp. Hier kregen zijn hoofdideeën empirische bevestiging. Het resultaat was een wereldwijde bestseller: *De zin van het bestaan*.

Extreem lijden is gelukkig niet nodig voor zingeving. Zeker binnen de gezondheidszorg biedt het werk voldoende kansen. Soms is het nodig professionals te helpen herinneren welke bijdrage ze willen leveren met hun werk. Mensen die het idee hebben dat ze een zinvolle bijdrage leveren, hebben meer focus en krijgen hierdoor veel meer per gewerkt uur gedaan. Bijkomend voordeel: ze ervaren ook meer werkplezier en minder een gevoel van leegte. Dus het is waardevol om medewerkers zicht te bieden op de mate van zingeving die zij ervaren. Laat routine, regels en vermoeidheid dit waardevolle gevoel niet vernietigen. De crux: als je een paar minuten voor een patiënt hebt, bedenk je dan dat je eigenlijk te weinig tijd heb om je werk optimaal uit te voeren? Of vraag je je af wat je binnen de gegeven tijd echt kan betekenen?

Tip 5: Leer medewerkers beter omgaan met stress

Stress is gezond, maar te veel stress kan werkplezier ondermijnen. Er is een aantal bruikbare tools die medewerkers kunnen helpen beter om te gaan met stress. Populair is momenteel bijvoorbeeld mindfulness, maar ook eenvoudige ontspanningsoefeningen kunnen goed werken. Ook oefeningen uit de positieve psychologie zijn effectief, zoals het trainen van dankbaarheid, tevredenheid en optimisme. Leg de stressreductie echter niet alleen in handen van de individuele werknemer. Probeer

de werkdruk gezond te houden en rekening te houden met de privéverplichtingen van werknemers. Bedenk dat een werknemer die zich als mens gewaardeerd voelt door de organisatie, vaak al minder gevoelig is voor stress.

Successleutel 8: Gelukkig leidinggeven-tools

Een goede relatie kenmerkt zich door wortels én vleugels. Vrijheid komt tot haar recht in verbondenheid. Onafhankelijkheid in wederzijdse afhankelijkheid. Zo kun je ook naar de relatie tussen medewerker en leidinggevende kijken. Een fijne leidinggevende geeft vrijheid en vertrouwen (vleugels), ondersteunt waar mogelijk en stelt grenzen (wortels).

Waarom is het belangrijk om hiermee aan de slag te gaan?

Het versterken van persoonlijk leiderschap is een belangrijke voorwaarde voor het stimuleren van duurzaam werkgeluk. Als je hieraan werkt zonder de leidinggevende daarin mee te nemen, dan zet je als het ware het deurtje van de kooi open. Maar zodra de medewerker eruit vliegt, staat de leidinggevende klaar om iedereen terug naar binnen te sturen. Je voorkomt demotivatie met dienend, ondersteunend, coachend leiderschap. De leidinggevende ondersteunt de autonome ontwikkeling die de medewerker doormaakt als hij zichzelf stuurt richting meer werkgeluk (zie pilaar 2). Wat kun je als leidinggevende concreet doen?

Tip 1: Toon waardering

Voor leidinggevendenden die hun grootste talenten willen behouden en meer betrokkenheid van hun mensen willen, ligt de oplossing waarschijnlijk recht onder hun neus. Dankbaarheid tonen aan medewerkers is de gemakkelijkste, snelste en goedkoopste prestatiebevorderaar. Hoe meer oprechte, specifieke, en goed getimedede waardering de leidinggevende toont, hoe hoger het werkgeluk in het team.¹⁰ Waardering vergroot vertrouwen en het geloof in eigen kunnen. Daarnaast versterkt waardering de onderlinge verbinding, omdat een leidinggevende aan een medewerker laat zien dat hij er als mens toe doet.

De invloed van waardering op prestaties is groot. Dit komt ook doordat waardering positieve emoties opwekt. Zoals trots, vreugde en hoop. Hierdoor verbreden onze gedachten en acties. Onze oogkleppen gaan af. We zien meer mogelijkheden. Hierdoor worden we creatiever in het bedenken van oplossingen voor problemen. En bouwen we fysieke, sociale, intellectuele en psychische hulpbronnen op die ons wapenen bij tegenslag.

Waardering vormt het antigif tegen een weeffoutje in het menselijk brein, namelijk de grote gerichtheid op alles wat mis zou kunnen gaan. De mens is van nature een stuk gevoeliger voor negatieve emoties. Denk aan angst, boosheid en verdriet. Dit soort emoties komen harder bij ons binnen en blijven langer aan ons kleven dan positiviteit. Er is dus meer positiviteit nodig om die ene negatieve interactie te compenseren en je team te laten floreren. Waardering voor wat goed gaat, maakt ook de aandacht voor wat is mislukt veel beter te verdragen. Zo bouw je voort op wat goed gaat en corrigeer je wat nodig is.

Tip 2: Geef vertrouwen

Hoe groter het onderlinge vertrouwen, hoe groter het werkgeluk. Een leidinggevende met een cynisch mensbeeld loopt het risico de eigen overtuigingen waar te maken. Ziet hij of zij medewerkers als liever lui dan moe? Als personen die alleen werken voor het geld? Wie zo wordt behandeld, gaat zich ook zo gedragen. Dus jouw verwachtingen als leidinggevende bepalen het gedrag van medewerkers, en daarmee ook het resultaat. Je krijgt wat je denkt.



‘Een leidinggevende met een cynisch mensbeeld loopt het risico de eigen overtuigingen waar te maken.’

Daartegenover staat een positief mensbeeld. In deze visie is de mens intrinsiek gemotiveerd. De meeste professionals willen graag iets bijdragen aan de gezondheid van mensen en willen steeds beter worden in hun vak. Vanuit dit mensbeeld ga je medewerkers op een andere manier behandelen. Je geeft ze meer vrijheid en vertrouwen, omdat je weet dat dit niet wordt beschaamd: de meeste mensen deugen.

Tip 3: Voed de fundamenten van floreren

Ieder mens beschikt over een aantal psychologische basisbehoeften.¹¹ De vervulling van deze behoeften vergroot de kans op geluk en prestaties. Als deze behoeften niet gevoed worden, treden negatieve psychologische consequenties op. De behoeften zijn:

1. Competentie: je voelt jezelf zelfverzekerd en effectief in relatie tot je werk. Je bent een vakman of -vrouw.
2. Verbondenheid: je hebt het gevoel dat er om je gegeven wordt door anderen. Zelf zorg je ook voor anderen. Je maakt deel uit van verschillende groepen die belangrijk voor je zijn.
3. Autonomie: je voelt dat je initiatief kan nemen en keuzes kan maken. Wanneer je volledig autonoom kunt werken, sta je hartgrondig achter hetgeen je doet. Je functioneert zoals je wilt zijn.

Als je als leidinggevende omstandigheden kunt scheppen die bovengenoemde basisbehoeften ondersteunen, dan leidt dit tot autonoom, gemotiveerd personeel. Maar hoe vervul je deze behoeften? Waardering tonen (tip 1) en vertrouwen geven (tip 2) spelen hierbij een belangrijke rol. Een fijne leidinggevende geeft namelijk ruimte en vertrouwen (autonomie) en toont waardering. Hij of zij geeft waar nodig ook zakelijk feedback over verbeterpunten en daagt mensen voldoende uit (competentie), ondersteunt waar mogelijk en legt voldoende uit waarom het werk dat zij doen van belang is (verbinding). Het team is bereid de eigen taak zo goed mogelijk te volbrengen, gewoon omdat het daar zelf voor kiest. Werk volgt gevoelens van interesse, plezier en waarde. Dit levert optimale resultaten op.

Tip 4: Ga oplossingsgericht coachen



‘De vragen die we stellen, geeft vorm aan de antwoorden die we krijgen.’

Psychotherapeut Yvonne Dolan

Wat je aandacht geeft groeit. Besteed je op scholen meer aandacht aan de pesters, dan zijn er meer leerlingen die aandacht willen en rottigheid gaan uithalen. Spijbelaaars? Kennelijk zijn er meer die dat doen, dat kan ik ook wel eens proberen. Jeugdcriminaliteit? Ook. Waarom? Je krijgt behoudtaal: uitspraken die tegen verandering

pleiten. Bijvoorbeeld: pubers verkennen grenzen en vandalisme hoort daarbij. Ook hedendaags coachen kan deze bijwerking hebben. Het probleemgericht analyseren en doorgronden van oorzaken en onderzoeken wat het probleem in stand houdt, kan het probleem vanzelfsprekend maken.

De oplossingsgerichte benadering vermijdt deze valkuil door de probleemanalyse over te slaan en zich te richten op de gewenste situatie. Hoe ziet die eruit? Wat wil de medewerker in de plaats van het probleem? De leidinggevende doet hierbij een beroep op het visualiserend vermogen van de medewerker: hoe ziet de ideale toekomst eruit?

De leidinggevende profiteert van het zelfvertrouwen van mensen, omdat dit de kans vergroot dat ze dingen gaan uitproberen, gaan experimenteren met nieuw gedrag. Als je niets probeert, kan je ook niets bijleren. Voor de eerste stap is een beetje vertrouwen nodig. Door goede oplossingsgerichte coaching van de leidinggevenden groeit het zelfvertrouwen, geloof in eigen kunnen en daarmee de motivatie. Vragen die daarbij ondersteunen zijn:

1. Stel dat je kon toveren en de probleemsituatie kon vervangen door de gewenste situatie. Beschrijf eens hoe alles dan op het werk zou lopen. Het probleem is weg. Er is iets veel mooiers voor in de plaats gekomen. Hoe ziet dat er dan uit?
2. Zijn er elementen van de gewenste situatie aanwezig in je huidige werksituatie? Welke gunstige signalen zijn er al?
3. Wat is een kleine, makkelijke actie die je een stap in de gewenste richting kan laten zetten?

Successleutel 9: Gelukkig organiseren-tools

De gangbare denkwijze in de gezondheidszorg is dat de behandelmogelijkheden zo veel gedetailleerde kennis vergen, dat specialisten het zo veel mogelijk voor het zeggen moeten hebben. De meeste ziekenhuizen zijn daardoor nog steeds piramidiaal gestructureerd. Het gros van de professionals voert primair de opdrachten van anderen uit.

Waarom is het belangrijk om het werk anders te organiseren?

Het eerste gevolg hiervan is dat de zorg als geheel niet altijd profiteert van de inzet van extra specialisten. Landen met goedkopere gezondheidszorgsystemen, waar huisartsen een groter deel van de zorg op zich nemen, blijken in de praktijk vaak betere prestaties te leveren. Weliswaar missen huisartsen kennis over specifieke ziektebeelden, en daardoor gaat er in de zorg weleens wat mis. Tegelijkertijd is het netto-rendement van de zorg voor mensen met chronische aandoeningen beter, omdat het medisch regiem wordt afgesteld op het leven van individuele patiënten. Overbodige behandelingen en schadelijke bijwerkingen blijven vaker achterwege. Details van de zorg verbeteren leidt niet altijd tot betere prestaties van de gezondheidszorg als geheel, schrijven de Amerikaanse artsen Kurt Stange and Robert Ferrer. De zorg heeft niet alleen specialisten nodig, maar ook zo veel mogelijk mensen die op eigen initiatief meedenken met patiënten.

Het tweede gevolg van de hiërarchische organisatie van de zorg is dat veel professionals het idee hebben dat hun kennis en kunde niet op waarde worden geschat. Ze moeten vinkjes zetten en meegaan in een uitgedacht systeem, in plaats van dat ze hun volledige potentie kunnen waarmaken. Ze krijgen soms onvoldoende ruimte om van betekenis te zijn door meerwaarde voor de patiënten toe te voegen. Mensen krijgen eigenlijk in dat soort organisaties de boodschap mee: *‘Als je naar je werk komt, dan kun je beter een deel van jezelf thuislaten, want dat hebben we hier niet nodig.’* Daar wordt de professional chagrijnig van en de patiënt wordt tekortgedaan.

Veel bestuurders beseffen ook dat ze een probleem hebben. Ze proberen de professionele autonomie van betrokkenen te stimuleren, te werken met zelfsturende teams of de regeldruk te verminderen. Moderne ziekenhuizen laten de piramideconstructie los en schakelen over op netwerkachtige structuren. Hierin krijgen mensen meer ruimte om te handelen naar wat er naar hun inzicht en beleving moet gebeuren. Dit stimuleert werkgeluk en als we het slim doen, draagt het ook bij aan de gezondheid en tevredenheid van patiënten. Hieronder behandelen we enkele voorbeelden van veelbelovende technieken.

Tip 1: Agile werken

Continue verandering – mede ingegeven door de opkomst van robots, cobots en AI – vraagt om wendbare (agile) medewerkers. Veel leidinggevenden proberen deze wendbaarheid te stimuleren door de eigen regie centraal te stellen. Agile werken is

een nieuwe manier van zelfstandig samenwerken in teams - afkomstig uit de ICT - waarmee de zelfregie van medewerkers wordt ondersteund. Hierdoor kunnen medewerkers snel en waardevol inspelen op veranderingen. Agile werken is geen methode, maar een interactieconcept. Het creëert een sfeer waarin nieuwe dingen uitgetest kunnen worden en feedback wordt gegeven om te kunnen groeien. Samenwerken, interactie, logisch denken en je snel kunnen aanpassen staan centraal.

De beginselen van agile werken sluiten goed aan bij gelukkig werken. Door nieuwe structuren creëer je namelijk de omstandigheden om gelukkig werken te ondersteunen. Agile werken geeft mensen meer autonomie, creëert meer (team)verbinding en biedt mensen nieuwe kansen om zichzelf te ontwikkelen (zie successleutel 8, tip 3).

Tip 2: Zelforganisatie

” **‘Door controlesystemen zijn professionals zoveel tijd bezig met het verantwoorden dat ze goed werk doen, dat ze te weinig tijd overhouden om goed te werken.’**

Fouten maken is geen optie in de zorg. Daarom zijn er zoveel controlesystemen opgetuigd. Hierdoor zijn professionals zoveel tijd bezig met het verantwoorden dat ze goed werk doen, dat ze te weinig tijd overhouden om goed te werken. De organisatiepsycholoog Raymon Geurts stelt dat we ons te veel vasthouden aan de zekerheid van het ongeluk. We weten precies waar we aan toe zijn en daarom veranderen we niets, maar het holt ons van binnen uit. Hij pleit er daarom voor de onzekerheid van het geluk te omarmen.

Dit lukt volgens hem als een organisatie van bovenaf begint bij alle beslissingen het hoofddoel van de organisatie centraal te stellen. Het belang van patiënten komt zo voorop te staan. Geurts spreekt van een betekenisvolle belofte. *‘Dit zijn we en dan zijn we dit dus niet.’* De top van de organisatie handelt hier congruent mee en geeft medewerkers de tijd en ruimte om hier zelf ook naar te gaan handelen. Dit betekent voor langere tijd moeilijke in plaats van opportunistische keuzes maken. Dan ontstaat er een context van voorspelbaarheid. Waarbinnen persoonlijk leiderschap van professionals gedijt. Je probeert te doen wat je belangrijk vindt en wat bij je past, zonder dat je zeker weet dat alles goed komt. Je omarmt de onzekerheid van geluk

in plaats van de zekerheid van het ongeluk (zie Geurts en Bergsma in hoofdstuk 8 van het *Handboek Werkgeluk*).



‘Kies je voor de zekerheid van het ongeluk of voor de onzekerheid van geluk?’

Tip 3: Slimme en leuke werkvormen

Hoe werk je samen met elkaar? Veel organisaties functioneren nog steeds hiërarchisch en bureaucratisch. Mede daardoor ervaren medewerkers vaak minder betrokkenheid en minder ruimte om mee te kunnen sturen. Google eens op *Liberating Structures* en je vindt meer dan 33 leuke en slimme werkvormen om beter samen te werken en het onderlinge vertrouwen te vergroten. Deze zogeheten ‘microstructuren’ bevorderen de betrokkenheid binnen groepen (van kleine tot zeer grote groepen) waardoor iedereen met energie en plezier aan de slag gaat.

Tip 4: Maak je medewerkers digitaal fit

Het is volkomen logisch om te werken aan je fysieke fitheid. We weten inmiddels ook dat we mentaal fit moeten blijven. Digitale fitheid is een belangrijke randvoorwaarde om je staande te houden in de overvloed aan informatie. Veel narigheid blijft je bespaard als je je verdiept in je digitale fitheid. Hoe word en blijf je het? Dit berust volgens stand-up filosoof Martijn Aslander op vijf pilaren: 1) digitaal bewustzijn, 2) digitale hygiëne, 3) digitale vaardigheden, 4) persoonlijk kennismanagement en 5) persoonlijk groei met behulp van technologie.

DE AUTEURS

Drs. Erwin Klappe

is arbeids- en organisatiepsycholoog, redacteur en coauteur van het *Handboek Werkgeluk*. Hij was de eerste Chief Happiness Officer (CHO) in de Nederlandse ziekenhuiswereld, bij het Bredase ziekenhuis Amphia. Inmiddels leidt hij hr-professionals & leidinggevenden in de zorg op tot Chief Happiness Officer (CHO). In zijn coachingsprogramma ontdekken zij de 9 successleutels om hun teams te begeleiden van klacht naar kracht. www.chotoolbox.nl of erwin@klappe-training.nl



Dr. Ad Bergsma

is geluksonderzoeker, spreker en auteur. Hij maakte samen met Onno Hamburger en Erwin Klappe het *Handboek Werkgeluk* en is daarnaast een van de pioniers van de positieve psychologie in Nederland. Hij promoveerde op geluksadvies en organiseerde de eerste conferenties over positieve psychologie in Nederland, onder andere samen met het SCP. Ad schreef veelverkochte boeken op het gebied van werkge-
luk, emoties, ouder worden en hersenen. Het boek over werkge-
luk is vertaald als *Happiness at work*. [Www.grootstegeluk.nl](http://www.grootstegeluk.nl) of adbergsma@gmail.com



DANKWOORD

Met dank aan de coauteurs van *Handboek Werkgeluk*: Onno Hamburger, Patrick Davidson, Luc Dorenbosch, Elke Geraerts, Raymon Geurs, Jef van den Hout, Hans van der Loo, Heleen Mes, Fennande van der Meulen, Aukje Nauta, Gea Peper, Jaap Peters, Elco Schaufeli, Wilmar Schaufeli, Matthijs Steeneveld, Herman Steensma, Ruut Veenhoven, Arie Pieter Veldhoen, Cristel van de Ven, Coert Visser, Mark van Vuuren, Sabine Wanmaker, Jessica van Wingerden en Maartje Wolff.

NOTEN

- 1 Deze figuur is afkomstig van: Jeon, S.W., Han, C., Choi, J., Pae, C.U., Chae, J.H., Ko, Y.H., Yoon, H.K., Han, C. (2015). Posttraumatic Growth and Resilience: Assessment and Clinical Implications. *Journal of Korean Neuropsychiatric Association*, 54(1), 32-39. <https://doi.org/10.4306/jknpa.2015.54.1.32>
- 2 Klappe, E. & Bergsma, A. (2015). Leer verpleegkundigen te floreren. *M&O*, 2/3 (maart/juni), 105-118.
- 3 Zie ook: Bergsma, A., Schaufeli, E., & Schaufeli, W. (2020). Het Job Demands-Resources Model in de praktijk. In: Bergsma, A., Hamburger, O. & Klappe, E. (red), *Handboek werkgeluk*. Amsterdam: Boom.
- 4 Deze gegevens zijn afkomstig van een ongepubliceerd survey van de Monitorgroep en de Gelukkig Werken Academy, 2020.
- 5 Hamburger, O. & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig werken*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- 6 Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth-fidelity and commensurability. *Human Relations*, 72, 217-247 & Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138-161.
- 7 Onderzoek van Monitorgroep en Gelukkig Werken Academy, 2020.
- 8 Bergsma, A., Buijt, Y. & Veenhoven, R. (2020). Will happiness-trainings make us happier? A research synthesis using an online findings-archive. *Frontiers in Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01953>
- 9 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.
- 10 Elton, C. & Gostick, A. (2020). *Leading with gratitude*. New York: HarperCollins.
- 11 Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Ik droomde dat voor mensen
zorgen vreugde was

Ik ontwaakte en zag
de zorg is plicht

Ik werkte beter samen en ontdekte:
de plicht biedt vreugde

Vrij naar: Rabindranath Tagore, in 1913
de eerste niet-Europese winnaar van de
Nobelprijs voor de Literatuur.