



FABELS

& FEITEN

OVER (WERK)GELUK



UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF

Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Redactie: Liesbeth Rienties
Vormgeving: Annemieke Peeters

1e druk juni 2023

ISBN: 9789078876380
NUR: 807

© Copyright 2023, Kloosterhof Neer BV.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

INHOUD

| | |
|---|-----------|
| INLEIDING | 9 |
| GELUKKIGE LEVENS EN LEVENSGELUK | 14 |
| DEEL 1 GELUKSDOELEN 1.0 | 17 |
| Een goede baan | 18 |
| Een hoger salaris | 20 |
| Mooie spullen | 23 |
| Vaste relaties | 24 |
| Een perfect lichaam | 26 |
| Goede prestaties | 28 |
| DEEL 2 SABOTERENDE GEDACHTEN | 31 |
| Denkfout 1. We vertrouwen te veel en te vaak op onze intuïtie | 32 |
| Denkfout 2. We kiezen willekeurige referentiepunten en vergelijken opwaarts | 35 |
| Denkfout 3. Alles went ... ook goede koffie, een Ferrari en huis op de Bahama's | 40 |
| Denkfout 4. We overdrijven als een malle, en hebben dat niet door | 41 |
| DEEL 3 STRATEGIEËN OM ONS BREIN OPNIEUW TE BEDRADEN..... | 45 |
| DEEL 3A GELUKKIG ZIJN MET DAT WAT IS..... | 49 |
| Strategie 1. Dwarsbomen van gewenning | 50 |
| Strategie 2. Herijken van referentiepunten | 57 |
| DEEL 3B GELUKKIG WORDEN DOOR GELUKSDOELEN 2.0 | 63 |
| Strategie 3. Herdefiniëren van onze klassieke geluksdoelen | 64 |
| Strategie 4. Nieuwe geluksdoelen stellen | 72 |

DEEL 4 WOOP JEZELF NAAR (WERK)GELUK..... 83

| | |
|------------------------------|----|
| Geluksgewoontes ontwikkelen | 84 |
| WOOP jezelf naar (werk)geluk | 88 |

DEEL 5 WERK VAN BETEKENIS..... 93

| | |
|--|-----|
| Drie menselijke basisbehoeften: competentie, autonomie en verbinding | 94 |
| Vijf organisatiefactoren dragen bij aan betekenisvol werk | 96 |
| Houd rekening met de verschillende fasen van gedragsverandering | 98 |
| De rol van leiderschap | 100 |

AFSLUITING- TIEN TIPS 105

| | |
|---|-----|
| Tien tips... voor iedereen die meer geluk wil ervaren | 107 |
| Tien tips... voor leidinggevenden die welbevinden belangrijk vinden | 107 |
| Tien tips... voor organisaties die werkgeluk willen stimuleren | 108 |
| Dankwoord | 109 |
| Bronnen | 111 |

INLEIDING

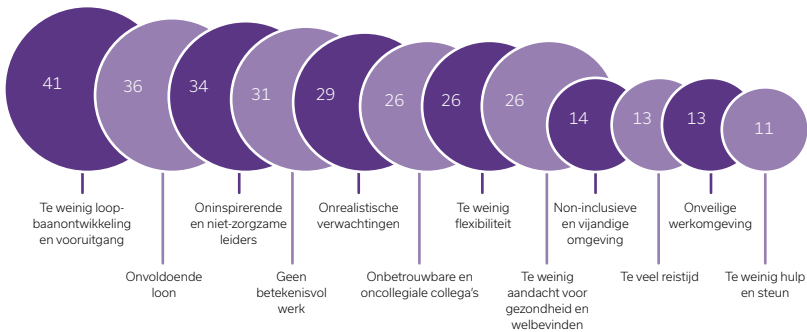
Toen Carolien na haar studie bedrijfskunde ging werken, solliciteerde ze op een traineefunctie bij een bank – met nog 500 anderen. Zes sollicitierondes verder werd Carolien aangenomen. Vol trots belde ze haar ouders: “Pap, mam, ik heb een goede baan gevonden.” Haar blijdschap was echter van korte duur. Op dag twee van haar nieuwe werk kreeg Carolien in de gaten dat een traineefunctie bij een bank niet goed bij haar paste. Ze kon er haar talenten niet in kwijt en het werkveld interesseerde haar niet. Drie maanden en vele tranen later, nam ze ontslag. Haar lieve collega’s begrepen er niets van. Hoe kon ze vertrekken uit zo’n eervolle baan met een goed carrièreperspectief? Carolien snapte het zelf ook niet goed. Even later vond ze een nieuwe baan bij een klein organisatieadviesbureau. Het verdiende minder, maar de functie paste beter bij Carolien. Ze werd er gelukkig van. Zo gelukkig dat ze haar hele ziel en zaligheid in haar werk stopte, met een burn-out tot gevolg. Het kostte Carolien drie jaar om daar helemaal bovenop te komen. Ze moest opnieuw leren slapen en haar brein anders bedraden met nieuwe waarden, zoals ‘fouten maken mag’ en ‘een taak voor 90% afronden is goed genoeg’. Het lukte Carolien om duurzaam werkgeluk te realiseren. Tot op de dag van vandaag heeft ze nog steeds min of meer hetzelfde beroep. En dat bevalt haar uitstekend.

Hoe Carolien dit voor elkaar kreeg, lees je in dit boek.

WERKSTRESS- BEROEPSZIEKTE NUMMER 1

Carolien is niet de enige die stress ervaart op het werk. In Nederland stijgt het aantal mensen met burn-outklachten al jaren gestaag. In 2007 kampte 11,3% van de werkenden met werkstress. In 2021 was dat percentage gestegen naar 16%: omgerekend bijna 1 op 6 medewerkers. Ruim een derde van de medewerkers geeft stress aan als reden voor verzuim. Daarmee werd het beroepsziekte nummer 1.

Werkstress is ellendig én duur. Maar liefst 11,1 miljoen verzuimdagen kwamen in 2019 voor rekening van stressklachten. Omgerekend leidde dit tot maar liefst 3,2 miljard euro aan verzuimkosten voor werkgevers. In 2015 was dit bedrag nog 2,5 miljard. De kosten van stressgerelateerd verzuim lopen dus op (TNO, 2022). Een lichte daling van het aantal ziekte-dagen, zoals we zagen in het eerste coronajaar 2020, levert bedrijven tonnen, zo niet miljoenen op. Maar in 2022 zagen we het verzuim weer toenemen als gevolg van onder andere werkdruk en covid. In het vierde kwartaal van dat jaar lag het ziekteverzuim zelfs op het hoogste niveau in ruim 20 jaar (CBS, 2023). Het voorkomen van ziekteverzuim is zeker in deze tijden van ongekende arbeidsmarktkrapte van strategisch belang. Een businesscase voor investeren in werkge-luk en welbevinden is daarom vrij gemakkelijk te maken. Die businesscase bestaat niet alleen uit het verminderen van verzuim. Uit een onderzoek van McKinsey (2022) onder ruim 13.000 medewerkers uit diverse landen blijkt dat 26% een gebrek aan aandacht voor welbevinden opgeeft als reden voor vertrek (zie figuur 1). Een nog hoger percentage (31%) noemt gebrek aan betekenisvol werk als belangrijke ontslagredenen.



Figuur 1: Belangrijkste redenen om ontslag te nemen (McKinsey 2022).

VOORBEELD

Bij een multinational in het zuiden van het land berekende de arbodienst dat verwaarlozing van stressklachten bij medewerkers 0,9% meer ziekteverzuim oplevert. Ten opzichte van het gemiddelde verzuimpercentage betekent dit een stijging van het ziekteverzuim van circa 30%. De huidige verzuimkosten van dit bedrijf bedragen ruim 14 miljoen euro op jaarbasis. Dertig procent meer verzuim zou hen dus 4,2 miljoen euro extra kosten. De arbodienst berekende bovendien een productiviteitsverlies van 1,2% als bijkomend effect van toenemend stressgerelateerd ziekteverzuim. Tel dit op bij de extra verzuimkosten als gevolg van stress, en deze organisatie zou de portemonnee nog meer moeten trekken. Investeren in werk dat mensen gelukkig maakt, loont dus. Niet alleen om extra stressverzuim te voorkomen, maar ook om het huidige verzuimpercentage te doen dalen. Zo werd bij de multinational uit het voorbeeld de helft van het verzuim van 45-minners veroorzaakt door stress. Bij 45-plussers ligt dit percentage rond de 40%. Stel je voor dat die getallen drastisch dalen? Daar worden zowel dit bedrijf als de werknemers beter van.

Organisaties en werkenden hebben dus veel te winnen bij meer aandacht voor werkgeluk en welbevinden. Om werkstress te lijf te gaan en zinvol werk te bewerkstelligen, is er werk aan de winkel voor zowel bedrijven als individuen.

ONDERWIJSSTRESS OF STRESSONDERWIJS- "STRESS STRIKES EARLY"

Waarom ervaren werkenden eigenlijk stress? En zouden we mensen niet al op school moeten leren over stress en stressklachten? Oud-voetbalinternational Clarence Seedorf brak hiervoor een lans tijdens een optreden in het tv-programma *College Tour* (NTR, 2019). "Leer omgaan met stress. Het zou een schoolvak moeten zijn", zei hij tegen de studenten die hem ondervroegen. Geen verkeerd advies, want niet alleen werkenden ervaren druk. Ook het aantal schoolverlaters als gevolg van stressklachten stijgt. Niet verwonderlijk als je hoort dat sommige middelbare scholieren midden in de nacht opstaan om te leren. Bij studenten gaat het net zo. In Utrecht organiseert de universiteit sinds 2018 een jaarlijkse Wellbeing Week, op initiatief van de studenten zelf. Dat het geen overbodige luxe is, blijkt uit het grote

animo voor de stiltewandelingen, workshops mindfulness en andere activiteiten waarmee studenten leren omgaan met prestatiedruk en stress (UU, 2021). Stress legt niet alleen druk op de studenten. "Het heeft ook invloed op het stressniveau van mijn docenten", vertelt een hoogleraar Gedragswetenschappen van de Universiteit Utrecht. "Weet je wel hoeveel aandacht gestreste studenten vragen? Die tijd hebben mijn collega's helemaal niet." Stress lijkt daarmee besmettelijk. Geen wonder dat kranten en tijdschriften regelmatig reppen van een 'stressepidemie'. Hoog tijd om het tij te keren en die vermaledijde stress te lijf te gaan (UU, 2021).

Gelukkig voor Seedorf bestaat er al een vak dat je leert omgaan met stress. Dat vak heet *The Science of Well-being* en wordt gegeven door Laurie Santos, hoogleraar psychologie aan de universiteit van Yale. Ze merkte dat veel van haar studenten ongelukkig zijn, ondanks hun bevoorrechte positie. Bevoorrecht omdat ze jong en slim zijn, aan één van de meest prestigieuze universiteiten ter wereld studeren en rooskleurige toekomstperspectieven hebben. Toen Santos hoorde over een zelfdoding van één van hen, besloot ze haar ongelukkige studenten te helpen. Ze ontwikkelde een collegereeks waarin ze wetenschappelijke inzichten over (werk)geluk en welbevinden combineert met praktische oefeningen om een prettiger leven te leiden. De cursus is een succes. Met meer dan 1.200 studenten is dit het best bezochte Yale-vak aller tijden. Santos' colleges bevatten inzichten en tips die niet alleen nuttig zijn voor Yale-studenten. Iedereen die wil werken aan (werk)geluk heeft er baat bij.

VOOR WIE IS DIT BOEK?

Dit boek bevindt zich op het grensvlak van onderzoek, organisatieadvies en persoonlijke begeleiding. Het is gebaseerd op de inzichten uit de cursus *Science of Well-being* van professor Laurie Santos, aangevuld met wetenschappelijke kennis en ervaringen uit de Nederlandse werkpraktijk. Het boek is relevant voor iedereen die wil werken aan het eigen welbevinden en/of dat van anderen: als werkende leidinggevende, hr-adviseur, loopbaanprofessional, or-lid, docent, ouder, vriend(in) of buurvrouw of -man. Maar bovenal als mens.

LEESWIJZER

Het boek bestaat uit vijf delen. Deel 1 zet uiteen wat wij, mensen, denken dat ons gelukkig maakt en welke doelen wij nastreven in ons werk en leven. Die doelen (spoiler alert!) maken ons echter vaak lang niet zo gelukkig als wij hopen. Hoe dat kan, komt aan bod in deel 2. Dat gaat over de mechanismen in ons brein die ten grondslag liggen aan onze denkfouten. Deel 3 schetst oplossingsrichtingen. Welke strategieën en tactieken kunnen we toepassen om onze denkfouten te omzeilen, zodat we toch gelukkig(er) worden van de dingen die we wensen? En welke doelen zouden we daarnaast, of wellicht beter, kunnen nastreven ten behoeve van ons welbevinden? Vervolgens is het tijd om over te gaan tot actie. Wat kun je als individu doen om gewoontes te ontwikkelen waardoor jij meer welbevinden en veerkracht gaat ervaren? Dat lees je in deel 4. Ben je werkgever, leidinggevende of hr-professional? Dan is ook deel 5 voor jou van belang. Dat gaat over hoe we werk zodanig kunnen organiseren dat het zin geeft en dat het bijdraagt aan werkgeluk en welbevinden. Betekenisvol werk is immers een belangrijke, zo niet de belangrijkste, buffer tegen stress.

Het boek sluit af met een checklist met concrete tips en aanbevelingen op drie niveaus: voor individuen, leidinggevend en organisaties.

GELUKKIGE LEVENS EN LEVENSGELUK

Dit boek gaat over (werk)geluk. Maar wat is geluk eigenlijk? Toon Hermans dichtte er eens dit over:

**GELUK IS GEEN KATHEDRAAL
MISSCHIEN EEN KLEIN KAPELLETJE.
GEEN KERMIS LUID EN KOLOSSAAL
MISSCHIEN EEN CARROUSELLETJE.
GELUK IS GEEN ZOMER VAN SMETTELOOS BLAUW,
MAAR NU EN DAN EEN ZONNETJE.
GELUK DAT IS GEEN ZEPPELIN,
'T IS HOOGUIT EEN BALLONNETJE.**

Uit het gedicht blijkt dat Toon dit boek waarschijnlijk niet nodig zou hebben gehad. In 8 zinnen schrijft hij op waar ik meer dan 100 pagina's voor ga gebruiken. Dat is eigenlijk nog steeds niet zo heel veel, als je bedenkt dat onze foute aannames over geluk al op zeer jonge leeftijd ontkiemen. In sprookjes bijvoorbeeld. Wie kent ze niet. Het zijn verhalen die wij kinderen van jongs af aan vertellen. Wie is er niet voorgelezen of leest voor over Sneeuwwitje, Repelsteeltje en Assepoester? En hoe eindigen westerse sprookjes? Altijd met dezelfde zin: "En ze leefden nog lang en gelukkig". Als kind krijgen we dus al onbewust ingeprent dat oud en gelukkig worden nastrevenswaardige doelen zijn. Wat oud is, daar kunnen de meeste mensen wel een getal op plakken. Maar wanneer leid je een gelukkig leven? Dat is moeilijker te bepalen. Martin Seligman (2002, 2004), grondlegger van de positieve psychologie, hanteert een handige indeling. Hij onderscheidt drie soorten gelukkige levens:

1. het plezierige leven
2. het goede leven
3. het betekenisvolle leven

Het *plezierige* leven is een leven waarin je veel positieve emoties ervaart. In dit leven rijg je als het ware prettige momenten aan elkaar, op zoek naar gevoelens van blijdschap. Denk aan hoe vrolijk je wordt van bijvoorbeeld een festival- of

concertbezoek, van verre reizen, goede koffie, pas geknipt haar of de geur van een nieuwe auto. Het plezierige leven appelleert aan onze grootse ideeën over geluk. Toon Hermans omschrijft dit in zijn gedicht aan de hand van de metaforen van geluk als een majestueuze kathedraal, een luidruchtige kermis en een zonovergoten zomer.

In het *goede* leven gaat het volgens Seligman minder over *'instant joy'* uit bijvoorbeeld een potje of een ticket, maar over het gevoel van nuttig zijn. In dit leven lever je een duidelijke bijdrage aan een groter geheel. Het goede leven ervaar je bijvoorbeeld wanneer je een baan hebt die een onmisbare schakel vormt voor het werk van anderen op de afdeling. Natuurlijk kun je best af en toe afwezig zijn, maar als jij een maand niet op je werk komt, dan word je wel degelijk gemist. Mensen voelen zich vooral nuttig wanneer ze een baan hebben die goed bij hen past; waar ze hun sterke punten kunnen inzetten. Of je het goede leven ervaart, kun je ook afmeten aan de mate waarin je wel eens flow ervaart (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Flow is een mentale staat waarin je niks voelt: noch plezier, noch pijn. Je gaat volledig op in datgene waarmee je bezig bent: bijvoorbeeld in je werk, tijdens het uitoefenen van een hobby of tijdens het eerder genoemde concertbezoek. Je wordt als het ware één met je taak, je activiteit of met de muziek. Wanneer je flow ervaart, stopt de tijd. Althans, in je hoofd. Dat is een fijn gevoel. In flow leef je volledig in het hier en nu. Je vergeet bij wijze van spreken dat je naar het toilet moet en de dag vliegt voorbij. Van een gevoel van flow worden mensen gelukkig.

Het derde gelukkige leven dat Seligman omschrijft, noemt hij het *betekenisvolle* leven. In dit leven lever je niet alleen een duidelijke en nuttige bijdrage aan je omgeving maar ben je ook van betekenis voor die omgeving. Je kunt het betekenisvolle leven ervaren wanneer je bijvoorbeeld (mee)werkt aan een product dat de wereld een beetje beter maakt, zoals de plasticvanger van Boyan Slat waarmee hij oceanen reinigt. Je kunt ook van betekenis zijn via een dienst die je aanbiedt. Denk bijvoorbeeld aan het geven van loopbaanadvies. Hiermee ondersteun je mensen om regie in hun werk te nemen. Wanneer zij zich hierdoor sterker gaan voelen, versterkt dit ook jouw gevoel van (eigen)waarde. Betekenisvol leven krijgt eveneens vorm in de privésfeer. Wat dacht je van het geven van (mantel) zorg en liefde aan een ouder of kind, waardoor hun leven aangenamer wordt? Wanneer je ervaart dat jij van onschatbare waarde bent voor een ander, word je daar vaak zelf ook gelukkig(er) van. Het mes snijdt dus aan twee kanten.

De drie typen gelukkige levens hangen alle drie samen met levensgeluk. Maar geluksgevoelens zijn het minst sterk verbonden met het plezierige leven: het leven van de – plat gezegd – leuke uitjes en lekkere etentjes. Seligman geeft hiervoor drie verklaringen, die we verderop in dit boek verder verkennen:

1. Het is voor een groot deel erfelijk bepaald of je van het plezierige leven kunt genieten.
2. Positieve emoties wennen snel (zie het als een ijsje: het eerste hapje is het lekkerst).
3. Het plezierige leven ligt voor een groot deel buiten jezelf. Je kunt geluk nastreven door plezierige ervaringen te verzamelen (denk aan het afvinken van je bucketlist), maar of het regent of de zon schijnt heb je uiteindelijk niet zelf in de hand.

Het nastreven van een leven vol nuttigheid (het goede leven) en waarde (het betekenisvolle leven) hangt veel sterker samen met levensgeluk. Geluk zit 'm dus, zoals Toon Hermans al wist, ook (of: vooral) in kleine dingen. Af en toe een zonnetje doet het 'm al. In een gelukkig leven is plezier de kers op de taart. Maar je nuttig, betrokken en van betekenis voelen; dat zijn de echt duurzame geluksboosters.

GELUKKIGE LEVENS VERTAALD NAAR DE WERKPRAKTIJK

Als we dit inzicht over levensgeluk vertalen naar de werkpraktijk dan is het nastreven van werkplezier (een werkleven vol goede koffie en kekke gadgets zoals de nieuwste smartphone en de hipste kantooromgeving) dus niet voldoende. Beter is om te streven naar werkgeluk (het goede werkleven waarin je bijvoorbeeld taken mag doen waar je goed in bent). Maar waar het echt om draait is dat we werk van betekenis hebben. Werk dat niet elke dag per se leuk hoeft te zijn, maar dat wel leidt tot de vervulling van de menselijke basisbehoeften om je competent, autonoom en verbonden te voelen. Deel 5 gaat hier dieper op in. Eerst duiken we echter in de wonderlijke wereld van ons brein en de doelen die we onszelf vaak stellen, op jacht naar geluk.