# INHOUDSOPGAVE


Inleiding **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

## DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN
**Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?**

Hoofdstuk 1 **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27
Arie Pieter Veldhoen

Hoofdstuk 2 **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli

Hoofdstuk 3 **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68
Onno Hamburger, Erwin Klappe

Hoofdstuk 4 **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

Hoofdstuk 5 **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104
Jaap Peters

Hoofdstuk 6 **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116
Heleen Mes, Gea Peper

Hoofdstuk 7 **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130
Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

Hoofdstuk 8 **Het overwinen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145
Raymon Geurts, Ad Bergsma

## DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

**Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?**

Hoofdstuk 9 **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163
Aukje Nauta

Hoofdstuk 10 **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179
Coert Visser

Hoofdstuk 11 **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196
Jef van den Hout

Hoofdstuk 12 **Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen** 210
Herman Steensma

Hoofdstuk 13 **Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk** 223
Jessica van Wingerden

## DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

**Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?**

Hoofdstuk 14 **Dromen – *denken* – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten?** 237
Cristel van de Ven

Hoofdstuk 15 **Het vinden en inzetten van sterke kanten** 253
Matthijs Steeneveld

Hoofdstuk 16 **Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan** 266
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

Hoofdstuk 17 **Werkvuur** 285
Hans van der Loo, Patrick Davidson

Hoofdstuk 18 **Vier hefbomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk** 299
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

Hoofdstuk 19 **Paradoxen bij het streven naar werkgeluk** 317
Ad Bergsma

Dankwoord 329

Literatuur 333

HOOFDSTUK 17

# WERKVUUR

## Vergroot energie voor een positieve impact

*Hans van der Loo en Patrick Davidson*

Geluk wordt doorgaans omschreven als een gevoel, maar het is meer dan dat. Het is ook cognitief oordeel over onze mate van welbevinden. Bovendien is geluk een achterliggende kracht: het is een bron van positieve energie. In deze bijdrage nemen we het laatstgenoemde als uitgangspunt. Geluk als energiebron moet meer zijn dan je happy voelen of tevreden zijn. Geluk levert pas echt duurzame energie op, wanneer mensen floreren. Dan komen ze immers terecht in de zinzone, een energiezone met een overdaad aan positieve energie.

### NIEUW GELUK, NIEUWE ENERGIE

In de vroege ochtend lopen groepjes druk pratende mannen en vrouwen een gigantische fabriekshal ergens in het midden van het land binnen. De sfeer is betoverend: de goed uitgelichte zaal is versierd met torenhoge bomen. Een dj draait opzwepende muziek. Er staan diverse foodtrucks opgesteld. Er zijn zitjes en comfortabele banken. Maar ook werkruimtes, waar teams straks aan de slag gaan. In het midden van de zaal is een gigantisch theater geplaatst. De binnenkomers kijken hun ogen uit. Ze weten niet precies wat ze van de dag mogen verwachten. Er zou aan 'een betere samenwerking tussen twee tot elkaar veroordeelde partners' worden gewerkt, was er verteld. Die samenwerking vlotte nog niet erg. Wat op papier een gouden combinatie had geleken, bleek in de praktijk veel ongemak en problemen op te leveren. De culturen pasten niet bij elkaar. Medewerkers van de verschillende 'bloedgroepen' vertoonden ander gedrag en waren verschillende leiderschapsstijlen gewend. Er was geen onderlinge 'klik', terwijl dat toch wel de bedoeling was.

> Daarom hadden de twee bedrijven besloten om een dag te besteden aan elkaar beter leren kennen. Aan elkaars taal leren spreken. Aan het formuleren van gemeenschappelijke doelen. Aan stoom afblazen en de gevoelens in een positieve richting buigen. In tegenstelling tot wat voorheen gebruikelijk was, zouden er geen presentaties door directeuren worden gehouden. Het was vooral de bedoeling dat de in totaal meer dan dertig teams met elkaar aan de slag gingen.
> Bij binnenkomst in de hal werd de emotionele gevoelstemperatuur gemeten. Bezoekers werd gevraagd om op een knop te drukken: op de groene knop als je gelukkig was en goed in je vel zat, de blauwe knop als je er qua gevoel neutraal in stond en de rode knop als je gefrustreerd, boos of angstig – kortom ongelukkig – was. De uitkomst van de 'knoppenmeting' was overduidelijk: 37 procent gaf aan gelukkig met de huidige situatie te zijn, 51 procent was gevoelsmatig neutraal en 12 procent was negatief gestemd (Van der Loo, 2013; Van der Loo & Davidson, 2016, 2019).
> Na een dag druk bezig te zijn geweest om beter met elkaar te leren samenwerken, werd bij het verlaten van de zaal gevraagd hoe de stemming nu was. De uitslag was overweldigend positief: maar liefst 76 procent gaf aan met een positief en gelukkig gevoel huiswaarts te keren. De neutrale gevoelens waren geminimaliseerd tot 19 procent en slechts 5 procent was en bleef ongelukkig. De dag bleek zijn effect te hebben gehad. De aanwezigen in de fabriekshal waren zichtbaar met het gelukvirus besmet. Er was sprake van nieuw geluk en nieuwe energie.

## Het gelukvirus

Deze casus staat niet op zich. De wereld van werk is momenteel in de ban van het gelukvirus. De afgelopen jaren hebben we heel wat congressen, workshops en seminars afgelopen waar het loflied op geluk werd bezongen. Keer op keer hoorden wij sprekers blijmoedig vertellen over de positieve effecten die groeiend werkgeluk met zich mee zou brengen. Medewerkers zouden vele malen productiever, energieker en creatiever worden. Verzuim en verloop zouden tot minimale proporties teruggeschroefd kunnen worden. Door het activeren van de geluksfactor zou het werkparadijs op aarde in het verschiet liggen. Kortom, 'happiness' zou niet alleen de medewerkers, maar ook de bedrijfsresultaten ten goede komen.

## De paradox van werkgeluk

Hoewel dit ontegenzeggelijk een positieve ontwikkeling is – zoals wij straks nog zullen zien, hebben we onze portie werkongeluk in het verleden wel gehad – zit er wel een addertje onder het gras verscholen. De hoog opgeschroefde verwachtingen omtrent de positieve effecten van gelukinterventies leiden tot een grotere kans op mislukking. Bij alle verhalen over de zegenende werking van 'Happy Work' krijgen wij dan ook een sterk déja-vu-gevoel. Een paar jaar geleden werd namelijk in soortgelijke ronkende taal over Het Nieuwe Werken (HNW) gesproken. Ook toen werden ons werkparadijzen in het verschiet gesteld. Werk zou een lust in plaats van een must worden, zo verzekerden de voorstanders van het nieuwe werkconcept ons. Een cultuur waarin autonomie, bekwaamheid en connectie centraal staat, zou een logisch voortvloeisel zijn van hippe kantoren en ondersteunende digitale technologie. Het heeft niet zo mogen zijn. HNW is in schoonheid gestorven. Een enkele uitzondering daargelaten heeft de komst van al die fraaie kantoren, flexplekken en thuiswerkmogelijkheden niet tot oplaaiend, maar juist tot uitdovend werkvuur geleid.[1]

De kans dat dit ook met geluk gebeurt, is levensgroot aanwezig. Terwijl geluksprogramma's kamerbreed in organisaties worden uitgerold, zien we de positieve energie onder werknemers de afgelopen vijf jaar alleen maar dalen. Slechts 18 procent van alle werknemers geeft aan positief gestemd aan het werk te gaan. Ruim een derde (35 procent) zit gevoelsmatig neutraal in zijn vel en maar liefst 47 procent is negatief gestemd. Gevraagd of men met positieve energie naar het werk gaat én na afloop van de dag met positieve energie weer huiswaarts keert, zegt slechts 12 procent dat dit inderdaad het geval is. De rest geeft aan verkrampt bezig te zijn (40 procent), het rustig aan te doen (37 procent) of zelfs volledig te zijn afgehaakt (11 procent). Zoals gezegd vertonen die cijfers een dalende tendens: vijf jaar geleden gaf nog een op de vijf (20 procent) van de medewerkers aan met positieve energie aan de slag te zijn. Inmiddels is dat nog maar een op de acht (12 procent).[2]

Dit brengt ons tot de volgende paradox van werkgeluk: naarmate de lofzang op het werkgeluk luider klinkt, voelen we ons blijkbaar steeds ongelukkiger en hebben we

1 Aan de opkomst en ondergang van Het Nieuwe Werken is een hoofdstuk gewijd in het boek Werkvuur (Van der Loo & Davidson, 2019).

2 De data zijn afkomstig uit het onderzoek 'De energie van werkend Nederland' dat sinds 2104 jaarlijks onder ruim 5000 werknemers wordt gehouden. Voor meer informatie over de resultaten van het onderzoek en over gegevens uit deelsectoren, zie: www.energyfinder.nl.

> **Vanouds werd er negatief en neerbuigend over werk gedacht.**

minder energie op ons werk. Hoe is die paradox te verklaren en wat kunnen wij eraan doen om deze te doorbreken? Dat is de inzet van dit hoofdstuk. We laten achtereenvolgens de volgende punten de revue passeren:

- Allereerst laten wij zien dat de koppeling van 'werk' en 'geluk' historisch gezien lang niet zo vanzelfsprekend is als nu vaak wordt gesuggereerd. Sterker nog, we zullen van goeden huize moeten komen om eeuwenlang negatief denken over werk te 'disrupten'.
- Vervolgens geven wij aan dat de twee momenteel in de werksfeer overheersende manieren om geluk te bevorderen – geluk als plezier en geluk als tevredenheid – slechts kortstondige en geringe effecten op onze energie hebben. Om als duurzame bron van menselijke energie te kunnen fungeren, moeten we een shift maken naar geluk als floreren.
- Dit laatste is des te belangrijker omdat het streven naar makkelijke vormen van energie – energie als plezier en energie als tevredenheid – het menselijk floreren vaak in de weg staan. Om daar verandering in te brengen, rest slechts één mogelijkheid: zorgdragen voor een organisatorische omgeving waarin mensen de gelegenheid, maar ook de verantwoordelijkheid gegeven wordt om de regie over hun energie en werk in eigen hand te nemen.

## Werk tussen vloek en verlangen

Hoe vanzelfsprekend het hedendaagse verlangen naar werkgeluk ook lijkt, in het verleden was dat geenszins vanzelfsprekend. De klassieke Grieken waren zelfs uitermate negatief over werk: zij zagen het als een vloek. Pandora, de eerste vrouw in de klassieke mythen, had een doos geopend waarin allerlei rampen, plagen, zorgen en ook werk waren opgeborgen. Als straf voor het openen van de doos was de mens voortaan voorbestemd om zwaar en uitputtend werk te verrichten. Voor de Grieken was werk helemaal niet bedoeld om mensen gelukkig te maken. Het was eerder een strafmiddel. Niet alleen de vertellers van mythen, maar ook vooraanstaande Griekse filosofen keken neer op alledaagse werkzaamheden. Van Plato en Aristoteles is bekend dat zij arbeid vooral zagen als iets voor slaven en de allerlaagste klassen.

Wie het wat verder in het leven had geschopt, hield zich liever verre van werk. Die besteedde zijn tijd aan geestelijke en filosofische activiteiten.

Hoewel er minder neerbuigend over werd gedaan, was het aanzien van werk in de joodse en christelijke traditie ook niet bepaald hoog. Ooit, zo staat in de Bijbel te lezen, was werk een heilige opdracht. Adam kreeg van God hoogstpersoonlijk de opdracht om de aardse tuin, de Hof van Eden, te onderhouden. Maar net als bij Pandora ging zijn nieuwsgierigheid met hem op de loop. Als straf voor het eten van de boom van kennis moesten hij en zijn nakomelingen voortaan zwoegen om in leven te blijven.

De christelijke traditie maakte het overigens niet zo bont als de klassieke Grieken: er werd namelijk een duidelijke begrenzing aan de hoeveelheid te verrichten werk gesteld. Op zondag werd niet gewerkt, maar gebeden. En tijdens de vele religieuze feestdagen mocht volop van het leven genoten worden. Die begrenzing op werk zou pas in de zestiende eeuw door toedoen van het calvinisme verdwijnen. Werken in het zweet des aanschijns werd niet alleen gezien als een goddelijke opgave, maar ook als een manier van karaktervorming en een teken van goddelijke uitverkorenheid. Ledigheid gold voortaan als des duivels oorkussen.

Ondanks het prediken van werkijver werd werk in het protestantisme eerder als een must dan een lust gezien. Dat dit de afgelopen decennia veranderd is, heeft te maken met een paar in elkaar grijpende revolutionaire ontwikkelingen. De eerste omschrijven wij als de digitale revolutie. Voortbouwend op de ontwikkeling in de richting van een kenniseconomie leidde de opkomst van computers, netwerken, software en kunstmatige intelligentie tot een dynamische wereld die voortdurend in beweging is, die gekenmerkt wordt door tal van onzekerheden en die in het teken staan van voortdurend van vorm veranderende netwerken en verbindingen.

In de digitale economie draait het niet langer om harde en tastbare (hardware als fabrieken, machines, producten), maar om zachte en ontastbare dingen (software als kennis, data, gedrag, cultuur). Organisatiesucces wordt niet langer (uitsluitend) afgerekend op harde efficiëntiecriteria, maar steeds vaker op zachte criteria als creativiteit

> **Het gaat in het digitale tijdperk niet langer uitsluitend om efficiëntie, maar steeds vaker (ook) om creativiteit en energie.**

> **Werkgeluk als een variant op een Happy Meal.**

en positieve energie. Naarmate de prestatielat hoger wordt gelegd en de omstandigheden om te presteren zwaarder worden, is het belangrijker dat mensen vanuit hun eigen energie – intrinsieke motivatie, eigen ambities, eigen sterktes – te werk gaan. Van werknemers wordt niet langer verwacht dat zij louter instructies van hun baas uitvoeren, maar dat ze initiatief nemen, ondernemerschap tonen en creatief zijn.

De tweede revolutie was van mentale aard en speelde zich af in onze hoofden. Doordat zij minder opviel, trok zij minder aandacht dan de digitale revolutie. Maar de effecten zijn er niet minder om geweest. De mentale revolutie leidde tot een nieuwe mensvisie, waarin de focus op problemen en negatieve levenservaringen werd vervangen door een positieve gerichtheid op mogelijkheden en positieve ervaringen. Niet langer werden werknemers als dom, zwak, ziek en afhankelijk afgeschilderd, maar als slim, sterk en autonoom. Deze revisie van het mensbeeld werd voor een belangrijk deel gevoed door nieuwe wetenschappelijke inzichten in de rol en betekenis van een positieve houding voor menselijk welbevinden, de positieve psychologie. Volgens journalist Rutger Bregman (2019) zijn we tegenwoordig steeds vaker geneigd om te veronderstellen dat 'de meeste mensen deugen' – ook de titel van zijn meest recente bestseller. Mensen willen werken. Zij willen positieve impact hebben. Zij willen hun ideeën uitventen en hun handen laten wapperen. Zij willen met anderen samenwerken. En ze willen vooral gelukkig zijn.

## Over geluk gesproken: drie zienswijzen

Wat bedoelen we eigenlijk, wanneer we het over geluk hebben? In de psychologische literatuur wordt geluk vaak als 'positief gevoel' omschreven. Hoewel er in de wetenschap allerlei gradaties van gevoelens worden onderscheiden, staat de organisatiepraktijk doorgaans in het teken van geluk als plezier of pret. Het gaat dan om intensieve en kortstondige positieve gevoelens ('gelukuitbarstingen') die na enige tijd weer wegebben. Werkgeluk als 'Happy Work' is een soort variant op de snelle hap van een 'Happy Meal'. Deze zienswijze brengt met zich mee dat de effecten van geluk niet al te hoog ingeschat mogen worden. Zij zullen misschien krachtig, maar

slechts van tijdelijke aard zijn. Geluk als plezier levert hooguit een tijdelijke 'energy boost' op.

Je kunt geluk ook op een andere, een cognitieve wijze benaderen. Geluk krijgt dan een meer weloverwogen, stabiel en duurzaam karakter. Het wordt vooral geassocieerd met een gemoedsrust, een algemeen oordeel van tevredenheid en welbevinden. Geluk als tevredenheid geeft een prettig gevoel. Of, zoals Frank Boeijen het ooit fraai bezong: 'Geluk is een hangmat waarin je lui ligt in een wezenloze stilte'. In zijn bekende bestseller *De logica van geluk* (2017) zegt voormalig Google-topman Mo Gawdat dat geluk neerkomt op het oordeel dat ontstaat wanneer wij percepties afzetten tegen verwachtingen. Dat is exact dezelfde omschrijving die sinds jaar en dag van het begrip 'tevredenheid' wordt gegeven.

Het is de vraag of dit ons veel verder brengt. Omdat tevredenheid een betrekkelijk weinig zeggende indicator is die slechts een geringe voorspellende waarde op gedrag en prestaties heeft, zijn organisaties de afgelopen jaren juist overgegaan op het meten van andere indicatoren als bevlogenheid en betrokkenheid. Door geluk te omschrijven als tevredenheid, komen we niet veel verder, maar keren we als het ware terug in de tijd.

Er is nog een derde, meer omvattende interpretatie mogelijk: geluk als floreren. De klassieke Grieken spraken in dit verband van *eudemonia*: een omvattend concept dat niet alleen gevoelens en oordelen, maar ook concrete daden omvat. Floreren betekent dat je vanuit een hoger doel (*purpose*) voelt, denkt en handelt. Dat je betekenis geeft aan je leven en dat van anderen. Dat je vanuit je sterktes handelt en dat je positieve relaties met anderen ontwikkelt. En dat je door het goede te doen positieve impact weet te maken. De omschrijving van geluk als floreren is meerdimensionaal en omvattend. Zij komt in grove lijnen overeen met wat wij aanduiden als positieve energie.

## Energie, wat is dat?

Als we zeggen dat (werk)geluk een bron van energie is, wat bedoelen we dan? Omdat er in de praktijk, maar ook in de wetenschap een Babylonische spraakverwarring rond het begrip 'energie' heerst, is dat niet zonder meer duidelijk. Energie wordt vaak losjes uit de pols als synoniem voor tal van andere concepten gehanteerd, zoals bevlogenheid en betrokkenheid, drijfveren, flow, grit, motivatie, passie, vitaliteit en

ga zo maar door. In populaire zelfhulpboeken wordt energie daarnaast ook veelvuldig van allerlei mysterieuze aanduidingen zoals 'juice', 'mojo' of 'x-factor' voorzien. Om aan de spraakverwarring een einde te maken, hanteren wij een simpele werkdefinitie: energie is een kracht waarmee je jezelf en anderen in beweging zet om gewenste prestaties te realiseren.

Energie is dus meer dan een gevoel: zeggen dat je je energiek voelt is mooi, maar niet genoeg om ook daadwerkelijk te presteren. Energie is ook meer dan alleen brandstof. Als we zeggen dat onze batterij is opgeladen, dan geeft het een indicatie van ons potentieel, maar het zegt nog niets over het feit of wij ook daadwerkelijk in actie komen. We gaan daarom een stap verder en duiden energie aan als een kracht die je kunt voelen, beschrijven en meten.[3] Als het goed is, leidt die kracht tot een bepaalde mate van dynamiek of beweging. Die beweging is geen doel op zich, maar een middel om gewenste prestaties te realiseren. Een belangrijke implicatie van onze definitie is dus dat energie gezien moet worden als een relationeel concept. Energie, gedrag en prestaties vormen een onlosmakelijk met elkaar verbonden keten.[4]

Energie kun je niet alleen voelen, maar ook zien. Energieke mensen kijken met nieuwsgierige en twinkelende ogen naar de wereld. Ze nemen een actieve houding aan en praten enthousiast over wat hen bezighoudt. Ze zijn alert op wat er om hen heen gebeurt. Ze stralen niet alleen energie uit, maar hebben ook een antenne om energiestromen uit hun omgeving op te pakken. Energie zie je ook af aan de intensiteit waarmee dingen worden gedaan, en aan de souplesse waarmee dat gebeurt. Energie kun je verder aflezen aan de chemie en mate van samenwerking tussen mensen.

Andersom zie je het meteen als mensen geen energie hebben. Ze staren je aan met doffe ogen, nemen een vermoeide houding aan en maken een uitgebluste indruk. Ze klagen over van alles wat er mis is. En ze willen geen stap te veel zetten. Ze voelen zich slachtoffer van de omstandigheden en tonen weinig animo om verandering in hun lot aan te brengen.

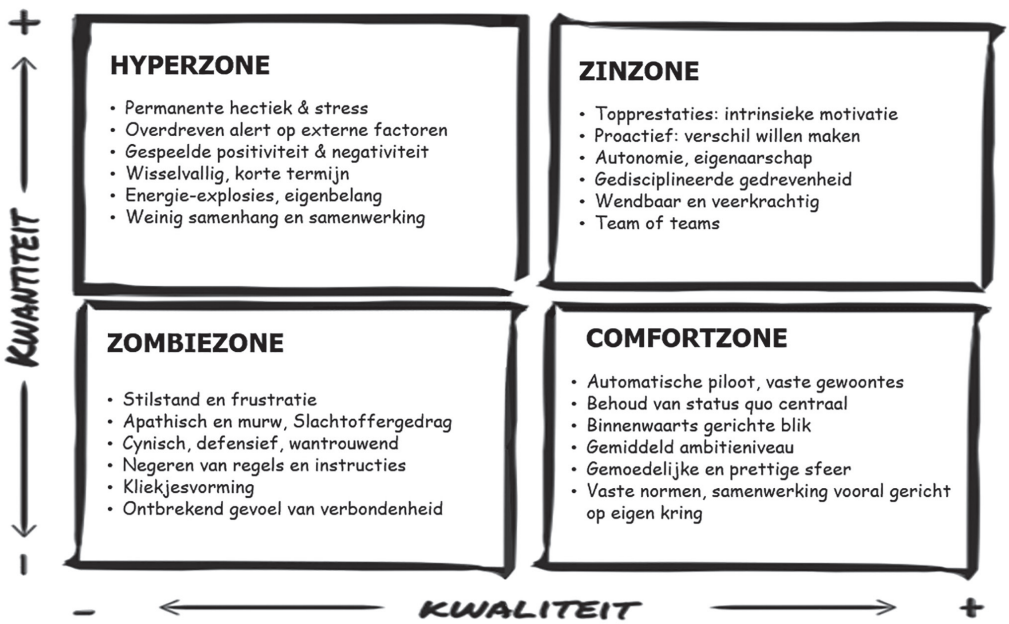
---

3 Dat meten doen wij met een speciaal ontwikkelde tool, de EnergyFinder. Over achtergronden en toepassingsmogelijkheden van energiemetingen en activeringssessies kun je meer lezen in ons boek *Werkvuur*.

4 Wij zijn geen 'energie-evangelisten': pas wanneer je weet wat je wil presteren en hoe je je wilt gedragen, is de vraag naar energie relevant. Wie veel wil presteren, zal ook veel energie nodig hebben. Wie het daarentegen rustig aan wil doen, kan met beduidend minder energie af.

In deze beschrijvingen zijn ongemerkt kwantitatieve en kwalitatieve elementen van energie binnengeslopen. De kwantiteit van energie slaat op de vraag of je over weinig of veel energie beschikt. Bij de kwaliteit van energie gaat het er veeleer om of je je op een positieve of juist een negatieve wijze tot anderen in je omgeving verhoudt. Met positieve energie sta je open en optimistisch in het leven, word je gedreven door intrinsieke motivatie en ben je bereid om te leren en jezelf te verbeteren. Bij negatieve energie bekijk je de wereld overwegend door een donkere bril. Je voelt je van alle kanten bedreigd en bent maar met één ding bezig: overleven.

Door de kwantitatieve en kwalitatieve dimensie te combineren krijg je een energiematrix met vier verschillende energiezones (figuur 17.1).[5] In figuur 17.1 staat per zone een grove karakterisering van de voornaamste kenmerken. De vier energie-




FIGUUR 17.1 *Energiematrix met vier energiezones*

5 Het oorspronkelijke model is van de Duitse professor Heike Bruch. Wij hebben dat in de loop der jaren verder uitgewerkt naar verschillende vormen van gedrag, taalgebruik, prestaties en corresponderende persona's.

zones laten niet alleen verschillende eigenschappen en gedragingen zien, ze verschillen ook in de mate en de aard van gelukbeleving.

Terug naar ons onderzoek: op de vraag of werk gelukkig maakt, antwoordt 64 procent van alle Nederlandse werknemers dat dit inderdaad het geval is. Als we inzoomen op de vier energiezones, dan zien we dat medewerkers in de zinzone veel hoger scoren: daar noemt maar liefst 87 procent werk als een bron van geluk. Ook in de comfortzone beschouwt ruim driekwart (77 procent) van de medewerkers werk als gelukbron. In de hyperzone is dat nog maar iets meer dan de helft (53 procent). En in de zombiezone beschouwt slechts iets meer dan een derde (37 procent) werk als bron van geluk. Energie kleurt dus blijkbaar de gelukbeleving. De conclusie: de gelukbeleving stijgt naarmate de hoeveelheid en de kwaliteit van energie toenemen.[6]

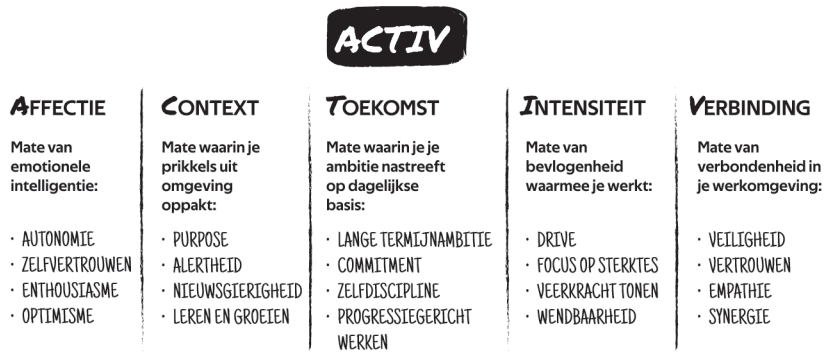
Tot zover het kwantitatieve verhaal. Hoe zit het met de drie verschillende zienswijzen van geluk? Hoe verhouden die zich tot de vier energiezones? Omdat wij daar in het verleden niet naar hebben gevraagd, hebben we hier geen cijfers van. Op basis van aanvullend kwalitatief onderzoek naar de gelukbeleving in diverse energiezones kunnen wij er echter wel het een en ander over zeggen. Het blijkt dan dat geluk als (kortstondig) plezier vooral voorkomt in de hyperzone. Geluk als tevredenheid zal men vooral in de comfortzone aantreffen. Geluk als floreren is vooral iets voor de zinzone.

En de zombiezone dan? We gingen ervan uit dat het geluk daar ver te zoeken zou zijn. Dat bleek niet het geval. Er heerst wel degelijk een eigen vorm van gelukbeleving, die we zouden kunnen omschrijven als 'zwart geluk': een cocktail van cynisme, foute humor en slachtoffergedrag die je ook wel in tv-series als *Debiteuren/Crediteuren* en *The Office* terugvindt.

## Geluk als energiebron

We hebben zojuist gezien dat energie – gemeten in kwantiteit en kwaliteit – niet alleen de hoogte, maar ook de aard van de gelukbeleving beïnvloedt. Kunnen we dat ook omdraaien, heeft geluk ook invloed op onze energie? Jazeker. De afgelopen jaren hebben wij een intensieve zoektocht ondernomen naar emotionele, mentale

6 De data zijn afkomstig uit het onderzoek 'De energie van werkend Nederland' uit 2018.




FIGUUR 17.2 *ACTIV*

en sociale energiebronnen.[7] Nadat wij op basis van een omvangrijke literatuurstudie aanvankelijk maar liefst 154 bronnen op het spoor kwamen, konden wij dit aantal na jarenlang (statistisch) onderzoek terugbrengen tot een aanvaardbaar aantal van twintig energiebronnen, die keurig in vijf clusters verdeeld konden worden. Die clusters voorzagen wij van het toepasselijke acroniem ACTIV (figuur 17.2).[8]

Om de energieclusters en -bronnen in het juiste perspectief te zien: wanneer bij (zelf) meting blijkt dat alle bronnen optimaal zijn geactiveerd, dan leidt de optelsom van al die energie tot de zinzone. Wanneer de bronnen minimaal zijn geactiveerd, dan leidt dit tot de zombiezone. Hoge activering van de energiebronnen 'connectie' en 'intensiteit' en lage activering van 'affectie' en 'verbinding' brengen je in de richting van de hyperzone. Hoge activering van 'affectie' en 'verbinding' en lage activering van 'context' en 'intensiteit' zorgen voor een positie binnen de comfortzone.

---

7 Energie kent uiteraard ook een fysieke dimensie. Omdat hier al relatief veel onderzoek naar wordt verricht, laten wij deze dimensie hier buiten beschouwing. Datzelfde geldt voor wat betreft de in de literatuur ook wel genoemde 'spirituele' dimensie. De energiebronnen die daar vaak worden genoemd (zoals 'autonomie', 'zelfvertrouwen', 'purpose') maken in ons model onderdeel uit van emotionele, mentale en sociale energie.

8 Pikant detail: op het moment dat wij 'onze' twintig energiebronnen zo'n beetje op een rij hadden staan, kwam Martin Seligman – zo'n beetje de godfather van de positieve psychologie en de wegbereider voor het actuele denken over geluk – met zijn 'PERMA'-model op de proppen. De schrik sloeg ons om het hart. Maar dat bleek onnodig: de overeenkomsten tussen beide modellen waren bijzonder groot. Onafhankelijk van elkaar waren we tot de vergelijkbare slotsom gekomen.

Wat is nu de invloed van geluk op onze energie? Dat hangt sterk af van de manier waarop wij tegen geluk aankijken:

- Wanneer we geluk als plezier zien, richten wij ons al dan niet bewust op het beïnvloeden van de energieclusters 'affectie' en 'intensiteit'. De invloed van geluk zal niet alleen kortstondig, maar ook beperkt zijn: andere energiebronnen worden immers niet of slechts in geringe mate aangesproken en geactiveerd. Men kan er overigens wel het een en ander aan doen om die effecten van geluk niet alleen langer te laten duren, maar om er ook andere energieclusters bij te betrekken.
- In de casus aan het begin van dit hoofdstuk werd dit gedaan door alle teams en alle teamleden aan het einde van de dag met zelfgekozen en voor iedereen op het intranet zichtbare actieplannen naar huis te sturen met de opdracht om ze binnen 72 uur te realiseren. De positieve gevoelseffecten van het event werden zo niet alleen verlengd, maar ook versterkt. Hoewel daarna managers, maar zeker ook medewerkers nog veelvuldig naar de positieve sfeer van het event wezen, bleek het niet mogelijk om de euforische sfeer langer dan enkele weken vol te houden. Het plezier dat men bij het verlaten van de zaal en de dagen daarna had ervaren, maakte geheel naar verwachting plaats voor een neutrale houding van 'business as usual'. Geluk als plezier leidt niet tot duurzame energie. Om de energie op een hoog niveau te houden, moet je voor een continue stroom van nieuwe pretprikkels zorgen – met als gevolg dat die prikkels niet alleen verslavend werken, maar op den duur ook steeds minder effect sorteren.
- Door geluk vanuit het perspectief van tevredenheid te bezien, zullen de effecten weliswaar langer aanhouden, maar minder intensief beleefd worden. Ook dit kwam naar voren in de casus. Terwijl het plezier met betrekking tot het event geleidelijk wegebde, lag de tevredenheid over de bereikte samenwerking zes maanden daarna nog steeds op een iets hoger niveau. Het event en het daaruit voortvloeiende gelukgevoel van tevredenheid betaalde zich uit, zou je dus zeggen. Maar pas op: de blijvende toename van tevredenheid bedroeg slechts enkele tienden van procenten. Bovendien mag de invloed van tevredenheid op energie en prestaties niet overschat worden. Het rationele karakter van een tevredenheidsoordeel staat de aanmaak van nieuwe energie in de weg.[9]

9 Op basis van onderzoek van Heike Bruch en Bernd Vogel naar de relatie tussen energiezones en prestaties kunnen wij dit staven. Tevredenheid – zoals energetisch belichaamd in de comfortzone – gaat slechts gepaard met marginale verbeteringen in prestaties (gemiddeld met 8 procent). Over de geringe voorspellende waarde van tevredenheid op gedrag en prestaties zie ook het boek *The Ultimate Question* (Reigheld, 2011).

> **Hoe energieker wij zijn, hoe gelukkiger we ons voelen.**

- Waren er na afloop van het event ook florerende medewerkers te bekennen? Vast wel, maar zeker weten doen we het niet. We weten wel dat het event daarvoor eigenlijk niet bedoeld was. Je moet wel haast over bovenaardse eigenschappen beschikken om honderden mensen binnen een dag aan het floreren te brengen. Het event was vooral bedoeld om als vliegende start ('kickstart') voor een geleidelijke ontwikkeling richting zinzone te dienen. Het floreren was eerder een zaak van de lange adem en van vallen en opstaan, dan van een geslaagde bijeenkomst. Die diende er vooral toe om mensen 'happy' te maken.

## ABC-cultuur en zelfregie

Hoe verliep het proces verder na het event? Zoals gezegd waren de deelnemers met de opdracht naar huis gestuurd om binnen 72 uur een paar zelfgekozen verbeterinitiatieven te ondernemen. Daarover werd via het intranet onderling gerapporteerd en feedback gegeven. De positieve golf die met het event was bereikt, hield minstens enkele weken aan.

Parallel aan het werken aan de verbeterinitiatieven hadden teamleiders ondertussen een eendaagse *powerclass* over het belang van intrinsieke motivatie en persoonlijk leiderschap gekregen.[10] De rode draad in de powerclass was het begrip 'intrinsieke motivatie' uit de zelfdeterminatietheorie van Ed Deci en Richard Ryan (2004). Om die theorie toegankelijk te maken, werd gesproken over 'floreren' en de stimulerende werking van een 'ABC-cultuur' (waarbij de A stond voor Autonomie, de B voor Bekwaamheid en de C voor Connectie en Collectiviteit). De teamleiders

10 Powerclasses zijn een door ons ontwikkeld leer- en trainingsconcept, waarbij deelnemers op basis van een zelfgekozen vraag of leerbehoefte gedurende 24 uur aan de slag gaan om zelf tot een passende oplossing te komen. Powerclasses zijn een vorm van actieleren waarbij experimenteren, leren en realiseren centraal worden gesteld. De 24 uur zijn als volgt ingevuld: eendaagse sessie van 8 uur waarin de voornaamste theoretische inzichten zo beknopt en helder mogelijk worden toegelicht. Vervolgens gaan de deelnemers (gezamenlijk) aan de slag om aan hun probleem of behoefte te werken. Gedurende drie weken brengen zij het geleerde minimaal 20 minuten per dag in praktijk. Vervolgens vindt een eendaagse sessie plaats met mogelijkheden tot intervisie en bijstelling van de acties. Het concept 'powerclasses' is gebaseerd op de in de praktijk bewezen inzichten van Josh Kaufman.

kregen concrete handvatten aangereikt om voor zichzelf te bepalen of ze energie wilden stoppen in floreren, maar zeer concreet te visualiseren wat floreren voor henzelf en voor hun team betekende. Daarnaast kregen de deelnemers concrete handvatten aangereikt om binnen hun team aan een stimulerende ABC-(team)cultuur te bouwen. Na drie weken kwamen ze nogmaals een dagdeel terug voor intervisie, om van elkaars voorbeelden te leren en geconstateerde belemmeringen nader te bespreken.

De bedoeling van de powerclass was dat teamleiders er geleidelijk toe overgingen om de regie over te geven in handen van medewerkers. Het geven van regie alleen is echter niet voldoende, die regie moet ook in handen genomen worden. Na enige tijd werd er dus nog een volgende interventie aan toegevoegd. Op basis van een energiemeting vond per team een activeringssessie plaats, waarin deelnemers de scores van hun team en van henzelf met elkaar bespraken en interpreteerden om vervolgens zelf gerichte acties te bedenken om bestaande energielekken te dichten en voortaan blijvend met nieuwe energie aan de slag te gaan.

Het gezamenlijke effect van deze interventies en activiteiten was groot: binnen een jaar verdubbelde het percentage medewerkers dat zich in de zinzone bevond. Het floreren was niet met een 'big bang' en in één dag de organisatie in geslagen, maar het was op kousenvoeten en heel geleidelijk ontstaan. Daarbij werd de eeuwenoude wijsheid van Aristoteles, die stelde dat energie de essentie van het leven is, voor ogen gehouden.

Dat geluk ons kan helpen om onze energie te vergroten, weten we nu. Laten we aan de slag gaan om daaraan te werken.

## Belangrijkste bronnen

Loo, H. van der & Davidson, P. (2016). *Waar haal jij de energie vandaan? 5 geheimen om te schitteren*. Culemborg: AnderZ.

Loo, H. van der & Davidson, P. (2019). *Werkvuur. Hoe energieke mensen en teams positieve impact maken*. Amsterdam: Boom.

Schotanus-Dijkstra, M. (2019). *Durf te floreren. Waarom floreren je gelukkiger maakt dan geluk*. Tielt: Lannoo.