

Werkgeluk werkt!

Voor Alex en Gerrie
Zonder wie dit boek er niet was gekomen

WERK GELUK WERKT! ✿

Een praktisch model voor
HR-professionals en **managers**

**Lieke
Bezemer**

S2 Uitgevers

Colofon

Uitgever: S2uitgevers, Baarn

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Marcella Rijntjes, Zeist

Illustraties: Yvonne de Hont, 's-Hertogenbosch

Ontwerp omslag en binnenwerk: Garage BNO, Kampen

Druk en afwerking: Printsupport4u, Steenwijk.

Eerste druk, 2018

Tweede druk, 2019

Derde druk, 2022

ISBN: 978 94 92528 35 3

NUR: 807 (Personeel en organisatie)

Copyright © Lieke Bezemer, 2018

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2 Uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.s2uitgevers.nl

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Hoofdstuk 1 Geluk, wat is dat?	13
Filosofische visies op geluk	14
Psychologische visies op geluk	17
Recente psychologische visies op geluk	19
Geluk op het werk	23
Geluk gaat over een dieperliggende laag	25
De definitie van (werk)geluk in dit boek	26
Hoofdstuk 2 Waarom zou je als bedrijf inzetten op geluk?	33
Drie redenen	34
Het is tijd voor geluk	43
Hoofdstuk 3 Wat betekent geluk voor je beleid?	47
Uitwerking van het Klaver 4-model voor werkgeluk	48
Verbinding	49
Differentiatie	52
Klaver 4-model op drie niveaus	53
Lange termijn	56
Hoofdstuk 4 Klaver 4-model: de organisatie	59
Klaverblad Betekenis: identiteit	60
Klaverblad Talenten: beleid	66
Klaverblad Vrijheid: leiderschap	71
Klaverblad Relaties: cultuur	78
Praktische tool op organisatieniveau	80

Hoofdstuk 5 Klaver 4-model: het team	83
Klaverblad Betekenis: identiteit	84
Klaverblad Talenten: taak- en rolverdeling	85
Klaverblad Vrijheid: processen	87
Klaverblad Relaties: teambuilding	91
Praktische tool op teamniveau	93
 Hoofdstuk 6 Klaver 4-model: de medewerker	 95
Klaverblad Betekenis: betekenisvol werk	96
Klaverblad Talenten: zelfontplooiing	98
Klaverblad Vrijheid: bevoegdheden	102
Klaverblad Relaties: waardering en erkenning	105
Praktische tool op medewerkersniveau	109
 Hoofdstuk 7 Hoe meet je werkgeluk?	 113
Waarom zou je werkgeluk willen meten?	113
Waar moet je aan denken als je werkgeluk gaat meten?	114
Een werkgelukmeting is geen medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)	115
De WINscan: de wetenschappelijk onderbouwde werkgelukmeting	116
Hoe kun je werkgeluk tussentijds monitoren?	118
 Hoofdstuk 8 Aan de slag!	 121
Geluk is de weg	122
Strategisch niveau	123
Tactisch niveau	124
Operationeel niveau	125
Organisatie van werkgeluk	127
Iteratief ontwerp voor gelukkige medewerkers	130
Team	132
Medewerkers	133
 Tot slot	 135
 Dankwoord	 139
 Interviews	 141
 Noten	 143

Voorwoord

Lieke doet in dit boek een poging om aan de hand van zeer uiteenlopende bronnen een dieper inzicht te krijgen in de gelukservaring. Ze laat daarbij onder andere zien hoeveel er al over het onderwerp is nagedacht en geschreven. Een probleem hierbij is dat de meeste studies over geluk in de westerse cultuur zijn uitgevoerd, aan de hand van westerse denkpatronen. Die zijn vaak heel anders dan oosterse of Afrikaanse. Er zijn culturen die het begrip *ik* niet eens kennen, die geluk alleen kennen als een sterke wij-ervaring. En zelfs binnen Europa blijkt het geluk in verschillende landen anders te worden ervaren, zoals Lieke in haar studie laat zien. De gelukservaring is dus ook sterk cultureel bepaald. De rijkdom ervan is moeilijk onder woorden te brengen, maar hij is gelukkig wel herkenbaar te maken.

Geluk is dus een analoog begrip voor een ervaring die voor iedereen op zijn eigen unieke manier anders is. Ieder van ons beleeft het op zijn eigen manier. Daar komt nog bij dat elke afzonderlijke gelukservaring van dezelfde persoon ook weer uniek is. Ik kan me op dit moment gelukkig voelen omdat ik geslaagd ben voor mijn examen, maar over een week beleef ik dat weer anders. Dergelijke unieke levenservaringen zijn moeilijk onder woorden te brengen, omdat ze betrekking hebben op heel ons bestaan en niet enkel ons verstand. Het gaat vooral ook om een spirituele ervaring die verstandelijk niet helemaal onder woorden te brengen is. Ze kan enkel worden beschreven aan de hand van een verhaal of gebeurtenis.

Het leven kunnen we vergelijken met een ijsberg waarvan slechts 10% boven water zichtbaar is; 30% ervan is onduidelijk zichtbaar en de resterende 60% is volledig onzichtbaar onder water. De gelukservaring voltrekt zich eveneens op deze drie niveaus van ons leven, die ik het verstandelijke niveau, het psychologische niveau en het spirituele niveau kan noemen. Op het diepste niveau van ons bestaan bevindt zich de spirituele rijkdom van het geluk. Daar is het ook het sterkst te ervaren, maar tegelijkertijd is het daar het moeilijkst onder woorden

te brengen. Wie zijn leven enkel laat leiden door het geluk op het bovenste, verstandelijke niveau zal gemakkelijk in een burn-out raken. De Titanic hield geen rekening met het onzichtbare deel en ging ten onder. V&D hield geen rekening met de onderkant en ging eveneens verloren. Het is de gelukservaring op het spirituele zijnsniveau die ons de energie en de kracht geeft om in moeilijke situaties staande te blijven.

Ik wens u veel leesplezier. En natuurlijk veel geluk!

Paul de Blot S.J.

Hoogleraar Business Spiritualiteit
(*15 mei 1924 – 15 december 2019 †)

Inleiding

Het was 2011 en ik was zelf niet zo gelukkig meer op mijn werk. Ik wilde graag wat anders gaan doen, maar wist nog niet precies wat. Tijdens de vakantie die eraan kwam, zou ik de tijd nemen om na te denken over een volgende stap in mijn loopbaan. De weken die volgden, liepen echter totaal anders dan verwacht. Mijn schoonvader overleed na een ziekbed, mijn moeder bleek ineens terminaal ziek te zijn en ikzelf bleek niet zwanger van een kindje, maar van een tumor. Wat een rollercoaster was dat! Een bijzonder heftige tijd, waarin het soms best moeilijk was om aan de dag te beginnen en door te gaan. Toch lukte me dat en ik merkte dat ik ondanks alle nare dingen die gebeurden, toch gelukkig was. Samen met mijn man bleek ik in staat om het leven op te pakken, (doorgaans) positief te blijven en zo goed als het ging voor onze toen 2-jarige dochter te zorgen.

In die periode ontstond het idee om iets met geluk te doen. Ik dacht: als het mij lukt om lichtpuntjes te blijven zien, dan kunnen anderen dat ook. Ik merkte dat geluk maakbaar is en dat het daarbij vooral bepalend is hoe je zelf naar dingen kijkt. Je hebt zelf een keuze in hoe je met de werkelijkheid omgaat. Naarmate ik verder opknapte, ben ik me daar meer in gaan verdiepen met de bedoeling mijn ervaringen en de opgedane inzichten weer door te geven aan anderen. Daar heb ik mijn werk van gemaakt. Werk waar ik zelf ook heel gelukkig van word. Ik geniet ervan als medewerkers die deelnemen aan mijn programma's teruggeven dat zij zaken écht anders zijn gaan doen en dat ze de handvatten hebben gekregen om hun eigen (werk)geluk vorm te geven. Zelfs na een jaar ervaren de mensen 30% minder stress en 26% meer plezier en geluk op het werk. En ik geniet ervan als organisaties die na een geluksimplementatietraject het accent hebben gelegd op wat er wél goed gaat, hun successen gaan vieren en hun medewerkerstevredenheid zien stijgen met 10% in een jaar.

Werkgeluk werkt!

Willen organisaties in de toekomst succesvol blijven, dan zullen zij dus in moeten zetten op gelukkige medewerkers. Organisaties mogen de mensen weer

centraal gaan stellen. Gelukkige medewerkers zijn medewerkers die zichzelf herkennen in de koers van een organisatie, die hun talenten benutten, die vrijheid ervaren en die het gevoel hebben ergens bij te horen. Dat is wat een bedrijf succesvol maakt. Dit boek gaat over de bewustwording dat inzetten op gelukkige medewerkers de enige weg is naar succes en dat de investering hierin zich op meerdere manieren terugbetaalt.

In dit boek wil ik je inspireren met inzichten vanuit theorie en praktijk. Ik zal je laten zien hoe jij werkgeluk kunt implementeren binnen jouw organisatie. Ook op het werk lopen zaken namelijk soms anders dan je bedacht had, maar de kunst is hoe je daarmee omgaat: je kunt niet bepalen hoe de wind waait, maar wel hoe je je zeilen stelt. De centrale vragen aan medewerkers mogen dan zijn: Wat maakt jou gelukkig? Wat heb je daarvoor nodig? Wat kun je daar zelf aan doen? En wat kunnen wij daarin betekenen?

Ik gun het iedereen om werkgeluk te ervaren, om vanuit zijn eigen talenten bij te kunnen dragen aan een groter geheel en te kunnen doen waar hij gelukkig van wordt. Dat zou ook de ambitie van iedere werkgever moeten zijn! Voor HR en management is hier een cruciale rol weggelegd. Jij, als HR-professional, bent als geen ander in staat om het effect te zien van gelukkige medewerkers. Jij bent degene die aan de kant van de werkgever de juiste inspiratie, informatie en begeleiding kan brengen, zodat de werkgever faciliteert en hij de gunstigste omstandigheden creëert voor het werkgeluk van de werknemer.

In mijn optiek is werkgeluk heel duidelijk een gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgevers én werknemers. Als HR-professional ben je samen met de leidinggevenden in je organisatie tevens degene die de werknemers kan inspireren en begeleiden om hun verantwoordelijkheid op te pakken waar het gaat om werkgeluk; om ze na te laten gaan waar zij gelukkig van worden en hoe zij dit voor elkaar kunnen krijgen. Het is dé kans voor jou om zaken in beweging te krijgen en het accent weer te leggen waar het hoort: bij de medewerkers. Een mooi neveneffect daarvan is dat het geluk ook door zal werken in de privélevens van al die mensen.

Veel bedrijven voelen dat de tijd aan het veranderen is en HR merkt aan alles dat zij hierin een belangrijke rol heeft. Met dit boek wil ik jou als HR-professional of manager van harte uitnodigen om in beweging te komen. Het wordt tijd om het accent weer te verleggen naar de mensen en daar kun jij je als geen ander voor inzetten. Voel jij je geroepen om het verschil te gaan maken? Merk je dat je het

liefst meteen aan de slag wilt? Geloof jij in gelukkige medewerkers, maar weet je niet goed waar te beginnen? Dan is dit boek helemaal bedoeld voor jou. Voor je ligt een praktische handleiding om in te zetten op gelukkige medewerkers, zodat jij, over een tijd, kunt zeggen: werkgeluk werkt! Dit boek is opgebouwd uit theoretische inzichten, praktijkvoorbeelden en praktische tips. Voor het schrijven ervan heb ik uitgebreid literatuur- en praktijkonderzoek gedaan. Ik heb vijftien mensen geïnterviewd over hun visie op werkgeluk en ik heb ze gevraagd naar hun ervaringen met werkgeluk in hun organisatie. Voor een overzicht van deze personen verwijst ik je naar de tabel onder Interviews achterin dit boek.

Vooraan in ieder hoofdstuk vind je een leeswijzer zodat je heel gericht door dit boek kunt navigeren. Hieronder geef ik je een algemene leeswijzer zodat je weet welk onderwerp je in welk hoofdstuk kunt vinden.

- Hoofdstuk 1 biedt je een theoretisch kader over geluk in algemene zin en meer specifiek over werkgeluk.
- In hoofdstuk 2 zet ik uiteen wat de voordelen zijn van het inzetten op werkgeluk. Hier vind je de argumenten waarmee je het MT/DT kunt overtuigen waarom jullie als bedrijf zouden moeten inzetten op werkgeluk.
- Hoofdstuk 3 laat je kennismaken met het Klaver 4-model, een kapstok om aan de slag te gaan met werkgeluk en tevens een organisatiefilosofie om werkgeluk bespreekbaar te maken in je organisatie.
- In de hoofdstukken 4, 5 en 6 wordt het Klaver 4-model verder uitgewerkt naar drie niveaus, respectievelijk: organisatie, team en medewerker.
- Hoofdstuk 7 gaat in op het verschil tussen tevredenheid en werkgeluk en hoe je werkgeluk op een goede manier kunt meten.
- Tot slot zet hoofdstuk 8 alle tips op een rij waarmee jij aan de slag kunt gaan met werkgeluk.

Ik wens je veel succes en vooral ook veel plezier met het implementeren van (meer) werkgeluk binnen jouw organisatie!

Lieke Bezemer, juli 2018

1

Geluk, wat is dat?

Als je tien willekeurige mensen vraagt wat geluk is, dan krijg je hoogstwaarschijnlijk tien verschillende antwoorden. Dat is op zich niet vreemd, want geluk betekent voor iedereen iets anders. Wat de een als geluk ervaart, roept bij de ander geen enkele emotie op, of het wordt misschien niet eens opgemerkt. Geluk is dus subjectief. Bovendien is het niet altijd makkelijk in woorden uit te drukken; het gevoel laat zich niet zo goed vangen.

Overdenking: Waar denk jij aan als het gaat om geluk? Schrijf in een paar kernwoorden op wat jij verstaat onder geluk.

Door de jaren en zelfs door de eeuwen heen is geluk door velen bestudeerd. Zelfs filosofen van voor het begin van onze jaartelling hielden zich al bezig met dit onderwerp. Vanuit diverse invalshoeken en stromingen zijn er definities van het begrip geschreven. Meer recentelijk is geluk vanuit vele wetenschappelijke disciplines geanalyseerd en onderzocht. In de sociale wetenschappen, en meer specifiek in de sociologie en psychologie, verdiepen wetenschappers zich bijvoorbeeld al jaren in het thema geluk. Maar ook in de economie en bedrijfskunde is er aandacht voor dit onderwerp. In het HR-vakgebied heeft het thema ook een prominente rol in de *employee experience*. Het onderwerp krijgt zelfs steeds meer aandacht. Geregeld verschijnen er artikelen over geluk in het nieuws en steeds meer bedrijven zien én ervaren het belang van geluk.

Maar wat is dat dan, geluk? Voor de leesbaarheid van dit boek en het kunnen hanteren van een gemeenschappelijk kader, is een eenduidige definitie wenselijk. Daarom zet ik hieronder een aantal visies en definities op een rij. Ik bespreek eerst een aantal filosofische visies die ver terug gaan in de tijd. Vervolgens ga ik in op psychologische modellen en theorieën uit de vorige eeuw en de huidige eeuw. Tot slot bespreek ik enkele definities die in bepaalde bedrijven gehanteerd worden. Op basis van de inzichten vanuit de filosofie, psychologie en bedrijfskunde kom ik tot de definitie van geluk die verder in dit boek gehanteerd wordt.

Leeswijzer

- Wil je meer weten over de achtergronden van de uiteenlopende visies en modellen, lees dan vooral verder.
- Wil je graag een beknopt overzicht van de uiteenlopende visies, bekijk dan de twee overzichtstabellen (filosofen en psychologen) in dit hoofdstuk en lees verder bij het kopje 'Geluk op het werk'.



De mens die alles wat hem gelukkig maakt laat afhangen van zichzelf en niet van andere mensen, heeft de beste methode gevonden voor een gelukkig leven. PLATO

Filosofische visies op geluk

Al voor het begin van de jaartelling hielden mensen zich bezig met het begrip geluk. Om een beeld te krijgen van de visie op geluk door de eeuwen heen, neem ik je eerst mee in de gedachtewereld van een aantal (bekende) filosofen.¹

Socrates

Socrates en zijn leerlingen (rond 469-399 v. Christus) benadrukken dat het werkelijke geluk niet in uiterlijke zaken, zoals materiële luxe, politieke macht of een goede gezondheid te vinden is.² Het bereiken van het werkelijke geluk is volgens hen een kwestie van je onafhankelijk opstellen tegenover zulke toevallige en kwetsbare dingen. Het mooie van deze filosofie is dat het ware geluk dus door iedereen bereikt kan worden, omdat het niet afhangt van uiterlijke zaken. En als je het geluk eenmaal gevonden hebt, kun je het niet meer kwijt raken.



Het geheim van geluk vind je niet in het zoeken naar meer, maar in het genieten van minder. SOCRATES

Aristoteles

Volgens Aristoteles (384-322 v. Chr.) is geluk het grootste verlangen en de belangrijkste ambitie van de mens. Hij gaat ervan uit dat geluk te bereiken is door het leiden van een deugdzaam leven. Mensen die de deugden in zichzelf ontwikkelen, zullen als vanzelf gelukkig zijn. Maar Aristoteles ziet geluk als meer dan

een staat van zijn. Hij ziet geluk als een leefstijl, waarbij het het belangrijkste is om het beste naar boven te halen bij iedereen om je heen. Daarnaast gelooft hij dat je als mens voorzichtig moet zijn en een goede *daimon* (ziel) moet hebben. Daarmee bedoelt hij dat een deel van werkelijk gelukkig zijn toe te schrijven is aan toeval. Zijn visie wordt ook wel *eudaimonia* ('goede ziel') genoemd. Hij onderscheidt drie vormen van geluk:

- een leven vol lust en genot;
- een leven als vrije en verantwoordelijke burger;
- het leven als onderzoeker en filosoof.

In zijn opinie is het noodzakelijk dat aan deze drie vormen voldaan is om te kunnen spreken van een gelukkig leven.



Gelukkig zijn moet je zelf doen. **ARISTOTELES**

Epicurus

Epicurus (341-270 v. Chr.) is een Griekse filosoof met een optimistische visie.³ Hij gelooft dat het streven naar het ultieme geluk het belangrijkste doel in dit leven is. Volgens hem is geluk niet te vinden in materiële zaken. Hij onderscheidt drie aspecten die essentieel zijn om gelukkig te zijn: vrienden, vrijheid en een geanalyseerd leven.

Vriendschap is volgens Epicurus heel belangrijk. Hij ziet het samenleven, samen eten en bewust stilstaan met wie je wat doet als essentiële onderdelen van geluk. Vrijheid is in de visie van Epicurus onmisbaar om gelukkig te kunnen worden. Hij doelt hiermee op het eigen baas zijn, het financieel onafhankelijk zijn en je eigen beslissingen kunnen nemen. Verder benadrukt Epicurus dat we tijd moeten maken om te reflecteren. Dat we tijd moeten nemen om na te denken over wat we doen, voelen en zeggen, zorgt er namelijk voor dat we minder angstig worden. Hiermee laat hij zien dat geluk niet in geld zit. Ook met weinig geld kun je een gelukkig leven leiden, mits aan bovenstaande aspecten is voldaan.

Nietzsche

Nietzsche (1844-1900) ziet geluk als een vluchtige staat van gemoed in plaats van een voortdurende gemoedstoestand, zoals bijvoorbeeld Aristoteles het beschreef. Aan het geluk kan ieder moment een einde komen. Hij omschrijft het als de 'ideale staat van luiheid', omdat het de toestand is waarin je je geen zorgen hoeft te maken. Hij gaat ervan uit dat vitale kracht en vechtlust nodig zijn

om tegenslag te overwinnen. Als je daarnaast in staat bent om je leven op een originele manier te leiden, ben je volgens Nietzsche een gelukkig mens.



Geluk is het gevoel dat je steeds krachtiger wordt en dat weerstand wordt overwonnen. **FRIEDRICH NIETZSCHE**

Ortega y Gasset

De Spaanse filosoof José Ortega y Gasset (1883-1955) is van mening dat er sprake is van geluk als het beeld van wat we willen zijn, samenvalt met wat er werkelijk is. Hij schrijft: 'Als we onszelf zouden vragen waar de ideale staat van deze geest die geluk genoemd wordt uit bestaat, dan kunnen we gemakkelijk een initieel antwoord vinden: geluk bestaat uit het vinden van iets dat ons volledig bevredigt en verzadigt.' Ieder mens heeft volgens hem de mogelijkheid en de wens om gelukkig te zijn. Iedereen kan zelf bepalen hoe de realiteit eruitziet en wat hem gelukkig maakt. Mensen die erin slagen om deze realiteit te creëren, zullen geluk ervaren.

Filosoof	Wat wel	Wat niet
Plato	Laat het afhangen van jezelf	Laat het niet afhangen van anderen
Socrates	Genieten van minder	Niet zoeken naar meer
Aristoteles	Gelukkig zijn moet je zelf doen	
Epicurus	Vrienden, vrijheid en een geanalyseerd leven	
Nietzsche	Het gevoel dat je steeds krachtiger wordt en dat weerstand wordt overwonnen	
Ortega y Gasset	Er is sprake van geluk als het beeld van wat we willen zijn, samenvalt met wat er werkelijk is.	

Tabel 1: Samenvatting van filosofische visies op geluk.

Psychologische visies op geluk

Aan het einde van de twintigste eeuw wordt er niet langer alleen getheoretiseerd over wat geluk is, maar doen wetenschappers ook uitvoerig onderzoek naar deze vraag.

Ryan en Deci

De psychologen Richard Ryan (1953-) en Edward Deci (1942-) hebben onderzoek gedaan naar de basisvoorwaarden van geluk.⁴ Zij onderscheiden drie behoeften, namelijk: autonomie, competentie en verbondenheid.

- **Autonomie:** Mensen hebben de behoefte om een bepaalde mate van bewegingsvrijheid te hebben en te ervaren. Ze willen verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen gedrag, betrokken worden bij het maken van belangrijke besluiten en de vrijheid hebben tot het nemen van eigen initiatieven.
- **Competentie:** Mensen hebben de behoefte om voor vol aangezien te worden. Er is sprake van competentie als je omgeving vertrouwen heeft in wat je doet.
- **Verbondenheid:** Verbondenheid wil zeggen dat je voldoende sociale contacten hebt, dat mensen om je geven en dat je een warme band hebt met mensen waar je veel mee omgaat. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen van nature geneigd zijn om zichzelf te laten gelden en actief te zijn, maar dat het essentieel is dat de sociale omgeving ze daarbij ondersteunt. Alleen dan heeft een mens de mogelijkheid om tot bloei te komen.

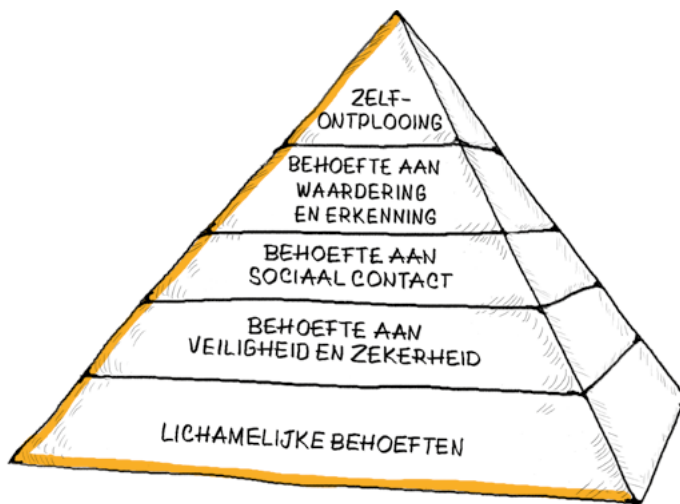
Hoe meer een mens in de drie basisbehoeften voorzien is, hoe intrinsieker hij gemotiveerd is om te doen wat hij wil. Intrinsieke motivatie kan weer verdrongen worden door extrinsieke motivatie. Extrinsiek wil zeggen dat iemand alleen presteert wanneer hier een straf of een beloning tegenover staat. De prestatie levert dan ook minder voldoening op.

Het concept *motivatie* verwijst naar alle processen die te maken hebben met de aanzet, richting, de intensiteit en het volhouden van lichamelijke en psychische activiteiten. Extrinsieke motivatie heeft betrekking op het verlangen om een activiteit uit te voeren omwille van een externe consequentie, zoals een beloning. Intrinsieke motivatie betreft het verlangen om een activiteit uit te voeren omwille van de activiteit zelf.

Overdenking: Ga voor jezelf na hoe het zit met autonomie, competentie en verbondenheid wat jouw werk(omgeving) betreft. Hoe is dit voor je collega's?

Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), klinisch psycholoog, deed onderzoek naar wat mensen motiveert, wat hun drijfveer is om hun werk goed te doen en op welke manier zij gestimuleerd kunnen worden om nog beter te presteren. Om dit goed in kaart te brengen, ontwikkelde hij de zogenaamde behoeftepiramide.



Figuur 1: De behoeftepiramide van Maslow.

De piramide van Maslow beschrijft dus hoger en lager gelegen, fundamentele behoeften. De theorie is dat een mens pas aan een hoger gelegen behoefte kan beginnen wanneer aan de daar onder gelegen behoeften is voldaan. Het klimmen naar een hogere laag in de piramide is voor de mens niet altijd eenvoudig, omdat mensen het moeilijk vinden het vertrouwde in te ruilen voor het onbekende, zo stelt hij. Doorgroeien is wel nodig voor de ontwikkeling van een mens. Maslow was ervan overtuigd dat eerst aan de behoefte op een lager niveau voldaan moest zijn, voor je als mens door kon groeien naar een volgend niveau. Latere onderzoeken hebben bewezen dat het mogelijk is om je op meerdere niveaus tegelijk te ontwikkelen, maar dat dit wel makkelijker gaat als de volgorde van de piramide gevolgd wordt.

Kijkend naar het thema geluk, en meer in het bijzonder naar werkgeluk, dan zitten we in de bovenste laag van deze piramide. Zolang er sprake is van onvervulde behoeften op de lagere niveaus, is er doorgaans nog minder behoefte om je te buigen over werkgeluk. De theorie van Maslow volgend, is het creëren van werkgeluk dus makkelijker als aan de onderliggende lagen is voldaan.

Recente psychologische visies op geluk

De uitkomsten van de onderzoeken van Ryan & Deci en Maslow zijn nog altijd van belang voor het begrip van het onderwerp geluk. In de stromingen die ik hieronder behandel, zul je zeker gelijkenissen zien met de drie basisbehoeften van geluk en de behoeftepiramide.

Lyubomirsky

Sonja Lyubomirsky⁵ (1966-) is een psychologe met een sterke interesse in de verschillen die mensen ervaren als het gaat om geluk. Haar definitie van geluk is 'De ervaring van vreugde, tevredenheid en welzijn, gekoppeld aan een gevoel dat het leven goed, zinvol en de moeite waard is'. Daarnaast heeft zij onderzoek gedaan naar de maakbaarheid van geluk. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat 50% van ons geluk bepaald wordt door aanleg, 10% door omstandigheden en dat we maar liefst 40% van ons geluk zelf kunnen beïnvloeden. Deze conclusie maakt het de moeite waard om verder in te gaan op de factoren die ons gelukkig kunnen maken. Op die manier kunnen we immers zelf bijdragen aan het creëren en vergroten van ons eigen geluk.

Esfahani Smith

Kijkend naar andere definities zien we het aspect van een zinvol of betekenisvol leven ook terugkomen in de definitie van de psychologe Emily Esfahani Smith (1988-).⁶ Volgens haar gaat het niet om het najagen van geluk, maar gaat het om het leiden van een betekenisvol leven. Zij onderscheidt vier pijlers om een betekenisvol leven te leven:

1. ergens bij horen;
2. bijdragen aan de wereld/doelen stellen;
3. verhaal maken van je leven/betekenis geven;
4. gevoel van verbondenheid/transcendentie/betekenis geven.

Emily Esfahani Smith hanteert dus niet zozeer het woord *geluk* als overkoepelende term, maar ze spreekt over een *zinvol leven*. Van de andere kant zien we het aspect *zinvol* terug in de definitie van Sonja Lyubomirsky, waar zij als over-

koepelende term het woord *geluk* gebruikt. Hieruit wordt duidelijk dat je geluk op verschillende manieren kunt bekijken, wat meer aan het oppervlak of op een dieperliggend niveau.



Pleasure is short-term, addictive and selfish. It's taken, not given. It works on dopamine. Happiness is long-term, additive and generous. It's giving, not taking. It works on serotonin. **SETH GODIN**

De quote van Seth Godin (1960-) laat de diepere laag van geluk zien ten opzichte van plezier. Niet (zozeer) het krijgen of hebben van zaken maakt je gelukkig, maar juist wat je kunt bieden, wat je kunt geven en wat je kunt toevoegen. Dat is wat je leven zinvol maakt en dat zorgt voor een geluksgevoel. Dat sluit ook aan bij de ideeën van Lyubomirsky en Esfahani Smith en tevens bij het gedachtegoed van Barbara Fredrickson.

Fredrickson

Barbara Fredrickson (1964-) doet onderzoek naar positieve emoties, zoals liefde.⁷ Op basis van haar fundamentele onderzoek heeft ze een theorie ontwikkeld over positieve emoties, genaamd de Broaden and Build Theory. De essentie van deze theorie ligt in het idee dat positieve emoties een essentiële rol spelen in onze overleving. Positieve emoties, zoals liefde, vreugde en dankbaarheid, bevorderen nieuwe en creatieve acties, ideeën en sociale banden. Wanneer mensen positieve emoties ervaren, worden hun gedachten breder en openen ze zich voor nieuwe mogelijkheden en ideeën. Tegelijkertijd helpen positieve emoties mensen hun persoonlijke welzijnsbronnen te ontwikkelen, variërend van fysieke bronnen tot intellectuele hulpbronnen en sociale bronnen. Het bouwdeel van deze theorie is verbonden met de bevindingen dat deze middelen duurzaam zijn en dat ze op latere momenten in verschillende emotionele toestanden kunnen worden gebruikt om het welzijn te handhaven. De theorie suggereert ook dat negatieve emoties de tegenovergestelde functie van positieve emoties dienen. Wanneer er sprake is van negatieve emoties, zoals angst, frustratie of woede, vernauwt de geest en concentreert hij zich op de dreiging (reëel of ingebeeld), waardoor het vermogen om open te staan voor nieuwe ideeën en middelen wordt beperkt. Ook het vermogen om nieuwe relaties op te bouwen, neemt daardoor af. Fredrickson maakt gebruik van de beeldspraak van de waterlelie om haar theorie prachtig te illustreren: 'Net zoals waterlelies zich terugtrekken wanneer het zonlicht verdwijnt, zo doen onze gedachten wanneer de positiviteit vervaagt.'