

Van machteloosheid naar zelfregie

# Gelukkig werken

**De laatste jaren krijgt geluk op het werk steeds meer aandacht. Uit talloze onderzoeken is gebleken dat gelukkige medewerkers meer resultaten bereiken, minder ongelukken krijgen en minder ziek zijn. Dat roept de vraag op hoe een organisatie gelukkig werken kan implementeren en welke rol macht en gezag daarbij spelen. Een gesprek met twee toonaangevende coaches op het gebied van geluk en bevlogenheid op het werk.**

AUTEUR: FRANCINE TEN HOEDT

## **Welke associatie hebben jullie bij het begrip gezag?**

Onno Hamburger: "Gezag ervaar je als natuurlijk, macht dring je op. Gezag is los van positie. Er zijn mensen met een informele machtspositie, die zijn leider, van binnenuit. Dan blijkt dat leiderschap vanuit gezag veel effectiever is dan sturen vanuit een formele machtspositie. Je hebt leiders nodig met gezag om een organisatie gelukkiger te maken. Veel managers denken dat zij gezag hebben, maar onderzoek van Mark Vugt en anderen (zie naschrift, red.) laat zien dat zij dat relateren aan hun machtspositie. En als je het aan medewerkers vraagt, dan ervaren zij vaak wel formele macht, maar kennen hun manager geen gezag toe. Dit komt vaak voor. Hier zit een van de bronnen van ongeluk en inefficiëntie binnen organisaties."

Erwin Klappe: "Gezag is een positie die je zelf

afdwingt. Mensen willen je volgen, omdat ze jouw ideeën omarmen, onderschrijven en zich ermee verbinden. Dat is leiderschap op basis van intrinsieke overwegingen. Volgen mensen je om extrinsieke redenen, dan noem ik dat macht."

"Mensen met gezag kennen hun eigen invloed op anderen vaak niet. Waarschijnlijk zijn ze zelf bevlogen in hun werk. Hierdoor komen ze authentiek over op anderen. Dit werkt aanstekelijk en creëert volgers. De kans bestaat dat ze door hun succes de hiërarchie in getrokken worden, maar daar worden mensen met gezag niet per se gelukkiger door."

"Mijn ervaring", zegt Hamburger, "is dat het topmanagement en de mensen op de werkvloer het meest openstaan voor het thema geluk in het werk. Zij werken vooral vanuit gezag en informeel leiderschap. Het middenmanagement moet mensen sturen, resultaten

bereiken, zij werken meer vanuit macht. Ze zitten tussen twee lagen, die beide eisen stellen. Je kunt je afvragen of de organisatie meer GELUKKIG werken ervaart als het middenmanagement verdwijnt. Dat is afhankelijk van de context. In sommige beroepen of situaties zal het nodig zijn om vanuit macht te sturen. Denk maar aan een uitlaande brand of in oorlogssituaties. Dan is het noodzakelijk dat er een hiërarchisch leider is.”

“We zien dat organisaties steeds meer om zelfsturing op de werkvloer vragen. In feite is dat een omslag van werken vanuit macht naar werken vanuit gezag. Alleen gaan mensen die gewend zijn aan het denken in macht, niet uit zichzelf vliegen. Als leider moet je manieren vinden om hen zelf in beweging te laten komen. Bij nieuwe manieren van zelfstandig samenwerken in teams – deze methodieken hebben hun oorsprong in de ICT, zoals Agile en Scrum (zie naschrift, red.) – wordt impliciet uitgegaan van zelfregie, maar vaak hebben mensen die (nog) niet. Je moet hen eerst leren hoe dat werkt.”



**Onno Hamburger** is oprichter van de organisatie Gelukkig Werken en schrijver van de gelijknamige bestseller. Hij is psycholoog en werkt sinds 1999 als senior trainer, coach en adviseur. Sinds 2015 leidt hij ook ervaren coaches, trainers en adviseurs op tot Gelukkig Werken-(team)coach. In deze opleiding leer je Gelukkig Werken toe te passen binnen organisaties, waarbij gebruik wordt gemaakt van evidence-based technieken uit de (positieve) psychologie en de neurologie. Zie voor meer informatie <http://gelukkigwerken.nl/voor-coaches>.



**Erwin Klappe** is adviseur duurzame inzetbaarheid bij ProRail. Daarnaast is hij eigenaar van Klappe Training. Hij geeft lezingen, trainingen en coaching op het gebied van bevologenheid en gelukkig werken.

### Heb je zelf te maken gehad met gezag en macht?

“Toen ik zelf manager was”, vervolgt Hamburger, “stond ik voor de vraag: hoe krijg ik mijn mensen mee? Dat vond ik ingewikkeld. Ik ben ambitieus, ik wilde mijn doelen halen en richtingbepalend zijn. Een aantal teamleden wilden (of konden) minder snel veranderen. Als persoon had ik wel macht, maar geen gezag. Tot we als team een training deden, toen bleek ik op ‘ambitie’ een 9 te scoren. De mensen met wie ik moeite had, scoorden juist laag op die dimensie, maar weer hoger op andere aspecten. Ik heb geleerd om met die mensen in gesprek te gaan in plaats van over hen te oordelen. Dat hielp enorm.”

Erwin Klappe vult aan: “Door gezag word je intrinsiek gemotiveerd. Ik wil mensen volgen, die een steen verleggen, die maken dat je in een andere stroming terecht komt. Voor mij zijn het mensen als jij en Arnold Bakker.” Onno Hamburger: “Als trainer heb je geen macht, maar toen we samen een project deden, zag ik dat de deelnemers en de managers je graag volgden bij het implementeren van gelukkig werken in de organisatie.”

### Geluksaanpak en inzetbaarheid

In het project 'Amphia Floereert' (<http://bit.ly/1sGOw78>) hebben Onno Hamburger en Erwin Klappe samen ongeveer zeshonderd medewerkers van het Brabantse ziekenhuis begeleid naar gelukkiger werken. Ze begonnen klein, met een eerste pilot van zeventien deelnemers. Klappe: "We hadden een klein budget. We hebben alle resultaten zorgvuldig gemeten en konden zo op basis van opgedane ervaringen laten zien dat het echt werkt."

In 2014 maakte het ministerie van SZW een businesscase van hun geluksaanpak (<http://bit.ly/1Xq02Ak>).

"Als je een appel doet op de intrinsieke motivatie van mensen," verklaart Hamburger, "dan gaan ze vrijwillig mee en brengen zelf de verandering tot stand. Het werkt niet om verandering van boven op te leggen. Daarom vind ik het ook opmerkelijk dat organisaties een 'Chief Happiness Officer' hebben. Die terminologie is geassocieerd met hiërarchie en macht. Je kunt beter inspirator of facilitator zijn, daarmee geef je ook te kennen dat de mensen autonoom zijn. Een van de effecten van het project bij ziekenhuis Amphia was dat er meer incidenten werden gerapporteerd. Hamburger: "De medewerkers voelden zich nu wel veilig genoeg om zaken te melden. Het hielp ook dat de managers meededen met het traject. Het scheidt een band als de leidinggevende zich kwetsbaar durft op te stellen."

Inmiddels is Erwin Klappe overstapt naar een andere werkgever. En ook nu weer houdt hij zich bezig met bevlogenheid en gelukkig werken: "Over geluk wordt vaak niet gesproken. Ik verbind bevlogenheid en werkgeluk nu aan het breder geaccepteerde begrip duurzame inzetbaarheid. De inzetbaarheid lijkt soms te worden beperkt door de 'gou-

den kooi' waar werknemers in zitten. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden blokkeren het nemen van eigen verantwoordelijkheid en verdere groei. Mensen blijven in hun comfortzone hangen. Dat zorgt voor een passieve, *bore-out*-sfeer. De prik is van de cola. Ze worden niet meer uitgedaagd en roesten vast."

### Welke stijl van leidinggeven hoort bij gelukkig werken?

Hamburger: "Ik denk dan direct aan Theorie X en Y van Douglas McGregor. Welk mensbeeld heb je als leider? Als je denkt dat je mensen moet beheersen, handel je vanuit macht (theorie X). Als je er fundamenteel van overtuigd bent dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn, handel je vanuit gezag (theorie Y)."

"Bij gelukkig werken gaan we uit van een positief mensbeeld. We gebruiken daarbij voor leidinggevendend bij voorkeur de oplossingsgerichte methodiek. Je focust dan niet op het verleden (waarom iets fout gaat) maar je richt je meer op wat mogelijk zou kunnen zijn. Je kijkt naar de toekomst, want daar liggen de oplossingen. Mensen kunnen daar echt in mee." Klappe vertelt over een gesprek met Herman Wijffels. "Hij memoreerde dat de organisatiepiramide is ontstaan in de industriële revolutie. Toen werkten nog relatief veel onopgeleide mensen. Die kregen leiding van de weinige mensen die wel opgeleid waren. De laatsten bepaalden de structuren en taken voor alle anderen. Intussen is het opleidingsniveau behoorlijk gestegen. Veel organisaties staan echter nog in de oude stand. Er zit een enorme mismatch tussen de manier waarop we (nog) georganiseerd zijn en huidige tijd, met mensen die inmiddels zelf potentie hebben om naar eigen inzicht te werken."

Hamburger vult aan: "Mark van Vugt heeft een originele manier om te kijken naar leiderschap. Effectieve leiders hebben volgens hem gezag nodig. Dit betekent volgens hem dat mensen naar je luisteren omdat ze hier zelf voor kiezen, niet omdat het moet. Dat is onze

natuurlijke staat van zijn. Hij verwijst naar de tijd waarin de mens rondtrok als jager en verzamelaar. Daarbij werd eigenlijk alleen gekeken wie de meeste kans maakte om voedsel te bemachtigen. Diegene kreeg de leiding. Het oude leiderschap op basis van hiërarchische macht werkt inderdaad niet meer in moderne organisaties. Het effect is een overvloed aan falende managers en ongelukkige, ineffectieve organisaties.”

“Daarom gaan organisaties in toenemende mate omzwaaien naar netwerkstructuren. Mensen gaan samenwerken op basis van thema’s, gelegenheden en onderwerpen. De vakbonden, de cao, vaste arbeidsvoorwaarden zijn er nog wel volop, maar die externe structuren helpen niet meer bij het verder ontwikkelen van mensen. Mensen zijn voor geluk en welbevinden steeds meer op zichzelf aangewezen. Als leidinggevende is het je taak om de innerlijke dialoog van je medewerkers te stimuleren: wat geeft hen plezier, voldoening en zingeving? Mensen hebben behoefte om een doel te hebben, om hun meerwaarde te laten zien en dan niet alleen aan de organisatie, maar ook in maatschappelijk opzicht.”

### **Welke eigenschappen heeft een leider nodig om zijn mensen gelukkig te laten werken?**

“Een goede leider”, stelt Hamburger, “moet in staat zijn om psychologische veiligheid te genereren, door helder te zijn over rollen, kaders, planning en verdeling van middelen. Zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Psychologische veiligheid kun je verder ontwikkelen, alleen al door het erover te hebben met elkaar. Uit diverse onderzoeken blijkt dat leiders duidelijkheid en consideratie moeten tonen om hun medewerkers gelukkig te laten werken. Tica Peeman verwoordt het in haar boek *Nieuwe Leiders Gevonden* met de drie r-en: richting geven, ruimte bieden, resultaten vragen.”

“Er is zo’n rijtje van eigenschappen: bescheidenheid, eerlijkheid, authenticiteit, empathie, relatiegerichtheid die van een manager een leider maken. Die eigenschappen zijn eigenlijk het tegenovergestelde van het traditionele

management.”

“Kun je managers die eigenschappen eigenlijk wel aanleren?”, vraagt Klappe. “Of moeten ze die al van nature hebben? Kun je iemand die vooral taakgericht is ook relatiegerichtheid leren? Misschien gaat het meer over het gedrag van leidinggevend dan over hun eigenschappen.”

“Als je kijkt vanuit het perspectief van situationeel leiderschap”, antwoordt Hamburger, “dan zie je dat leidinggevend vaak direct vanuit stap 1 (instructie) doorspringen naar stap 4 (delegeren). Ze gaan ervan uit dat mensen dankzij een goede uitleg wel in staat zullen zijn om een taak zelfstandig uit te voeren. Ze slaan de andere twee stappen – coachen en motiveren – over. Vervolgens pakken ze de taak weer terug als het niet goed gaat, maar zo leert de medewerker het nooit.”

“Het gunnen van autonomie is niet zo eenvoudig. Daarom is *coaching on the job* ook zo belangrijk, daarmee help je je medewerker zichzelf te ontwikkelen totdat hij het helemaal zelf kan. De toekomst is aan het op gezag gebaseerde management, coachend leidinggeven. Je kunt je afvragen of er dan nog wel structureel management is, of hebben we dan netwerken met informele leiders, mensen die worden gevolgd op thema en deskundigheid?”

### **Tot slot: geluk en gezag**

“Als je mensen vraagt wat het leukste aan hun werk is,” vervolgt Hamburger, “noemen ze altijd het mensenstuk. Samen doen, teamgevoel, dat genereert betekenis. Denk maar aan de *self determination theory* van Deci en Ryan; daarin definiëren ze drie basisfactoren voor intrinsieke motivatie: zelfsturing, ontwikkeling en verbondenheid. Een manager die stuurt op deze behoeften verwerft veel gezag, zeker als hij zich bewust is van zijn handelen. Vaak hebben ze dat helemaal niet door, ze geloven in hun mensen en geven ze meer autonomie.”

“Tegenwoordig wordt van medewerkers verwacht dat ze veel autonoom werken”, zegt Klappe. “Dat ze als zelfsturend team dingen oppakken. Maar als er nog steeds zware controle blijft, is dat een inperking van hun

autonomie. Ze hadden net ontdekt dat ze uit de kooi waren en nu worden ze al weer teruggefloten.”

Hamburger, tot besluit: “Ik denk dat gezag steeds belangrijker wordt. Macht maakt mensen angstig en afhankelijk. Terwijl mensen met gezag beïnvloeden, die laten de autonomie bij de ander. Dat maakt mensen sterker.” ■

**Francine ten Hoedt** is mediator, coach en spreker en oprichter van **Hat Trick consultancy** en medevenoot in **De Coaching-Carrousel**.

[www.trickline.nl](http://www.trickline.nl)

#### Meer informatie

- Van Vugt, M., Hogan, R. en Kaiser, R.B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196.

Pdf: <http://www.professormarkvanvugt.com/images/files/LeadershipFollowershipandEvolution-AmericanPsychologist-2008.pdf>

- Info over Agile: <http://computerworld.nl/development/62265-wat-is-agile>
- Info over Scrum: <http://www.scrum.nl/site/Wat-is-Scrum-agile-scrum>
- Theorie van X en Y: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Theorie\\_X\\_en\\_theorie\\_Y](https://nl.wikipedia.org/wiki/Theorie_X_en_theorie_Y)
- McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (annotated ed., 2005). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education Europe.
- Info over situationeel leiderschap: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Situationeel\\_leiderschap](https://nl.wikipedia.org/wiki/Situationeel_leiderschap)
- Info over de zelfbeschikkingstheorie: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Zelfbeschikkingstheorie>

# Symposium De hiërarchie voorbij?

## Begeleidingskunde in bedrijf

dinsdag 1 november 2016

locatie: ss Rotterdam

organisatie: Master Begeleidingskunde  
Hogeschool Rotterdam

Voor  
professionals die  
van een verandering  
een succes willen  
maken.

meer informatie en aanmelden:  
[HR.nl/symposiumbegeleidingskunde](http://HR.nl/symposiumbegeleidingskunde)

Instituut voor  
Sociale Opleidingen  
Masteropleidingen

