

DE DRIE KERNVRAGEN OVER WERKGELUK

Werken aan werkgeluk

Werkgeluk zweverig? Niets daarvan. Elke HRM'er moet werk maken van werkgeluk in de organisatie. Een werkgelukaanpak om 8,5 miljoen werkende Nederlanders gelukkig(er) te laten werken.

Tekst Marthe van der Molen en Erwin Klappe



Werkgeluk is een hot issue. Maar waarom eigenlijk? In een tijd die wordt gekenmerkt door continue bereikbaarheid, veranderingen, onzekerheid, complexiteit en vaagheid, hebben mensen en organisaties behoefte aan handvatten die hen helpen productief en proactief te blijven. Streven naar werkgeluk, is hiervoor een geschikt handvat. Mensen die geluk ervaren in het werk, kunnen immers beter omgaan met veranderingen en stress. Ook vanuit organisatieperspectief zijn er goede redenen te bedenken om werkgeluk hoog op het prioriteitenlijstje te zetten. Gelukkige medewerkers zorgen voor succesvolle organisaties.

Werkgeluk is niet zweverig, het is juist een dagelijks onderdeel van werk. In essentie gaat het erom dat je jezelf leert sturen naar meer plezier, voldoening en zingeving. In dit artikel introduceren we het werkgelukmodel. Een handzaam en overzichtelijk model dat antwoord geeft op drie kernvragen: wat is werkgeluk? Wat bepaalt werkgeluk? En wat levert het op? Na het lezen van dit artikel kan iedere HR-professional, leidinggevende of directeur, direct werk maken van werkgeluk. Het ultieme doel: 8,5 miljoen Nederlanders gelukkig(er) laten werken.

Wat is werkgeluk?

Werkgeluk kun je vergelijken met 'het weer'. Er zijn meerdere elementen die het weer verklaren. Denk aan temperatuur, neerslag, windrichting, et cetera. Zo is het ook met werkgeluk. Het bestaat uit drie elementen: plezier, voldoening en zingeving (*Bron: Gelukkig Werken, 2011*).

Plezier

Plezier (lol hebben) is een van de positieve emoties die wij op het werk kunnen ervaren. Plezier is vaak gerelateerd aan de

relationele kant van werk: het leuk hebben met collega's. Psycholoog Barbara Fredrickson onderzocht (2001) de functie van het ervaren van positieve emoties, waaronder plezier. Het blijkt dat positieve emoties ons gedachte- en actierepertoire verbreden. We doen onze oogkleppen af en verbreden de horizon. Hierdoor bouwen we belangrijke fysieke en mentale hulpbronnen op, die ons weerbaar maken tegen toekomstige bedreigingen.

Bij negatieve emoties zien we precies het tegenovergestelde patroon: in plaats van verbreding, treedt vernauwing op. We focussen ons alleen nog maar op het 'gevaar' en komen in de *fight-, flight-, of freeze-*modus. Weinig productief dus.

Voldoening

Voldoening gaat een stap verder dan - het vaak kortstondige - plezier. Hierbij is de vraag in hoeverre mensen hun kwaliteiten en talenten kennen en benutten. Als de uitdagingen in het werk naadloos aansluiten op iemands vaardigheden, treedt een flowervaring op. Er zijn dan zeven condities aanwezig.

1. Er is sprake van een intense focus.
2. Deze intense focus leidt tot een gevoel van extase.
3. Je hebt het gevoel dat je niet je alledaagse routine aan het doen bent. Je bevindt je in een alternatieve realiteit. Er treedt een gevoel van helderheid op.
4. Je weet precies wat je wilt doen en krijgt feedback. Je weet dat wat je moet doen weliswaar moeilijk is, maar wel mogelijk is.
5. Het besef van tijd verdwijnt.
6. Je vergeet jezelf.
7. Je voelt jezelf deel van iets groters.

Zingeving

Het laatste onderdeel van werkgeluk is

zingeving. Hier gaat het om vragen als: waar kom je 's ochtends je bed voor uit (los van je salaris)? Heb je het idee dat je met jouw werk een nuttige bijdrage levert aan het groter geheel? Help je andere mensen? Kun je jouw idealen waarmaken? Voel je jezelf verbonden met de *purpose* van de organisatie? Mensen die een sterk gevoel van zingeving ervaren, durven vaak het werk te doen wat hen raakt. Zij volgen hun hart en werken vanuit hun passie.

Wat bepaalt werkgeluk?

Volgens onderzoeker Sonja Lyubomirsky is het verschil in het geluksniveau tussen mensen door drie onderdelen te verklaren: persoonlijkheid & genen (50 procent), eigen acties (40 procent) en de omstandigheden waar deze personen mee te maken krijgen (10 procent). Deze 50-40-10-verdeling betreft de voorspellers van het verschil in contextvrij geluk tussen personen. Hoe dit precies zit voor contextspecifiek geluk in het werk, weten we nog niet. Zo lijken de omstandigheden een groter deel van het werkgeluk te verklaren. Ook in de werkomgeving blijkt de rol van de persoonlijkheid essentieel.

Persoonlijkheid

Hoe kan het dat in een identieke werkomgeving de ene medewerker gelukkiger werkt dan de ander? In hetzelfde team waar alle medewerkers in dezelfde mate worden uitgedaagd, vertrouwen en ondersteuning krijgen, zijn er toch verschillen in de mate van werkgeluk.

Een verklaring ligt in de persoonlijkheid. De persoonlijkheid is een van de sterkste en meest consistente voorspellers van ons welbevinden. In tegenstelling tot wat veel mensen denken is de persoonlijkheid wel degelijk veranderbaar (*Boyce, Wood en Powdthavee, 2013*). Inzicht in je persoon- ➤

» lijkheid is daarom belangrijk, bijvoorbeeld via de Big Five Persoonlijkheidstest. Hiermee kun je actief je werkzaamheden sturen en zaken oppakken die bij je passen en waar je energie uithaalt. Ook kun je zien welke elementen in jezelf je werkge- luk ondermijnen.

Dit inzicht vergroot het persoonlijk lei- derschap. Als je ervan houdt om samen met collega's te brainstormen en heel creatief bent, is het lastiger om solistisch repetitief werk uit te voeren. Wanneer er langere tijd een mismatch ontstaat tussen jouw werkzaamheden en je persoonlijk- heid, ontstaat er een disbalans tussen je energiebronnen en stressoren. Dit voedt de kans op een burn-out of bore-out (*Schaufeli & Bakker, 2004*).

Andersom verklaart het juist waarom je flo- reert in je werk. Vaak is er een verbinding te leggen tussen wie je bent en wat je bij jezelf te ontwikkelen hebt op een van drie onderdelen van werkge- luk. Inzicht biedt uitzicht. Het maakt dat je jezelf actief kunt gaan sturen op je eigen werkge- luk.

Context

Werkge- luk wordt niet alleen bepaald door de persoonlijkheid van een medewerker, maar ook door de werkomgeving en de factoren die hierin zitten, zoals organisa- tiecultuur, sfeer binnen het team, de ma- nier waarop de organisatiestructuur is ingericht en het aanwezige leiderschap. Er is een aantal contextuele factoren die werkge- luk faciliteren. Hierbij ligt de fo- cus op de drie psychologische basisbe- hoeften van Deci & Ryan (2000).

Autonomie

De mate van autonomie heeft effect op de motivatie en het werkge- luk van men-

sen (*Deci & Ryan, 2000*), Proudfoot, Corr, Guest, & Dunn, 2009). Bij een hoge mate van autonomie, ervaar je veel ruim- te om zelf je werk in te richten en veel verantwoordelijkheid om zelf besluiten te nemen binnen bepaalde kaders. Wanneer je het gevoel hebt niet of beperkt naar eigen inzicht te kunnen handelen, gaat dit ten koste van je motivatie en daarmee ook je werkge- luk.

Competentie

Medewerkers hebben voldoende leermo- gelijkheden en uitdaging nodig in hun werk. Uiteraard niet te veel (risico op- burn-out) en niet te weinig (risico op bore-out). Wanneer een medewerker ver- trouwen heeft in het eigen kunnen, ver- sterkt dit de motivatie (*Deci & Ryan, 2002*). Dit kan gefaciliteerd worden van- uit een passende werkinhoud. Hierbij sluiten vaardigheden en uitdagingen exact op elkaar aan.

Verbinding

Het ervaren van kameraadschap en ver- binding met collega's is ook een belangrij- ke bron van werkge- luk en energie op het werk. Hieronder verstaan we dat je in- houdelijk, maar ook informeel terug kunt vallen op collega's, het zogenaamd heb- ben van *vital friends* en *high quality connections* op de werkvloer (*Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005; Dutton, 2003 en Dutton & Ragins, 2007*). Er is vertrouwen van en naar collega's en er mogen fouten gemaakt worden.

Uit langdurig geluksonderzoek buiten de werksetting is tevens gebleken dat de re- laties die je aangaat bepalen of je uitein- delijk met voldoening terugkijkt op je le- ven. Dit geldt ook voor de werkvloer. Daarom is het werken aan een goed func-

HR FESTIVAL

Meer weten over het werkge- lukmo- del? Erwin Klappe is een van de vele sprekers op het HR Festival over employee experience op 26 juni . Laat u inspireren op een unieke festivallocatie in Dronten. Kijk op: hrfestival.pwnet.nl.

tionerend team, onderling vertrouwen en goede arbeidsrelaties van cruciaal belang. Daarnaast is het belangrijk dat mede- werkers voldoende verbinding voelen met de *purpose* van het team en de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat een mede- werker inzicht heeft in wat hij bijdraagt aan het grotere geheel. En of hij zich kan ver- binden met dit groter geheel; sluiten mijn persoonlijke waarden en interesses aan bij de waarden en missie van de organisatie? Het investeren in bovenstaande contextue- le factoren is een bepalende factor in het scheppen van werkge- luk bij medewerkers. Interventies en leiderschap dat hierop stuurt en faciliteert zijn dan ook belangrijk. Natuurlijk kan dit niet zonder een mede- werker die zich bewust is van zijn eigen ni- veau van werkge- luk (plezier, zingeving en voldoening) en weet hoe hij/zij hier vanuit persoonlijk leiderschap op kan sturen. «



Erwin Klappe
eigenaar van
Klappe Training.



Marthe van der Molen
adviseur organisatie-
transformatie bij Bright &
Company.