



VERMIJD DE VALKUILEN IN LOOPBAAN EN LEVEN

Annie McKee

MENSEN

Ambitie vertonen, willen voldoen aan verwachtingen van anderen en bereid zijn om over te werken lijken op het eerste gezicht positieve kenmerken te zijn in een baan. Het kunnen echter ook valkuilen zijn met ernstige gevolgen.

Het leven is te kort om ongelukkig te zijn in je werk. Toch zijn veel mensen die hun carrière eigenlijk in eigen hand zouden moeten hebben dat juist wel: ze zijn niet betrokken, onbevredigd, voelen zich rot. Zo ook Sharon (niet haar echte naam), directielid bij een internationaal bedrijf in de energiesector en een van mijn coaching-cliënten. Sharon is een slimme, hard werkende vrouw die carrière maakte door zich aan de regels te houden. Ze verdiende goed en hield van haar man en kinderen. Kortom, Sharon had alles wat ze altijd had willen hebben. Toch was ze niet gelukkig. In huis heerste spanning en haar werk gaf haar niet langer voldoening. Ze had genoeg van het gemarchandeer in haar organisatie en was cynisch geworden over de onophoudelijke stroom aan veranderingen die er steeds werden doorgevoerd om de problemen van het zoveelste vorige kwartaal aan te pakken. Ze stoorde zich aan de lange dagen die ze moest maken. De volgende promotie en bonus maakten haar niet langer zo enthousiast als vroeger. Toch werkte ze nog altijd even hard. Het was nu eenmaal haar aard om 'ervoor te gaan'.

Sharon gaf anderen de schuld van haar onvrede. Het topmanagement had geen voeling met de dagelijkse bedrijfsvoering, vond ze. Tegenover vrienden en collega's klaagde ze over de in haar ogen foute beslissingen van

het management, de strategie van de onderneming en het (haars inziens) gebrek aan visie bij de leiding. Als je haar moest geloven, liepen al haar teamleden de kantjes ervan af.

Nadat ik Sharon enkele maanden had gecoacht, was ik gesteld geraakt op haar. Maar ook ik ergerde me aan haar eeuwige geklaag. Wat moesten haar collega's dan wel niet van haar denken? Toen we het eindelijk niet langer hadden over de vraag waarom iedereen in haar omgeving schuld had aan haar onvrede, zei ze: 'Ik weet dat ik het waarschijnlijk beter zou kunnen doen, maar ik heb het zo druk. Bovendien: het doet er niet toe of ik gelukkig ben of niet. Wat telt is of ik mijn targets haal.' In haar meer reflectieve momenten gaf ze toe dat haar stress en onvrede hun weerslag hadden op haar relaties, zowel in het werk als in haar gezin, en op haar gezondheid. Ze merkte zelfs dat ze in kleine dingen was gaan zondigen tegen haar eigen normen en waarden. Ze wilde echter niet inzien dat haar groeiende onvrede er iets mee te maken kon hebben dat haar werk steeds stroever liep.

Sharon is niet de enige. We horen al jarenlang hoe slecht het is gesteld met de betrokkenheid van werknemers. Uit allerlei onderzoeken blijkt dat bijna twee op de drie werknemers in de Verenigde Staten zich op hun werk vervelen, niet betrokken of afgemat zijn, en zomaar

plannen, projecten en andere mensen kunnen saboteren. Dat slaat nergens op, vind ik. Waarom accepteren zoveel mensen dat ze geen voldoening halen uit hun werk, veel stress hebben en bijna overspannen en aanhoudend ongelukkig zijn? Waarom doen we er niets aan?

Er zijn allerlei verklaringen te geven voor die malaise. De American Psychological Association constateerde begin 2017 dat Amerikanen meer dan ooit onder spanning staan als gevolg van het politieke klimaat, de snelheid waarmee van alles verandert en de onzekerheid in de wereld. Het zijn echter niet altijd externe factoren die ons ongelukkig maken. Soms doen we dat onszelf aan. Ik adviseer inmiddels zo'n dertig jaar leiders van grote bedrijven, bij overheden en bij NGO's, ook internationaal. Die ervaring leert mij dat veel mensen veel voorkomende fouten maken waarmee ze hun eigen levensgeluk in de weg zitten. Ze geven zich over aan een negatieve manier van denken en werken, komen daardoor klem te zitten en worden ongelukkig en uiteindelijk ook minder succesvol. Bij drie van de meest voorkomende valkuilen lijkt er, op het eerste gezicht, sprake te zijn van productief gedrag. Maar als dit gedrag tot in het uiterste wordt doorgedreven, wordt het schadelijk. Deze valkuilen zijn: ambitie, inspelen op verwachtingen, en te hard werken.

VALKUIL: AMBITIE

De wil om doelen te bereiken en carrière te maken geeft ons vleugels. Wanneer onze ambitie echter gepaard gaat met een sterke drang om te concurreren en te winnen, dan krijgen we problemen. Dan verliezen we het zicht op de gevolgen van ons handelen, zowel voor onszelf als voor anderen; relaties raken beschadigd en de samenwerking verloopt slechter; we gaan naar doelen streven om targets te halen; werk begint zijn betekenis te verliezen.

Dat is precies wat er gebeurde met Sharon. Haar hele leven lang hadden haar ouders, leraren en coaches haar aangemoedigd in haar streven en had ze veel bereikt. Ze had goede schoolcijfers gehaald, topposities in sport-

teams gekregen en academische prijzen gewonnen. Toen ze ging werken, waren haar leidinggevenden onder de indruk van haar ambitie: Sharon leverde op tijd de kwaliteit die van haar werd verwacht.

Haar collega's waren echter minder enthousiast, en sommigen van hen ontweken haar omdat ze beseften dat Sharon altijd haantje de voorste wilde zijn. Voor Sharon kwam iedereen in haar omgeving op de tweede plaats. Teamdoelen waren voor haar geen prioriteit tenzij haar eigen belang ermee was gediend. Ze kreeg de reputatie over lijken te gaan.

Op zich is er niets mis met ambitie. Soms spoort ambitie mensen aan om hun sociale vaardigheden te verbeteren. Doeltreffend samenwerken is immers een voorwaarde voor aanhoudend succes in complexe organisaties. Sharons ongebreidelde ambitie was echter volledig gericht op haar eigen doelen, en haar collega's vertrouwden haar al snel niet meer. Ook hielpen ze haar niet langer.

Sharons problemen op het werk escaleerden toen ze een bijzonder prominent project leidde waarbij zij het contact onderhield tussen haar divisie en een belangrijke interne klant. De strategie van de onderneming werd aangepast, projectdoelen werden veranderd en de klant verhoogde zijn eisen terwijl het budget hetzelfde bleef. Sharon vond de eisen van de klant bij herhaling onredelijk en ze reageerde erop zoals ze zo vaak had gedaan, namelijk door de situatie tot een concurrentiestrijd te maken die slechts een winnaar en een verliezer kon opleveren. Ze ging dingen afracfelen, eiste een buitensporig hoge beloning voor het werk dat haar divisie deed en begon soms zelfs dingen te verdraaien om haar zin te krijgen.

Sharons superieur had haar jarenlang de hand boven het hoofd gehouden. Maar nu kon hij er niet langer omheen: ze was de organisatie tot last geworden. Hij haalde haar van het project af en zette haar op een zijspoor. Haar carrière stakte. Nu ze niet langer een snelle klimmer was, kwam ze tot het besef dat ze al heel lang eenzaam en diep ongelukkig was geweest in haar werk. Haar ambitie was voor haar een valkuil geworden; die was niet langer een

IN DE FORTUNE 500 IS
SLECHTS 4% VAN DE
TOPMANAGERS EEN
VROUW EN MINDER
DAN 1% IS NIET BLANK
- SCHOKKENDE CIJFERS
DIE DUIDELIJK MAKEN
WIE 'HOORT' TE LEIDEN
EN WIE 'HOORT' TE
VOLGEN

kracht. Haar harde zelfzuchtigheid was aangeleerd gedrag, niet haar aard: de successen van haar jeugd hadden in haar een ongebreidelde overwinnaarsmentaliteit aangewakkerd die haar uiteindelijk zowel beroepsmatig als persoonlijk de das omdeed.

VALKUIL: INSPELEN OP VERWACHTINGEN (‘WAT HOORT’)

Iedereen kan vroeg of laat een fout maken in de loopbaan en iets doen omdat men denkt gehoor te moeten geven aan verwachtingen, niet omdat men het zelf wil. Natuurlijk zijn bepaalde ongeschreven regels voor en op het werk positief. Door een opleiding te volgen, bijvoorbeeld, kun je beter zorgen voor je naasten. Punctualiteit en beleefdheid zijn belangrijke eigenschappen in het werk. Er gelden in het werk echter ook heel veel normen – hoe de dingen ‘horen’ te zijn – die ons dwingen ons eigen ‘ik’ te ontkennen en keuzen te maken die ons ontwikkelingspotentieel belemmeren en ons ervan weerhouden onze dromen na te jagen.

Om succesvol te kunnen zijn, moet je in veel organisaties allerlei ongeschreven regels naleven: over kleding, taalgebruik, met wie je omgaat, en soms zelfs wat je in je vrije tijd doet. Ik heb gewerkt in organisaties waar sollicitanten werden afgewezen op hun versleten schoenen en waar vrouwen zich moesten opmaken en geacht werden een bepaald kapsel (meestal kort) te dragen. Ook heb ik gewerkt in bedrijven waar een man geen leidinggevende rol kreeg als hij niet getrouwd was, en bovendien met een vrouw. In de Fortune 500 is slechts vier procent van de topmanagers een vrouw; nog niet één procent is niet blank. Deze schokkende cijfers maken duidelijk wie ‘hoort’ te leiden en wie ‘hoort’ te volgen.

Dergelijke ‘ongeschreven regels’ zijn om te beginnen ongegrond: geslacht, ras en burgerlijke stand hangen op geen enkele manier samen met leidinggevend vermogen. Bovendien zijn ze schadelijk voor ieder van ons als ze ons het gevoel geven onze ware aard te moeten verbergen, of ons anders te moeten voordoen dan we zijn. Kenji Yoshino en Christie Smith constateerden in een door Deloitte gefinancierd onderzoek onder ruim drieduizend werknemers dat eenenzestig procent van hen meent zich op de een of andere manier ‘gedeid’ te moeten houden

om er op het werk bij te horen: ze verbergen of bagateliseren in meer of mindere mate actief hun geslacht, ras, seksuele geaardheid, geloof, of andere kanten van hun identiteit, persoonlijkheid of leven.

In sommige ondernemingen praten vrouwen niet over hun kinderen omdat ze bang zijn er nadeel van te ondervinden wanneer bekend wordt dat ze moeder zijn. Zwarte Amerikanen mijden elkaar vaak omdat ze niet willen worden gezien als leden van een minderheid. Zelfs vijftien procent van de blanke mannen zegt bepaalde dingen verborgen te houden, zoals depressie of een kind dat moeite heeft om mee te komen op school. Ik heb heel wat mannen meegemaakt die alles verborgen hielden wat hun een zwak of kwetsbaar imago kon bezorgen – problemen thuis, overspannenheid – omdat ze meenden altijd sterk te moeten zijn.

‘Wat hoort’ beïnvloedt niet alleen hoe we ons voordoen in ons werk. Vaak bepaalt dit ook wat voor (loop)baan we nastreven. Een voorbeeld daarvan is Marcus (niet zijn werkelijke naam), ook een van mijn coachingcliënten. Tijdens zijn studie was hij betrokken bij enkele startups, wat voor hem een geweldige ervaring was. Stiekem hoopte hij na zijn studie door te kunnen gaan als ondernemer. Tegen zijn afstuderen sloeg echter de twijfel toe. Hij kreeg een aanbieding van een prestigieus adviesbureau en nam die aan. Na een half jaar beseftte hij, dat hij er de pest in had. Maar zijn ouders waren openlijk trots op zijn fantastische baan en salaris. Jaloerse vrienden vroegen hem om zij niet ook bij het bureau konden komen werken. Hij had het gevoel dat hij er niet weg kon.

Op zijn tweeënveertigste werd Marcus vennoot bij de firma. Hij had netjes de regels gevolgd en leek op het eerste gezicht een echte winnaar te zijn. Maar dat was het probleem: zijn carrière voelde aan als een spel. Hij beseftte dat de missie van de firma niet aansloot bij wat ze deed in de praktijk, maar ging er toch in mee. Hij erkende dat het denigrerend was zoals hij geacht werd om te gaan met mensen – vooral de jongere medewerkers van de firma – maar toch deed hij het.

Marcus hield niet van het advieswerk en had een groot deel van zijn loopbaan verborgen gehouden wie hij in werkelijkheid was: een homoseksuele man getrouwd met een timmerman die lid was van een vakbond. Op zijn werk had hij nooit iets losgelaten over zijn privéleven omdat duidelijk was dat alleen heteroseksuelen carrière

maakten in de firma. Voor zover hij wist, had ook geen van zijn succesvolle collega's een partner die met zijn of haar handen werkte. Je wordt er diep ongelukkig van als je in het geniep moet leven. Zoiets is ook schadelijk voor het prestatievermogen: het ondermijnt de betrokkenheid, en vroeg of laat treedt de onvrede met het werk en de collega's aan het licht.

De oplossing is natuurlijk niet om alle regels dan maar te negeren. Iemand die zich aan niets gelegen laat liggen en in alle culturele opzichten afwijkt, zal ook in een organisatie die uit alle macht inzet op diversiteit niet worden geaccepteerd. Het gaat erom voor jezelf duidelijk te maken welke regels schadelijk zijn. Jezelf wegcijferen en zorgvuldig voldoen aan 'wat hoort' leidt niet tot de meest oorspronkelijke en creatieve bijdragen in het werk. Evenmin maakt het mensen gelukkig in hun werk, en dat geluk is een cruciaal element voor aanhoudend succes in het beroepsleven. Omdat hij zich liet leiden door 'wat hoort', koos Marcus de verkeerde baan en verborg zijn privéleven. De regels die hij meende te moeten volgen, maakten hem kapot en ondermijnden zijn carrière.

VALKUIL: OVERWERK

Het valt niet te ontkennen dat werknemers onder grote druk staan in de 24-uursmarkt van tegenwoordig. Sommigen reageren daarop door ieder wakend moment te werken of aan het werk te denken. We hebben geen tijd voor vrienden, sporten, gezond eten of slaap. We spelen niet met onze kinderen of luisteren zelfs niet naar ze. Als we ziek zijn, blijven we niet thuis. We nemen niet de tijd om mensen op het werk te leren kennen of onszelf te verplaatsten in hun situatie voordat we onze conclusies trekken.

Door overwerk belanden we in een negatieve spiraal: meer werk leidt tot meer stress; als de stress toeneemt, werken de hersenen trager en verzwakt onze emotionele intelligentie; en als onze creativiteit en sociale vaardigheden afnemen, krijgen we minder goed dingen voor elkaar. In de titel van een tamelijk recent artikel in de *Harvard Business Review* is dit treffend als volgt samenge-

vat: 'Onderzoek maakt duidelijk: lange dagen zijn slecht voor mens en bedrijf' (Green Carmichael, 2015).

Het is verleidelijk om over te werken, want in veel organisaties wordt dat nog steeds geprezen. Erin Reid van Boston University constateerde dat sommige mensen (vooral mannen) liegen over het aantal uren dat ze werken (Reid, 2015). Ze zeggen dat ze weken van tachtig uur draaien, waarschijnlijk omdat ze denken dat ze dan indruk maken op hun superieuren. Obsessie met werk kan zelfs worden teruggevoerd op de demonen in onszelf:

ze wordt gevoed door onze onzekerheid, verlicht het schuldgevoel dat we hebben wanneer we anderen zien overwerken, of is een vlucht uit persoonlijke problemen. Veel mensen die overwerken, denken dat ze minder stress hebben als ze meer uren maken: door dat ene project of

rapport af te ronden en al die e-mails door te ploegen behouden ze de controle, denken ze. Maar natuurlijk komt er nooit een einde aan het werk.

Dat gebeurde ook met Marcus. Als hij 's avonds thuis kwam, meestal later dan hij had beloofd, nam hij in de keuken met zijn partner en de kinderen de dag door. Maar zijn telefoon had hij altijd bij de hand, en als die overging nam hij hem op. Hij dacht dat zijn gezin dat niet erg vond, maar natuurlijk kwetste hen dat. Jarenlang sprak zijn partner hem aan over zijn werkdrijf. Aanvankelijk ontplofte hij dan: 'Ik kan niet anders! Wat wil je dan dat ik doe – moet ik ontslag nemen?!' Vervolgens bond hij in en beloofde beterschap. Maar na een korte tijd waarin hij zich aan die belofte hield, stak zijn verslaving weer de kop op.

Marcus sliep steeds slechter, onder andere door al die telefoontjes in de vroege en late uurtjes, en deels door stress. Hij at niet goed en merkte dat hij te veel dronk. Op het werk was hij een norse chef die met zijn gedachten ergens anders was. Hij begon fouten te maken – miste deadlines, vergat belangrijke e-mails te beantwoorden. Hij voldeed niet aan zijn eigen verwachtingen, noch aan die van anderen, en dat zat hem enorm dwars. En dus spoorde hij zichzelf nog nadrukkelijker aan.

Net als Sharon ging ook voor Marcus uiteindelijk de rode vlag omhoog. Bij hem gebeurde dat thuis. Op een avond, in een van de eindeloze ruzies over al het getele-

**VOLGENS SHARON
LIEPEN AL HAAR
TEAMLEDEN DE
KANTJES ERVAN AF**

foneer (ook 's nachts) en alle e-mails, zette zijn partner hem voor het blok: 'Dit moet ophouden,' zei hij. 'Ik ga zo niet door.' Het sloeg in als een bom bij Marcus, en het kwam op een veelzeggend moment. Een week eerder had zijn superieur hem gewezen op enkele ernstige problemen in een van zijn projecten. Ze had hem verteld dat iedereen zich zorgen maakte over hem – zijn schakelaar stond altijd 'aan' en het was duidelijk dat hij aan het eind van zijn latijn was. Ze had zelfs precies dezelfde woorden gebruikt als zijn partner: 'Dit moet ophouden.'

Marcus wilde niet onder ogen zien dat hij een probleem had. Overwerk vermomd als toewijding was een deel van zijn identiteit – en leek, zoals zo vaak gebeurt, belangrijker te worden naarmate hij carrière maakte en alles steeds sneller veranderde. Plattere en slankere ondernemingen en felle marktconcurrentie dwingen ons om meer te doen met minder. Naarmate de technologie zich verder ontwikkelt, voeren wij nu zelf taken uit die vroeger voor ons werden gedaan – en soms maken we die omslag persoonlijk mee. Voor al diegenen die in hun werk te maken hebben met verschillende tijdszones zijn telefonische vergaderingen 's ochtends vroeg of laat in de avond heel gewoon. Dat kleine apparaatje dat we altijd en overal bij ons hebben, is een veeleisende meester. Het werk zit letterlijk in onze zak of ligt op het nachtkastje.

Wanneer je je hebt laten vangen door 'wat hoort' en overwerk, zoals Marcus, of door ambitie, zoals Sharon, dan is de volgende vraag: hoe bevrijd je je daarvan? Gelukkig is er goed nieuws: dezelfde leiderschapsvaardigheden en instelling die ervoor zorgen dat je goed bent in je werk, kunnen je helpen te ontsnappen en opnieuw het geluk te vinden.

VERMIJDEN

De eerste stap is om te accepteren dat je geluk verdient in je werk. Dat betekent breken met de misvatting dat werk niet zou zijn bedoeld als een primaire bron van voldoening. Eeuwenlang was werk enkel een manier om niet om te komen van de honger. Natuurlijk worstelen veel mensen nog steeds met een laag salaris en bar slechte arbeidsvoorwaarden. Voor hen is werk misschien inderdaad niet meer dan zweet en tranen. Uit onderzoek blijkt

echter dat zelfs heel eenvoudig werk voldoening kan geven. Opmerkelijk genoeg vinden succesvolle managers – de kenniswerkers en creatieve mensen – soms geen ware betekenis in hun werk. In plaats daarvan accepteren ze de mythe dat werk een last is.

Werk kan een bron van waar geluk zijn. Geluk definieer ik daarbij als een diepgaande en aanhoudende vreugde in de dagelijkse activiteiten, gevoed door een passie voor een betekenisvol hoger doel, een hoopvolle kijk op de toekomst, en ware vriendschap. Om deze drie onderdelen van geluk te verkrijgen, moeten we ons eerst verdienen in de uiterst persoonlijke drijfveren en gewoonten die ons tegenhouden ze te ontwikkelen. Waarom werken we de hele tijd? Zijn we gediend met onze ambitie en ons verlangen om te winnen? Of berokkenen die ons schade? Waarom zijn we gevangen door wat we vinden dat we zouden moeten doen, en doen we niet wat we willen doen? Om die vragen te beantwoorden, moeten we onze emotionele intelligentie aanspreken.

DE VAARDIGHEDEN VAN DE EMOTIONELE INTELLIGENTIE

Zelfbewustzijn

- Emotioneel zelfbewustzijn

Sociaal bewustzijn

- Empathie
- Organisatorisch bewustzijn

Zelfsturing

- Positieve houding
- Prestatiegerichtheid
- Aanpassingsvermogen
- Emotionele zelfbeheersing

Relatiemanagement

- Inspirerend leiderschap
- Teamwerk
- Coach en mentor
- Invloed
- Conflictbeheersing

Bron: McKee e.a., 2008.

VAN GEVANGEN NAAR GELUKKIG

In de loop van de afgelopen decennia zijn psychologen en onderzoekers, onder wie ook ikzelf, het erover eens geworden dat er op het vlak van emotionele intelligentie twaalf vaardigheden kunnen worden onderscheiden die ons alle twaalf kunnen helpen om de valkuilen van geluk te vermijden (zie kader 'De vaardigheden van de emotionele intelligentie'). Volgens mij zijn drie daarvan – emotioneel zelfbewustzijn, emotionele zelfbeheersing, en organisatorisch bewustzijn – in het bijzonder nuttig om ons te bevrijden van achterhaalde manieren van denken.

Emotioneel zelfbewustzijn is het vermogen om jouw gevoelens en stemmingen te onderkennen en te doorgronden, en in te zien hoe jouw gedachten en handelingen erdoor worden beïnvloed. Veronderstel bijvoorbeeld dat je om acht uur 's avonds of in het weekend nog een e-mail moet beantwoorden. Je hebt er geen zin in en schuift het voor je uit. Dat bezorgt je echter een ongemakkelijk gevoel. Je beseft dat dat komt omdat je bang bent buitengesloten te worden op je werk. Graaf je nog wat dieper, dan ga je misschien inzien dat deze angst weinig of niets te maken heeft met je huidige werksituatie. Misschien is het eenvoudig een oude gewoonte die je ooit hebt aangeleerd, maar die nu nergens meer toe dient.

Inzicht is een goed begin, maar vervolgens moet je ernaar handelen. Op dit punt wordt emotionele zelfbeheersing relevant: daarmee kun je het ongemak tolereren dat ontstaat wanneer je begrijpt wat je jezelf aandoet. Weet jij bijvoorbeeld van jouzelf dat je uit onzekerheid 's nachts je e-mail inkijkt? Dat zal je geen prettig gevoel geven. Maar als jij dat gevoel niet toelaat, blijf je erin gevangen. Zelfbeheersing stelt ons ook in staat om dingen te ondernemen die we niet gewend zijn te doen.

Organisatorisch bewustzijn ten slotte – inzicht in de eigen werkomgeving – maakt het mogelijk om onderscheid te maken tussen hetgeen uit jezelf komt en hetgeen van anderen of vanuit de onderneming als geheel op jou afkomt. Veronderstel, bijvoorbeeld, dat jij weet dat jouw collega's zelfs op de meest onmogelijke uren nog e-mail lezen en versturen. Je beseft dat jij overwerkt om niet voor hen onder te doen; misschien doe je dat (maar dat is niet per se het geval) omdat jij je onzeker voelt over jouw eigen capaciteiten. De keuze is nu aan jou: je kunt moed vatten en tegen de ongeschreven regels in stoppen met

over te werken. Of je kunt doorgaan met gedrag dat indruist tegen jouw eigen normen en waarden (en dat jouw eigen gezondheid en gezinsleven schade berokkent). Wie weet, misschien beseft je zelfs, dat jij de dynamiek en het verwachtingspatroon in jouw eigen team kunt veranderen als jij ophoudt over te werken. Je zou, met andere woorden, een positief microklimaat kunnen creëren in jouw organisatie als je ophield over te werken.

VALKUILEN VERMIJDEN

Drie algemene valkuilen – ambitie, 'wat hoort' en overwerk – belemmeren mensen om geluk en voldoening te vinden in hun werk. Daar meer greep op krijgen vereist allereerst de moed om de valkuil waarin men zit onder ogen te zien. Stel jezelf om te beginnen de volgende vragen:

- Welke valkuilen van geluk houden mij vast in mijn 'comfortzone' of geven me een veilig gevoel?
- Welke valkuilen weerhouden mij ervan om mijn dromen van een betere baan, een geweldige carrière of meer voldoening in mijn huidige baan te verwezenlijken?
- In welke valkuilen houd ik anderen gevangen?

Kies nu de valkuilen van geluk die jou het meest raken:

- Hoe helpt of schaadt die valkuil jou?
- Hoe beïnvloedt die valkuil jouw relaties? Anderen kunnen ervan profiteren (of misschien denken ze dat) wanneer wij in een valkuil zitten, of het kan hen schaden. Wie in jouw leven profiteert van de valkuil waarin jij zit? Wie ondervindt er nadeel van?
- Stel je voor hoe jouw leven eruit zou zien zonder deze valkuil die jouw geluk ondermijnt. Hoe zou dat aanvoelen? Wat zou je doen? Hoe zouden anderen ervan profiteren als jij je zou bevrijden uit die valkuil? Proef die situatie door haar in drie alinea's te beschrijven alsof het al de realiteit is: 'Het is alweer drie jaar geleden dat ik besloot me te bevrijden. Ik voel ... Nu ben ik ... De mensen in mijn leven zijn ...'.

HOGER DOEL, HOOP EN VRIENDSCHAP

Met emotionele intelligentie de obstakels naar geluk wegnemen is een eerste stap op weg naar grotere vol-

doening in het werk. Gelukkig word je echter niet als bij toverslag. We moeten actief zoeken naar dat hogere doel en naar betekenis in onze dagelijkse activiteiten. We moeten onszelf en anderen hoop geven. En we moeten vriendschappen opbouwen in ons werk.

Betekenis en een hoger doel

Mensen zoeken van nature betekenis in alles wat ze doen, of het nu kantoorwerk is, in de bergen wandelen of met het hele gezin aan tafel zitten. Passie voor iets wat je nastreeft geeft energie. Het scherpt het denken en de creativiteit. Dat komt onder meer door hoe de hersenen werken: uit onderzoek is gebleken dat we slimmer en innovatiever worden en ons beter aanpassen dankzij de positieve emoties die we krijgen van werk dat we zinvol vinden. Dan Arielyn, hoogleraar psychologie aan Duke University (Durham, North Carolina; vert.) voerde samen met collega's een onderzoek uit waarin de deelnemers werden betaald om Lego-modellen te bouwen. De modellen van sommige deelnemers werden in hun bijzin meteen weer afgebroken. De deelnemers van wie de bouwsels in tact bleven, maakten gemiddelde vijftig procent meer Lego-modellen dan degenen bij wie de constructies werden afgebroken, hoewel de financiële prikkels voor beide groepen hetzelfde waren. We spannen ons meer in als we door die inspanning iets bereiken, hoe klein ook.

Managementwetenschappers hebben aangetoond dat dit ook geldt voor werk: een hoger doel bevordert het geluk in het werk aanzienlijk. Die motivatiebron wordt echter vaak niet aangeboord. De voorbeelden van Sharon en Marcus illustreren dat we onze waarden snel kunnen vergeten en in ons werk gemakkelijk uit het oog verliezen wat werkelijk belangrijk is voor ons. Dat gebeurt vooral wanneer we moeten opboksen tegen een organisatie die niet goed functioneert, slechte leidinggeven, en stress. Dan neemt de betrokkenheid snel af. Als het ontbreekt aan betekenis, hebben we geen reden om ons optimaal in te spannen.

Een hoger doel en betekenis in het werk zijn voor iedereen verschillend. Op grond van mijn ervaringen met mensen van over de hele wereld, en in allerlei beroeps-

groepen, signaleer ik echter toch enkele algemene tendensen. We willen vechten voor een doel waaraan we hechten. We willen creëren en innoveren. We willen problemen oplossen en onze werkomgeving verbeteren. We willen leren en groeien. En, zoals blijkt uit onderzoek: betekenisvol werk is even belangrijk voor een conciërge als voor een leidinggevende uit het middenkader of een CEO.

Als je ontdekt welke aspecten van jouw werk jou echt voldoening geven – en welke je leven vergallen – kom je te staan voor keuzen over je tijdsbesteding en je loop-

baan. Marcus besloot serieus te gaan nadenken over dat eigen bedrijf waarvan hij altijd had gedroomd. Hij verdiepte zich in de financiering en onderzocht hoe hij zijn relaties bij zijn werkgever en cliënten kon benutten. Samen met zijn partner besprak hij wat het zou betekenen voor hun levensstijl als hij een eigen bedrijf begon. Uiteindelijk regelde

hij een overgang: hij werkte twee jaar lang in deeltijd als associate bij zijn firma terwijl hij startkapitaal zocht en zijn bedrijf in de steigers zette.

Hoop

Als je ooit te maken hebt gehad met een tegenslag, crisis of verlies, weet je dat je daar doorheen bent gekomen omdat je hoop had. Hoop zorgt ervoor dat we iedere dag weer opstaan en blijven proberen, ook wanneer het leven zwaar is. Dankzij hoop kunnen we complexiteit aan, kunnen we omgaan met stress, angst en teleurstelling, en begrijpen we hectische organisaties en levens. Dat komt onder andere omdat hoop, net als een hoger doel, onze hersenactiviteit positief beïnvloedt. Uit onderzoek is gebleken dat als we ons optimistisch voelen, ons zenuwstelsel overschakelt van vechten-of-vluchten naar kalmte en een gereedheid tot handelen. Uit één onderzoek, bijvoorbeeld, bleek dat wanneer mensen worden gecoacht op een manier die inspireert tot positieve gevoelens en een inspirerende visie op de toekomst, de delen van de hersenen die te maken hebben met het parasympathetische zenuwstelsel worden geactiveerd: de ademhaling vertraagt, de bloeddruk daalt en het immuunsysteem functioneert beter. We denken rationeler

OVERWERK KAN DE
HERSENACTIVITEIT
VERTRAGEN EN
ONZE EMOTIONELE
INTELLIGENTIE
ONDERMIJNEN

en weten onze emoties beter te beheersen. We voelen ons energiek en willen plannen voor de toekomst.

Sharon wist op die manier de stap te zetten van inzicht in de reden voor haar overwinningsdrang naar het opbouwen van een carrière waarover ze oprecht enthousiast was. Door erover te praten met haar man (die haar al jarenlang waarschuwde voor haar tomeloze ambitie) wist ze een visie te ontwikkelen voor hetgeen zij uit haar werk wilde halen. Dit keer ging het haar niet om het binenslepen van de volgende promotie of het winnen van een of ander eindeloos spel, maar om het leven dat zij wilde leiden.

Werkgevers formuleren vaak een missie om hun personeel optimistisch en positief te maken. Ook de best geformuleerde missieverklaring is echter vaak niet dermate overtuigend dat mensen er tot in lengte van dagen hoop uit putten. Om gelukkig te kunnen zijn in ons werk, moeten we het gevoel hebben dat onze verantwoordelijkheden en kansen passen bij een persoonlijke visie. Dit moet een visie zijn waarin we onze waarden, verlangens en overtuigingen herkennen. Bovendien moeten we ons kunnen voorstellen hoe we die visie kunnen verwezenlijken. Hoop draait om planning. Het stimuleert ons een route uit te stippelen, zelfs wanneer de vooruitzichten bar slecht zijn. Hoop moedigt ons aan om concrete, praktische acties te ondernemen, zodat we het leven kunnen leiden en het werk kunnen doen dat we willen hebben.

Ik heb in mijn werk echter veel mensen ontmoet die terugschrokken voor de grote droom. Ze waren bang voor een teleurstelling. Ik geloof echter niet dat er zoiets bestaat als valse hoop. Hoop is geen geloof in tovenarij of een fantasie. Het is een krachtige, positieve emotionele ervaring die aanspoort tot moedige, weloverwogen plannen en concrete acties.

Vriendschap

Als je werkt met mensen die jij aardig vindt en respecteert, en die omgekeerd jou ook respecteren, vind je het waarschijnlijk prettig om naar je werk te gaan. Maar als jouw baan jou het gevoel geeft dat je voortdurend op je hoede moet zijn, dat er op jou wordt neergekeken of dat

jij wordt buitengesloten, dan ben of word je vermoedelijk diep ongelukkig. Misschien houd jij jezelf voor dat jouw situatie dragelijk is, of dat je op je werk geen vrienden nodig hebt. Dat is een misvatting.

Goede relaties zijn in werkelijkheid de ruggengraat van een organisatie. Mensen die om elkaar geven, zetten ruimhartig hun tijd, talent en middelen in. Gallup constateerde dat werkrelaties de tevredenheid van werknemers met vijftig procent doen verbeteren. Ook bleek dat de kans dat mensen zich volop inzetten in hun werk zeven keer zo groot wordt indien een van hun beste vrienden tevens een collega is. Wederzijds respect motiveert ons om conflicten op te lossen, zodat iedereen wint. Als we bovendien geloven dat we zullen worden geaccepteerd zoals we zijn, dat we een belangrijke rol kunnen spelen, en dat we deel uitmaken van een team, zijn we sterker betrokken bij gemeenschappelijke doelen.

Warme, positieve relaties zijn belangrijk in het werk om uiterst menselijke redenen. Sinds de oertijd hebben mensen zich georganiseerd in stammen waarin ze samen werken en spelen. De organisaties van vandaag zijn onze stammen. We willen werken in een groep of onderneming die ons trots maakt en ons inspireert om ons best te doen.

We willen ook dat anderen om ons geven en ons waarderen als mens. Omgekeerd moeten wij dat ook doen voor anderen. We floreren zowel fysiek als psychisch wanneer we mededogen voelen voor anderen en zien dat zij op hun beurt zijn begaan met ons welzijn. In de Harvard Grant Study, bijvoorbeeld, is zelfs geconstateerd dat liefde – jawel, liefde – de allerbelangrijkste geluksfactor in ons leven is. Bovendien zijn mensen die liefde ervaren – waaronder ook de liefde van een vriendschappelijke relatie – succesvoller, zelfs financieel. (In dit onderzoek bleek dat de deelnemers die het hoogst scoorden op ‘warme relaties’ in de periode in hun leven waarin ze hun hoogste inkomen haalden gemiddeld 141.000 dollar per jaar meer verdienden (Stossel, 2013).

Liefde in het werk? Daar willen de meeste mensen niet van weten; het doet meteen denken aan affaires op het werk (hoewel iedereen weet dat die veel voorkomen). Wat we echter nodig hebben op het werk is liefde gebaseerd

WE HOREN AL
JARENLANG HOE
SLECHT HET IS
GESTELD MET DE
BETROKKENHEID VAN
WERKNEMERS

op zorgzaamheid, persoonlijke aandacht en kameraadschap. Dergelijke relaties zijn vol vertrouwen en ruimhartigheid, een bron van vreugde, en ze maken het werk leuk.

CONCLUSIE

Te veel mensen denken dat ze pas gelukkig zullen zijn zodra ze succes hebben. Dat is achterhaald. De auteur en psycholoog Shawn Achor is er glashelder over: 'Geluk gaat vooraf aan succes.' Dat komt omdat de positieve emoties die je krijgt doordat je betrokken bent bij je werk, er voldoening uit haalt en er wordt gewaardeerd, op allerlei manieren weldadig zijn: de hersenen functioneren beter; we zijn creatiever en kunnen ons beter aanpassen; we hebben meer energie, nemen slimmere beslissingen en kunnen beter omgaan met complexiteit. De simpele waarheid is: gelukkige mensen presteren beter dan hun ongelukkige collega's.

Het is hoog tijd dat we ons recht op geluk in het werk opeisen. Om te beginnen moeten we onze oude ideeën vervangen door een nieuw begrip van wat we kunnen verwachten van werk, en van elkaar. Laten we ons bevrijden uit de valkuilen die ons belemmeren gelukkig te zijn. En laten we die reis naar voldoening beginnen door allereerst ons hoger doel in ons werk te vinden en te beleven; door te streven naar een overtuigende visie voor de toekomst; en door collega's tot ware vrienden te maken. Als we dat allemaal doen, kunnen we een werkomgeving creëren die recht doet aan onze menselijkheid en waarin algemeen fatsoen en aanhoudend succes worden bevorderd – een werkomgeving waarin ideeën, behoeften en verlangens ertoe doen, net als geluk.

Literatuur

- Achor, S. (2013). *Before Happiness: The 5 Hidden Keys to Achieving Success, Spreading Happiness, and Sustaining Positive Change*. Crown Business.
- David, S.A. (2014), I. Boniwell & A. Conley Ayers (2014). *The Oxford Handbook of Happiness*. Oxford University Press.
- Davidson, R.J. & S. Begley (2012). *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel and Live—and How You Can Change Them*. Avery.
- Fredrickson, B.L. (2009). *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life*. Harmony.

- Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Green Carmichael, S. (2015). The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies. *Harvard Business Review*, 19 augustus.
- Lopez, S.J., J. Teramoto Pedrotti & C.R. Snyder (2015). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Sage Publications.
- McKee, A., R. Boyatzis & F. Johnston (2008). *Becoming a resonant leader*. Harvard Business Press.
- Reid, E. (2015). Why Some Men Pretend to Work 80-Hour Weeks. *Harvard Business Review*, 28 april.
- Stossel, S. (2013). What Makes Us Happy, Revisited – A new look at the famous Harvard study of what makes people thrive. *The Atlantic*. Mei.
- * Waaronder ook aanbevolen aanvullende literatuur.

Over de auteur

Annie McKee is een Senior Fellow aan de Graduate School of Education van de Universiteit van Pennsylvania en leidt daarnaast het PennCLO Executive Doctoral Program. Zij publiceerde onder meer *How to Be Happy at Work* en schreef mee aan *Primal Leadership, Resonant Leadership* (Goleman e.a., 2013) en *Becoming a Resonant Leader* (McKee, 2008).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Happiness Traps', by Annie McKee, in the September-October 2017 Issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 9-10, pp. 66-73. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.