

# WERK, ANDERS MAAR HOE?



SHUTTERSTOCK

## ANALYSE

Er zijn weinig domeinen van het leven die ons zo bezighouden als werk. Niet alleen omdat we werk nodig hebben om te kunnen leven, maar ook omdat het zo gelinkt is aan identiteit en zingeving. Waarom doe ik deze job? Een vraag die we door de veranderende werkomstandigheden en stijgende werkdruk meer dan ooit horen verzuchten. Hoe blijven we gedreven en gezond in een verschuivende werkcontext? Tekst [Anne Wislez](#)

**M**elanie worstelt met een dilemma. Ze houdt van haar werk, maar de dagelijkse werkelijkheid maakt haar doodmoe. Met een steeds kleiner ploegje worden ze verondersteld meer werk te verrichten, omdat de cijfers niet geweldig zijn en er bespaard moet worden op lonen. 'We zullen allemaal een tandje bij moeten steken', klinkt het tijdens vergaderingen met de managers, maar zo klinkt het inmiddels al jaren in stijgende lijn. Hoelang nog? Thom raakt dan weer gefrustreerd omdat hij en enkele snuggere denkers in zijn team mogelijke oplossingen aandragen om hun dienst meer *futureproof* te maken, maar de directie kiest verbeten voor oplossingen die de kennis van de mensen in het werkveld negeren. Lenn stelt dan weer zijn job als vertegenwoordiger in vraag. Door prestatiedruk wordt hij aangezet om tegenover klanten praktijken toe te passen die hem niet liggen. Bovendien wordt hij doodmoe van de kilometers die hij dagelijks moet afleggen, en met al die files krijgt hij de kinderen nooit van school gehaald. Hij piekert zich suf hoe hij zijn work-life balance beter in evenwicht kan krijgen. Al moet hij dan denken aan zijn broer die al drie jaar tevergeefs werk zoekt. Ook geen lachertje. Dan liever zijn ietwat drukke situatie, toch?

### WE WILLEN WERKEN

Natuurlijk – en gelukkig – zijn er best wat mensen die genieten van hun job of hun werk gewoon oké vinden

en er niet zoveel meer van verwachten dan een nuttige daginvulling en een aanvaardbaar loon. Toch valt aan het succes van boeken, coachingtrajecten en cursussen rond werkinvulling – maar ook aan de groeiende burn-out- en absentiecijfers – op hoe een aanzienlijke groep mensen zijn werk toch in vraag stelt. 'Ik ben zo moe.' 'Ik snap niet wat mijn baas van me wil.' 'Ik heb me hartstochtelijk in dit project gestort en nu zetten ze me plots in een ander team!' 'Ik ben technologisch niet meer mee, ik ben 50-plus en ze willen me niet meer.' 'Ik zie geen langetermijnvisie, ons bedrijf doet aan paniekvoetbal.' 'Ik kan mijn werk niet meer goed doen.' Wil ik dit eigenlijk nog? Niet dat we onze jobs zomaar zouden willen opgeven. De idee dat de mens in feite maar al te graag zou luieren op de bank klopt misschien – tijdelijk – voor een groep vermoeide en gedemotiveerde mensen, maar in gezonde omstandigheden heeft iedereen er fysiek, psychologisch en sociaal voordeel bij de handen uit de mouwen te kunnen steken, zijn talenten te gebruiken en bij te dragen aan een project/de samenleving. 'Werk is niet alleen de manier om middelen te verwerven die we nodig hebben om voedsel op tafel te krijgen. Het is ook een manier van identificatie', zegt Economistpublicist Ryan Avent in zijn nieuwe boek *Werk in de 21e eeuw*. 'Het helpt structuur te geven aan onze dagen en ons leven. Het biedt de mogelijkheid van persoonlijke vervulling die ontstaat wanneer je iets voor anderen te betekenen hebt, en het is cruciaal voor het bij elkaar houden en soepel laten functioneren van onze samenleving.' Dus, ja, we willen graag werken. Maar als het even kan op een manier die vol te houden en vervullend is. >>



*‘Een van onze grootste struggles is de afleiding die we continu ervaren. We denken dat we goed bezig zijn en tien ballen tegelijk de lucht in houden, maar op het eind van de dag is er weinig verwezenlijkt’*

Elke Geraerts, psycholoog

>> **DE DIGITALE REVOLUTIE**

Volgens diezelfde Ryan Avent staan we voor een revolutie. Niemand van ons heeft de industriële revolutie meegemaakt, maar wat op dit moment gebeurt, is een gelijkaardige omwenteling. Door een groeiende digitalisering, automatisering en robotisering zullen we het begrip ‘werk’ totaal moeten herdenken. Op dit moment voelen we de veranderingsweeën al. Veel ‘industriële’ concepten die we vandaag hanteren – zoals hiërarchische machtsstructuren, timemanagement, de strikte scheiding werk en privé – zijn aan herdenking toe. Door begrippen als flexwerk en ons permanent geconnecteerd zijn lopen werk en privé steeds meer in elkaar over en beïnvloeden beide domeinen elkaar. Volgens wereldwijd onderzoek van Robert Half naar de tevredenheid op de werkvloer bij meer dan 25 000 werknemers (waarvan meer dan 1 000 in België) blijkt dat vooral voor jongeren werk ‘de moeite waard moet zijn’. Op een tevredenheidschaal van 0 tot 100 scoren Belgen qua werk overigens 65,2. Niet bar slecht, maar ook lang niet denderend. We scoren daarmee lager dan de buurlanden Duitsland (71,2), Nederland (69,9) en het Verenigd Koninkrijk (67,2). Het bureau zet werkgevers dan ook aan om werk te maken van tevreden werknemers, een tendens die in tal van bewuste bedrijven voelbaar wordt. ‘De meeste organisaties beseffen dat tevredenheid op de werkvloer een merkbare impact heeft op de productiviteit en rentabiliteit’, zegt Frédérique Bruggeman, managing director bij Robert Half BeLux. ‘Tevreden medewerkers zijn vaak meer betrokken, loyaler, creatiever en productiever.’

**KLAAR VOOR DE VUCA-WERELD?**

‘Gelukkig zien we steeds meer jonge CEO’s die begrepen hebben dat er essentiële zaken moeten veranderen om mensen gemotiveerd en aan het werk te houden’, zegt professor Elke Geraerts, auteur van *Mentaal Kapitaal* en *Het Nieuwe Mentaal* en medeoprichtster van Better Minds at Work, een bedrijf dat werknemers aan meer veerkracht, energie en geluk wil helpen. Geen overbodig initiatief in deze tijden van verandering. ‘Veel managers vragen ons hun mensen voor te bereiden op de VUCA-wereld’, zegt Geraerts. ‘VUCA staat voor de kenmerken die de huidige maatschappij steeds meer typeert: *volatility, uncertainty, complexity en ambiguity*. We leven inderdaad in een tijd die heel vluchtig is, een tijd die ons onzeker maakt, die complex is – zeker door de technologie die ons zo uitdaagt – en die ons vaak in ambigue situaties brengt. We hebben in dit alles vooral een groeiende

**WAT MAAKT EEN BELG GELUKKIG OP HET WERK?**

- Met respect en eerlijk behandeld worden
- Zich gewaardeerd voelen
- Vrijheid krijgen (vooral mannen)
- Een gevoel hebben van voltooiing, iets tot een goed eind kunnen brengen (vooral vrouwen)
- Werk dat de moeite waard is (vooral jongeren)
- Trots kunnen zijn op je organisatie (vooral ouderen)

Bron: Onderzoek Robert Half: De geheimen van de gelukkigste bedrijven en medewerkers



**ZO MAAK JE JE TEAM FUTUREPROOF**

4 TIPS VAN PSYCHOLOOG  
ELKE VAN HOOFF

- 1. Werk aan een inclusieve werkomgeving.** Dat is een werkomgeving waarin de werkcondities zodanig zijn dat iedereen vanuit zijn innerlijk leiderschap tot zijn volle potentieel kan komen, een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De vaardigheden hiervoor moeten niet verondersteld, maar expliciet aangeleerd worden.
- 2. Stimuleer het mentorschap.** Koppel mensen die problemen hebben in hun werksituatie aan mensen die het goed doen, zodat ze van elkaar kunnen leren. Het kan ook boeiend zijn een jongere aan een oudere collega te koppelen.
- 3. Zet in op diversiteit.** Een team zou moeten bestaan uit verschillende talenten die elkaar aanvullen en ondersteunen. Die complementariteit hebben we de laatste decennia te veel verwaarloosd. Tijd om er weer werk van te maken.
- 4. Vul je team aan met toekomstig talent.** Veel teams kunnen de uitdagingen van vandaag het hoofd bieden, maar niet die van morgen. Elk team zou daarom 10% talent moeten bevatten van wat het nodig zal hebben in de toekomst. Was er in je bedrijf te weinig roulatie en is er daarom een te groot percentage oudere medewerkers, dan zou elk team moeten worden aangevuld met een heel jong iemand. Werk je in een IT-team, dan is je toekomstige uitdaging artificiële intelligentie: laat 10% van je team bestaan uit A.I.-experts. We moeten ons continu afvragen: wat hebben we vandaag nodig, en wat morgen?

>>



## ZO VIND JE EEN HAPPY WERKPLEK

Op zoek naar een goeie werkplek om te floreren? Volgens onderzoek beïnvloeden deze factoren het meest onze algemene tevredenheid op het werk:

- **De juiste match:** ben je de juiste persoon op de juiste plaats, ook rekening houdend met de bedrijfscultuur?
- **Een gevoel van empowerment:** kan je invloed uitoefenen en mag je mee beslissingen nemen?
- **Waardering:** heb je het gevoel dat je talenten en werk naar waarde geschat worden?
- **Zinvol werk:** mag je bijdragen aan iets wat betekenis voor je heeft?
- **Een gevoel van eerlijkheid:** is er in de communicatie en interactie sprake van transparantie, billijkheid, fairheid?
- **Positieve relaties op het werk:** ervaar je onder collega's een teamgevoel, kan je hier en daar ook vrienden maken, kan je rekenen op elkaar?

Bron: Onderzoek Robert Half:  
*De geheimen van de gelukkigste bedrijven en medewerkers*

behoefte aan veerkracht. Onze jobinhoud is voortdurend aan verandering toe, waardoor we veel wendbaarder moeten zijn dan vroeger. Organisaties passen zich aan de eisen van deze tijd aan en dat roept vragen bij ons op: zal ik straks nog wel een job hebben? Betekent deze verandering dat mijn afdeling straks naar een andere locatie verhuist? Die verschuivingen en onzekerheden geven ons stress. We moeten daarmee leren omgaan.' Daarnaast lijden we ook allemaal onder de infobesitas: de overspoeling door informatie en het continu geconnecteerd zijn. 'Een van onze grootste struggles is de afleiding die we continu ervaren', merkt Geraerts op. 'We richten bijna nooit onze aandacht een uur lang op iets, waardoor we minder productief worden. We denken dat we goed bezig zijn en tien ballen tegelijk in de lucht houden, maar op het eind van de dag is er weinig verwezenlijkt. Gevolg: minder productiviteit, minder voldoening, meer vermoeidheid en meer stress.'

### EEN HELDER WERKKADER, GRAAG

Ook professor Elke Van Hoof, die in haar nieuwe boek *The Chief Happiness Officer* oplossingen aanreikt voor een positieve werksfeer, ziet hoeveel impact de snelle technologische evolutie heeft op ons welbevinden. 'En daarmee bedoel ik niet alleen de snelheid van de informatie op zich, maar ook de snelheid waarmee de informatie verandert én het paradoxale karakter daarvan: want die steeds veranderende informatie brengt ons relatief weinig meerwaarde', signaleert ze. 'Waardoor we allemaal beginnen te worstelen met zingeving.' Volgens cijfers van de CDC (Centre for Disease Control and Prevention) heeft slechts 25% van alle medewerkers nog het gevoel echt een doel te hebben. 'We weten nochtans dat het hebben van een doel belangrijk is om veerkracht te bewaren, want we moeten een idee hebben van waar we naartoe gaan om te weten welke talenten we het best inzetten', zegt Van Hoof. 'Bovendien overschatten bedrijven het vermogen van hun werknemers om de strategische doelen van het bedrijf te vertalen naar hun eigen concrete verantwoor-

>>

*'We verwachten van iedereen een soort innerlijk leiderschap, maar niet iedereen heeft de kunde en discipline om dat zomaar neer te zetten. We moeten dat actief leren'*

Elke Van Hoof, psycholoog



SHUTTERSTOCK



## HOE ZORG JE VOOR MEER WERKPLEZIER?

5 TIPS VAN PSYCHOLOOG ELKE GERAERTS

### 1. Pak je Calimero-mentaliteit aan:

sommige mensen zien bij opgelegde veranderingen op het werk hun situatie bij voorbaat negatief in. Kans bestaat dat je dan een vorm van passief-agressief gedrag neerzet, je gaat je werkomgeving boycotten. Niemand is daarmee gediend. In de workshop *Van Calimero naar Calihero* proberen we mensen een breder zicht te brengen op hun situatie waardoor ze ook het positieve ervan weer kunnen zien, en hen te prikkelen zich heldhafter en actiever op te stellen. Ook als je een lage functie hebt in een bedrijf kan je altijd een stukje leiderschap innemen.

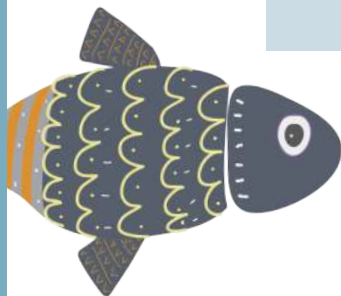
**2. Ontwikkel een groei-mindset**, een idee van psychologe Carol Dweck. Heb je een fixed mindset, dan vertrek je van de idee: dit is mijn DNA, dit zijn mijn talenten, zo ben ik, daarmee moet ik het doen. Als ik faal, is dat slecht. Als een ander succes heeft, vind ik dat niet fijn. Ontwikkel je een groei-mindset dan ga je ervan uit dat je in feite 'alles' kan worden, met de nodige passie, tijd en geduld. Het succes van een ander vind je inspirerend, en als je zelf faalt dan vind je dat je daaruit kan leren.

**3. Sta stil bij jouw 'waarom'.** Een uitdaging van marketing-consultant en auteur Simon Sinek (*Begin met het waarom*, Business Bibliotheek, 2012). Waarom deze sector, waarom deze job, waarom dit bedrijf, waarom deze functie? Als je weer weet waarom je precies verpleegster of leraar bent geworden,

kan je opnieuw focussen op die momenten in je job die je plezier en flow brengen. En dan gaan de eventuele minder leuke taken je beter af.

**4. Wees je bewust van wat je energie geeft in je job**, dingen waar je oprecht blij van wordt. Veel mensen gaan graag werken door het teamgevoel, maar vergeten door de drukte tijd te maken voor de collega's, voor social talk, voor gezamenlijke lunches. Ze gaan dan naar huis zonder dat die energiegever aangeboord is. Zo jammer.

**5. Schakel van timemanagement naar attention management.** In de kenniseconomie worden we niet meer betaald voor onze tijd, maar voor onze aandacht. Wat we gepresteerd hebben, het eindresultaat. Want je kan acht uur achter je computer zitten, je gedurig laten afleiden en niks gepresteerd hebben. Als je het eindresultaat gaat valideren, maakt het niet uit of je netjes tussen de werkuren gewerkt hebt, of zondagavond. Weet wanneer je aandachtspieken zijn (bij de meeste mensen in de ochtend), dan kan je daar je focustaken inplannen. Is die piek weer voorbij (vaak na de lunch), dan kan je vergaderen, mails beantwoorden, telefoontjes plegen. Als je mentaal moe bent (rond 15-16 uur), is het bijvoorbeeld goed om brainstormsessies te plannen, want hoe vermoeider het brein, hoe creatiever en hoe meer out of the box je denkt.



>> delijkheden. Die doelstellingen hebben ook de neiging voortdurend te veranderen, omdat de context steeds verandert. Als je dat als bedrijf niet goed hanteert, lijkt het alsof je de ene week allemaal naar links moet lopen, en de week daarna allemaal naar rechts, en de derde week recht door. Mensen worden daar gek van. 45% van de medewerkers heeft moeite met in te schatten hoe ze hun talenten kunnen afstemmen op wat de omgeving van hen vraagt. We verwachten van iedereen een soort innerlijk leiderschap, maar niet iedereen heeft de kunde en discipline om dat zomaar neer te zetten, en al zeker niet als onze opleidingen daar niet op afgestemd zijn. De meerderheid van de mensen willen werken in een zeer helder kader met duidelijke instructies. Krijgen ze dat niet, dan geeft dat extra druk. Vandaar een stijgende ontevredenheid en een groeiend absentisme. Mensen haken af.'

#### INZETTEN OP MENSELIJKE KWALITEITEN

We kunnen moeilijk vaardigheden in onze werknemers verwachten die we hen niet aanleren. Ook qua scholing moet er dus heel wat veranderen willen we aangepast zijn aan de eisen van de VUCA-wereld. Volgens Van Hoof moeten we in opleidingen minder blijven focussen op kennis en expertise, zoals we altijd gedaan hebben, maar zouden we meer moeten inzetten op vaardigheden als kritisch denken, creativiteit, het kunnen samenwerken en goed communiceren. 'Ook zouden we op scholen een actiever breinbeleid kunnen gebruiken', vult psycholoog Elke Geraerts aan. 'Over het algemeen moeten we ons brein meer gaan trainen op executieve vaardigheden – onze frontale cortex – zodat we weer aandachtiger kunnen zijn, kunnen focussen en in een flow kunnen geraken. Ook in het onderwijs zou daar meer aandacht naartoe moeten gaan. De frontale cortex regeert ook onze empathie en ons vermogen tot helikopterview, vaardigheden die we nu vaak ontberen en die over een aantal jaren erg belangrijk zullen blijken, als onze jobinhoud zal worden weggesnoept door robots. Juist dan zullen we sterk moeten zijn in menselijke kwaliteiten, zaken zoals intuïtieve en emotionele vaardigheden. Er zijn trouwens onderzoeken in Nederland en de VS waaruit blijkt dat als je kinderen in de kleuterklas traint op empathie, ze later betere schoolresultaten zullen hebben. Jammer genoeg wordt met zo'n belangrijke informatie in het onderwijs nog niet veel gedaan. Een schoolsysteem is nog moeilijker te veranderen dan een organisatie.'

#### WERK MAKEN VAN JE EIGEN LEVEN

Maar ook organisaties zijn niet altijd even aangepast aan de noden van deze tijd. Daarom legt Geraerts bij het zoeken naar oplossingen ook graag de nadruk op persoonlijke verantwoordelijkheid. 'Ga er niet van uit dat het bedrijf de oplossing aanreikt, want dan kan je misschien lang wachten', legt ze uit. 'Ik leg graag de nadruk op het individu zelf, niet om de verantwoordelijkheid weg te nemen bij de werkgever want ook die moet stappen ondernemen, maar omdat op individueel niveau het snelst iets kan veranderen. Doet je werkgever niks, dan kan jij ondertussen al iets ondernemen waardoor jouw dagelijkse werk aangenamer wordt. Je kan vandaag bijvoorbeeld al leven vanuit *attention management* (zie tips op p. 79), nog voor de zetel in Parijs of New York eventueel beslist om dat te doen. Wie weet kan je door jouw initiatief ook je bedrijf inspireren: managers zijn zoekend en staan meer en meer open voor de input van hun werknemers.'

Ook Elke Van Hoof benadrukt wat je zelf kan doen om je te sterken op het werk. 'Overload op het werk heeft niet zozeer te maken met het feit dat we meer zouden werken dan vroeger, want dat blijkt uit onderzoek niet zo te zijn. Sinds de jaren negentig vermindert ons jobvolume, de hoeveelheid werk die we per dag verrichten, ook al denken we eerder het omgekeerde. Maar wat ons die overdruk geeft, is de veranderde werkcontext zoals we hem net omschreven, én de thuiscontext, want ook dié is veranderd. En daar gaan we niet altijd even constructief mee om. Het is niet omdat er elektriciteit is dat je het licht moet laten branden tot 3 uur 's nachts. Net zo is het niet omdat je altijd bereikbaar bent of overal kan werken, dat je overal en altijd moet werken. We leven in de illusie van de maakbaarheid van de mens. We kunnen alles, als we maar genoeg ons best doen. Denken we. Maar dat is niet zo, we lopen echt tegen onze grenzen aan. Zowel privé als op het werk hebben we innerlijk leiderschap nodig. Dat wil zeggen: zelfdiscipline ontwikkelen en keuzes leren maken. Maar die vaardigheden moeten we absoluut leren.'

#### MEER LEZEN

Op onze boekenpagina p.94 vind je meer uitleg bij het recentste aanbod boeken van deze en andere auteurs over het thema 'Werk, het kan anders'

