



■ Veronique Kilian

Geluk is te trainen!

Bob Hutten, directeur van het gelijknamige cateringbedrijf, heeft in 2007 geluk op een structurele manier in zijn bedrijf geïntroduceerd. Inmiddels plukken Hutten en zijn werknemers er de vruchten van. Jaar na jaar vallen ze in de prijzen: *Best Managed Companies*, MVO-prijs, HR Top Honderd, Foodstep Nationaal Catering Onderzoek, Gastvrijheidszorg Award en Beste Werkgever. Maar is geluk te ontwikkelen? In dit artikel vindt u een beschrijving van een stappenplan waarmee je geluk kunt trainen.

Cateringbedrijf Hutten laat zien dat geluk op de werkvloer mogelijk is. Helaas ervaart meer dan tachtig procent van de werkende mensen (nog) geen geluk op het werk, blijkt uit wetenschappelijke literatuur op dit gebied. Volgens statisticus Marks is slechts dertien procent gelukkig op het werk (*Gallup State of the Global Workforce*, 2013). Erger nog: door de aanhoudende uitdagingen, veranderingen en hectiek heeft één op de vier mensen permanente stress (*Happiness Project*, 2016). Maar is geluk iets dat je overkomt, of kun je het trainen?

Geluk blijkt gedeeltelijk genetisch bepaald. Onderzoekers zijn het echter nog niet eens voor hoeveel procent dat het geval is. De cijfers variëren tussen de tweeëntwintig en tachtig procent (Bormans, 2014). Maar welk percentage het ook is, het is vooral interessant om ons te richten op wat we zelf kunnen beïnvloeden. Volgens Lyubomirsky (2013) wordt geluk voor veertig procent door jezelf bepaald, voor vijftig procent door je genen en voor slechts tien procent door omstandigheden. Dit betekent dat je zelf een groot deel in de hand hebt. En op dit deel richten we ons als we geluk trainen.

Tijd voor nieuwe competenties

Geluk rendeert, volgens de gelukskunde. Het betaalt zich uit in eenentwintig procent meer productiviteit, vijfenviëntwintig procent minder verloop en zevenendertig procent minder ziekteverzuim, rekent Marks ons voor in zijn *Tedtalk Happiness Works* (2014). Tel uit je winst! En het goede nieuws is dat geluk te leren valt. Geluk is als een spier die je kunt trainen. Hoe vaker je traint, hoe sterker je geluksgevoel wordt (Seligman, 2008). Het trainen van vaardigheden valt in organisaties vaak onder competentie management. Als definitie van competentie is 'de vaardigheden van mensen die bijdragen aan succesvol opereren in een rol of functie' (Smid &

Van der Woude, 2007, p. 11) een mooi uitgangspunt. Als je de competenties ontwikkelt om geluk op het werk te vergroten, kun je ook het bedrijf meer laten floreren. Helaas besteden organisaties hier doorgaans weinig aandacht aan. In de projecten op het gebied van competenties zien we vaak dezelfde soort competenties terugkomen. Stressbestendigheid, verantwoordelijkheid en klantgerichtheid zijn klassiekers. Wij stellen competenties zoals doorzettingsvermogen, prioriteiten stellen en kostenbewustzijn op prijs. Deze competenties dragen bij aan het succes van een organisatie door prestatie- en kostenefficiëntie. Opvallend is dat we wél doorzettingsvermogen moeten ontwikkelen – want we moeten onze doelen halen tijdens periodes van veranderingen, tegenslagen en kinderziektes – maar ruimte, om herstellingsvermogen te ontwikkelen om even bij te komen van dit soort werkdruk, is nog geen prioriteit. Dat moeten we in onze eigen tijd doen. We worden wél getraind in kostenbewustzijn, maar niet in geluksbewustzijn. We worden beoordeeld op stressbestendigheid – want we moeten blijven presteren onder druk – maar niet op onze competentie om te kunnen ontspannen op het werk. Gaan we met kostenbewustzijn, stressbestendigheid en doorzettingsvermogen nog lang en gelukkig werken? Met welke competenties vergroten we ons geluk op het werk? Om te weten hoe je geluk kunt trainen, is het handig om eerst te weten wat geluk doet met ons.

Geluk in het brein

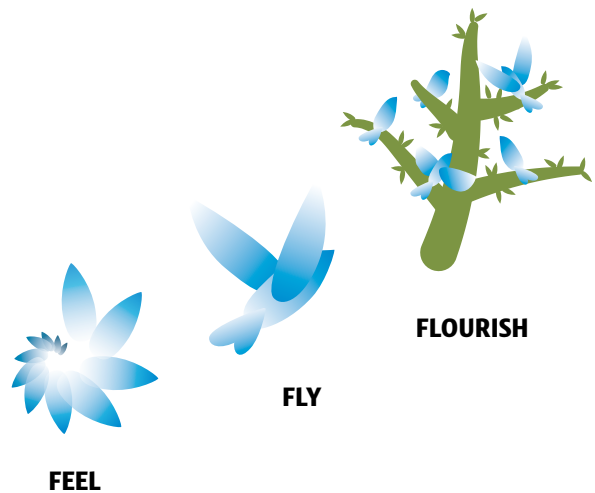
Hoe werkt geluk volgens de neuropsychologie? Laten we beginnen met wat er in de hersenen gebeurt bij stress. Als je onder stress staat, wordt het zogenaamde *lower brain* geactiveerd (Robinson, 2015). Dat is het deel van de hersenen dat zich richt op gevaar en negatieve herinneringen aan je opdring, waardoor je bang bent om

pijnlijke ervaringen opnieuw te beleven. Het lower brain zorgt voor vernauwd bewustzijn, waardoor je minder oplossingen ziet, minder optimistisch wordt en uiteindelijk minder effectief bent dan je zou kunnen zijn. Het lower brain wordt vaker geactiveerd dan je denkt. Volgens neuropsycholoog Hanson hebben we een zogenaamde negatieve neiging. We letten meer op wat er mis gaat, dan op wat goed gaat. Dit betekent dat er automatisch meer aandacht gaat naar wat ons minder gelukkig maakt dan naar wat ons wel gelukkig maakt (Hanson, 2012). Bij stress reageert ons lichaam – dat begint al op een subtiel niveau – met de zogenaamde 'Freeze, Flight, Fight-reacties': bevrozen, vluchten of vechten. Het lichaam reageert zeer snel op stress. Zelfs als het alleen maar negatieve gedachten zijn, beginnen er al stresshormonen in je lichaam te circuleren. Een geluksgevoel daarentegen, is de brandstof om het zogenaamde *higher brain* te activeren. Is het higher brain actief, dan zie je meer mogelijkheden, ben je alerter, analyseer je situaties beter, bedenk je sneller creatieve oplossingen voor problemen, kun je beter met tegenslagen omgaan en vertoon je een hogere mentale productiviteit. Geluk is daarom een goed tegengif tegen stress.

Uit het voorgaande blijkt dat geluk op het werk loont en te trainen is. Voor een dergelijke training heeft de auteur van dit artikel het 3F-model ontwikkeld. Dit model staat recht tegenover de Freeze-Flight-Fight-reactie. 3F staat voor *Feel-Fly-Flourish* en vormt het framework om geluk te trainen.

Stap 1. Feel: zet je higher brain aan

In de geluksliteratuur is men het er grotendeels over eens dat geluk begint met een positieve emotie, bijvoorbeeld blijdschap, trots of dankbaarheid. Kijk bijvoorbeeld naar het geluksmodel van een van de grondleggers van de Positieve Psychologie, Seligman. Hij



Figuur 1. 3F-model voor gelukstraining
(© Veronique Kilian)

ontdekte dat vijf factoren mensen gelukkig maken en houden:

1. positieve emoties;
2. engagement, ook flow genoemd;
3. relaties met een ondersteunende werking;
4. *meaning*: betekenisgeving, van betekenis zijn voor een ander, onderdeel zijn van een groter geheel;
5. *accomplishment*: voldoening halen uit prestaties en successen vieren.

Seligman noemt zijn model PERMA, en het begint met positieve emoties.

Ook Fredrickson begint met positieve emotie in haar geluksmodel, de '*broaden-and-build*-theorie' (Fredrickson, 2008), in het Nederlands ook wel vertaald als de 'verbreed-en-verstevig-theorie' (Bormans e.a., 2014). Door het trainen van positieve gedachten en emoties ontwikkel je een breder bewustzijn: je gaat meer kansen zien en je onderneemt meer acties die positief voor je uitwerken (verbreden). Je bouwt een fundamenteel op van fysieke, mentale en sociale

vermogens waarop je kan terugvallen, zoals een goede fysieke conditie, positief denken en sociale steun geven of ervaren.

Bovenstaande onderstreept de rol van de positieve emotie. Het is analoog aan het geluksgevoel als motorstarter van je higher brain.

Als je regelmatig positief denken beoefent, zullen de neuronen die betrokken zijn bij die gedachten een verbinding vormen

Er zijn allerlei manieren om een positieve emotie op te roepen en je higher brain te activeren. Zo zijn er bijvoorbeeld acties die je zelf kunt doen. Denk hierbij aan een wandeling door het bos in je lunchpauze of het luisteren naar muziek tijdens het maken van verslagen. Een tweede voorbeeld is het oproepen van positieve emotie door een gedeelde gelukservaring met iemand anders, bijvoorbeeld als je meeleeft met een collega met wie je een goede band hebt. Een gedeelde ervaring kan jouw geluksgevoel versterken. Fredrickson noemt dit positiviteitsresonantie (Fredrickson, 2013). Dit bereik je ook als je oprecht gezamenlijk een succes kunt vieren. Een derde voorbeeld is het beïnvloeden van de verhouding tussen negatieve en positieve aspecten in je aandacht. Deze verhouding noemt Fredrickson je positiviteitsratio (Fredrickson, 2009). Gelukkige mensen kunnen tegenover één negatief aspect minstens drie positieve aspecten plaatsen. Dat wil zeggen: ze hebben een positiviteitsratio van minstens één staat tot drie.

Je kunt een positieve spiraal van geluk aanzetten als je een positieve emotie oproept door positieve gedachten of door

dingen te doen waardoor je een positieve gemoedstoestand ervaart (Fredrickson, 2013). Kleine acties zullen misschien niet direct, maar wel op termijn doorwerken op je gemoedstoestand.

Stap 2. Fly: verhoog je setpoint van geluk

Als je jezelf getraind hebt om positieve emoties op te roepen, is de volgende stap dat je leert je geluksgevoel langer aan te houden. We willen niet dat geluk slechts een sporadisch gevoel is. Geen pieken en dalen, of af en toe een gelukservaring. We willen dat het geluk een stemming is. Geluk wordt door sommige auteurs dan ook gedefinieerd als een gemoedstoestand (Bormans e.a., 2014). Geluk als stabiele stemming wordt ook wel je basisgeluksgevoel, ofwel je setpoint van geluk, genoemd (Menheere & Sonneveld, 2013). De vraag is: hoe train je jezelf om geluk als stemming vast te houden? Je kunt je gevoel van geluk vermeerderen en langer aanhouden door de zogenaamde neuroplasticiteit in je hersenen te beïnvloeden. Neuroplasticiteit is het vermogen van je hersenen om hun fysieke structuur te veranderen (Aubele e.a., 2015, p. 22). Hoe vaker je iets doet, hoe meer je hersenen dit zullen opslaan als een pad dat je vaak bewandeld hebt. Dit worden neurologische paden genoemd. Als je iets nieuws leert, zullen je hersenen nieuwe neuronenpaden maken. Als je jezelf dus vaardigheden aanleert, die leiden tot meer geluksbeleving, zullen deze neuronenpaden versterkt worden. Hoe sterker de neuronenpaden, hoe makkelijker het wordt. Als je je veel zorgen maakt, train je je hersenen om de 'zorgensnelweg' op de automatische piloot te vinden. Maar als je regelmatig positief denken beoefent, zullen de neuronen die betrokken zijn bij die gedachten een verbinding vormen en meer ruimte innemen; de ruimte voor negatieve gedachten zal verminderen. Neuronenpaden worden ook versterkt door je vermogen om te verbeelden:

door jezelf een gelukkige gebeurtenis voor te stellen, zullen je hersenen geluksverbindingen aanmaken. Deze geluksverbindingen zorgen er weer voor dat je effectiever gedrag gaat vertonen, waardoor je je daadwerkelijk gaat bewegen in de richting van de gelukkige gebeurtenis die je jezelf hebt voorgesteld. Doordat je in de *feel*-fase jezelf hebt getraind in positief denken en positieve emotie, bouw je een reservoir op waarop je kunt terugvallen. Dit reservoir bestaat bijvoorbeeld uit lichamelijke vitaliteit en energie, een optimistische heldere toekomstvisie of toenemende sociale vaardigheden. Dit resulteert er dan weer in dat je nog meer positieve emoties ervaart, waardoor de positieve gemoedstoestand wordt versterkt en langer aanhoudt. Het reservoir aan fysieke, mentale en sociale hulpbronnen wordt in de geluksliteratuur 'psychologisch kapitaal' genoemd (Beal, Stavros en Cole, 2013).

Stap 3. Flourish: geluk als collectieve kracht

In de *flourish*-fase vermeerder je het geluksbewustzijn samen met anderen. Als meerdere mensen dit samen doen, ontstaat er een collectieve kracht in de organisatie die zichzelf vermeerderd. Deze collectieve kracht helpt je om geluk in je organisatie te integreren en je business te laten floreren. Stel je eens voor wat er gebeurt wanneer je als team het psychologisch kapitaal vergroot. Onderzoeker Shawn Achor (Harvard University) begeleidde geluksprojecten in organisaties. Hij gaf onder andere opdracht aan alle teamleden om gedurende drie weken iedere dag een mail te sturen met een blijk van waardering of positieve feedback. Als resultaat verbeterde de prestatie. Dit werd veroorzaakt door een toename in productiviteit, snelheid en accuratesse van medewerkers (Anchor, 2011).

In de *flourish*-fase train je gelukscompetenties die gericht zijn op het bedrijf als geheel. In

een organisatie werk je er als team aan om in de *flow* te komen. Maar hoe doe je dat wanneer je zelfstandig ondernemer bent en niet in een organisatie werkt? Verzamel een *dreamteam* om je heen – het hele scala aan klanten, leveranciers en supporters (zoals vrienden of familie). Als je positief ingestelde mensen om je heen verzamelt die een stabiele geluksstemming vasthouden, is het gemakkelijker geluk in je business te integreren. Je trekt hierdoor meer klanten aan, je diensten en producten worden beter en je gaat zowel persoonlijk groeien als in je business.

Gelukstrainingen

Het 3F-model kan worden ingezet om geluk bij het individu en bij de organisatie te laten toenemen. Het vermindert stress en zorgt voor meer productiviteit en minder uitval. Bied daarom ruimte voor het versterken van gelukscompetenties. Dat is beter voor de organisatie en voor de mensen die er werken. Dus laat ze maar komen: de trainingen om geluk te vergroten.

Een gelukscompetentie in de praktijk

Een van de gelukscompetenties is 'verknopen': het vergroten van betrokkenheid bij de organisatie door gedeelde authentieke gelukservaringen. Deze competentie omvat zowel zelftraining (*feel* en *fly*) als vermeerdering van collectief geluk (*flourish*). Verknopen is geïnspireerd op het boekje 'Gastvrijheidsarchitectuur' (2014), geschreven door Bob Hutten, directeur van het gelijknamige cateringbedrijf.

Een voorbeeld van verknopen is aandacht hebben voor gebeurtenissen in het werk- en privéleven van een medewerker. In het werkleven kan het gaan om een

promotie, of opnieuw beginnen na een ziekteperiode, of zelfs het toewensen van het beste na ontslag. In het privéleven kun je symbolische cadeautjes bedenken die een oprechte wens uitdrukken bij een trouwerij, geboorte of verhuizing. Bij cateringbedrijf Hutten kunnen medewerkers bijvoorbeeld symbolische cadeautjes ontvangen met een culinaire knipoog. Bij een nieuwe functie een garde of klopper met een begeleidende tekst zoals "Het klopt weer", bij de geboorte van een kind een cadeau om het kind welkom te heten in de Hutten-familie met een wens zoals "Geniet en verwonder". Het kan ook in kleine dingen, zoals een *energysake* op tafel zetten bij een collega die kwakkelde met zijn gezondheid, met de tekst "Volgens mij kun je dit goed gebruiken". Wat telt, is de authentieke geluksintentie die door het gebaar helder wordt. ■

Referenties

- Anchor, S. (2011). *The Happiness Advantage. Linking Positive Brains to Performance*. TEDtalk.
- Aubele, T., Wenck, S., & Reynolds, S. (2015). *Geluk zit in je brein. Ontdek hoe je je hersen kunt herprogrammeren om gelukkiger te zijn*. Aartselaar (België): Deltas.
- Bormans, L., Luyten, P., Leijssen, M., Dezutter, J., Casalin, S., & Meerbergen, F. (2014). *Veel Geluk. Het grote geluksonderzoek*. Tielt: Lannoo.
- Fredrickson, B. (2013). *Liefde 2.0*. Tielt: Lannoo.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. Houten: Spectrum.
- Hanson, R. (2012). *Boeddha's Brein*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Hutten, B. (2014). *Gastvrijheidsarchitectuur*. Veghel: Hutten.
- Marks, N., (2014). *Happiness works*. TEDtalk.
- Menheere, J., & Sonneveld, A. (2013). *Gelukt! Handboek voor haalbaar geluk*. Zaltbommel: EduCare.
- Seligman, M. (2008). *Gelukkig zijn kun je leren*. Houten: Spectrum.



Drs. Veronique Kilian is auteur van 'Geluk op je werk? Train je gelukscompetenties! 25 Gelukscompetenties om te kiezen'. Zij traint en coacht management en medewerkers op het gebied van leiderschap, veranderingsmanagement en positieve psychologie. Als teambuilder helpt zij teams om met plezier en flow te werken. Zij schreef het 'Handboek Teamcoaching en Intervisie' met de Authentieke Dialoog. www.k-dynamics.nl