

Leidinggeven voor gelukszoekers

wat leiders kunnen
leren van de
neurowetenschappen

Deze uitgave is onderdeel van Insights On Topic, een jaarlijks terugkerend programma waarin Insights practitioners co-creëren en werken aan inspirerende publicaties rondom een actueel thema op het gebied van Learning & Development. 2017 staat in het teken van het thema Van zelfinzicht naar werkgeluk. Meer publicaties vind je op www.insightsontopic.com

Over de auteur

Fons Feekes is trainer en executive coach en al bijna 12 jaar verbonden aan Insights Benelux. Hij deed uitgebreid onderzoek naar het wel of niet samengaan van recente neurowetenschappelijke inzichten met de persoonlijkheidstheorie van Carl Gustav Jung, waarop Insights Discovery is gebaseerd. Zijn masterclasses over dit onderwerp zijn drukbezocht.

The Insights Group Ltd, 2017. All rights reserved.

De modellen in deze uitgave zijn geen onderdeel van het portfolio van Insights Learning & Development, maar naar eigen inzicht samengesteld door de auteur.

Insights Benelux kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden in deze uitgave en is ook niet verantwoordelijk voor handelingen van derden welke mogelijk voortvloeien uit het lezen van deze publicatie.

Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden veelevoudigd, opgeslagen of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder vermelding van de uitgever en auteur.

Naar een cultuur waarin mensen werkgelukkig kunnen worden

Productievere medewerkers, tevredenere klanten, meer winst en minder verloop en ziekteverzuim: werken aan werkgeluk loont de moeite! Maar hoe doe je dat? Fons Feekes antwoorden op deze vraag komen uit onverwachte hoek: de neurowetenschappen. In 'leidinggeven voor gelukszoekers' legt hij op een toegankelijke manier uit wat leiders kunnen leren van de neurochemie en neuro-economie.

Leiders zijn niet verantwoordelijk voor het werkgeluk van hun medewerkers, maar wél voor het creëren van een organisatiecultuur waarin mensen werkgelukkig kunnen worden, betoogt Feekes. De cultuurverandering die hiervoor nodig is, start met hun persoonlijke transformatie. Neurowetenschappelijke inzichten in de werking van de hersenen zijn hierbij van onschatbare waarde.

Fons Feekes is trainer en executive coach en al bijna 12 jaar verbonden aan Insights Benelux. Hij deed uitgebreid onderzoek naar het wel of niet samengaan van recente neurowetenschappelijke inzichten met de persoonlijkheidstheorie van Carl Gustav Jung, waarop Insights Discovery is gebaseerd. Zijn masterclasses over dit onderwerp zijn druk bezocht.



Inhoud

1. Ongelukkig op het werk: wat doen we verkeerd?	5
2. Wat kunnen we leren van de neurochemie?	
2.1 Over dopamine en beloning en bedreiging op het werk	9
2.2 Beloning en bedreiging en persoonlijke voorkeuren	12
2.3 Werken onder stress: over adrenaline en cortisol	14
2.4 Meer werkgeluk met neurowetenschap: praktische tips	16
3. Werkgeluk en organisatiecultuur	17
4. Wat kunnen we leren van de neuro-economie?	
4.1 Effectief leiderschap: zorgen voor vertrouwen	19
4.2 Effectief gedrag en gedragsfuncties	24
4.3 Leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering	28
4.4 Maatregelen voor meer werkgeluk	30



1. Ongelukkig op het werk: wat doen we verkeerd?

Hoewel we jaarlijks de werktevredenheid van onze medewerkers peilen en zelfs Chief Happiness Officers aanstellen, zijn veel mensen ongelukkig op het werk. Aandacht voor zingeving kan het werkgeluk flink verhogen. Maar wat als we eens kijken naar wat er in onze hersenen gebeurt wanneer we ons lekker of juist ongelukkig voelen?

Voor veel mensen is geluk een belangrijk levensdoel. Onderzoek naar werkgeluk (Pink, 2009) laat zien dat geluk mensen ook productiever maakt. Toch organiseren we het werk op zo'n manier dat veel mensen er ongelukkig of zelfs ziek van worden. Dit zien we terug in confronterende Europese cijfers: slechts 14% van de medewerkers voelt zich echt betrokken bij zijn werk, 15% kampt met een burn-out en 10% slikt kalmeringsmiddelen. Vreemd, als je bedenkt dat de meeste organisaties jaarlijks onderzoek doen naar werktevredenheid. Een lage score op vragen zoals bijvoorbeeld Gallup ze stelt, zou managers toch tot actie moeten aanzetten?

Chief Happiness Officers en andere trends om werknemers 'werkgelukkiger' te maken ten spijt: het ziet er naar uit dat nog maar weinig organisaties de gouden formule hebben gevonden. Een formule die winst én werkgeluk oplevert, in plaats van dat winst maken ten koste gaat van het geluk van medewerkers.

Vragen uit het Gallup werktevredenheidsonderzoek

- Vind ik bevrediging in mijn werk?
- Krijg ik erkenning voor mijn werk?
- Worden mijn prestaties gewaardeerd?
- Wekt mijn leidinggevende (collega) de indruk dat ik als persoon belangrijk word gevonden?
- Heb ik de indruk dat leidinggevend/collega's in mijn groei willen investeren?
- Heb ik inspraak en worden mijn ideeën gehoord?
- Heb ik op het werk een beste vriend?
- Heb ik de afgelopen zes maanden met iemand gesproken over mijn vooruitgang?
- Heb ik voldoende kansen om te leren en te groeien?

Bron: https://www.broedersvanliefde.be/sites/BVL/files/instrument_3.pdf

Intrinsiek motiveren in plaats van belonen

Een belangrijke sleutel voor meer werkgeluk is motivatie. Lange tijd werd aangenomen dat je medewerkers vooral motiveert door ze een (financiële) beloning in het vooruitzicht te stellen. Deze aanname werd in 2009 onderuit gehaald door Daniel Pink in zijn bestseller Drive. Pink – die zich baseert op jarenlang wetenschappelijk onderzoek - betoogt dat mensen intrinsiek gemotiveerd moeten zijn. En laat zien dat er een groot verschil is tussen wat de wetenschap weet en het bedrijfsleven doet. Hij onderscheidt drie elementen van intrinsieke motivatie: mensen willen werken aan een hoger doel, steeds beter worden (meesterschap) en autonomie. Ze vertonen overeenkomsten met de vijf geluksfactoren die Martin Seligman (vader van de positieve psychologie) onderscheidt: positive emotion, engagement, relationships, meaning, en accomplishments (positieve emoties, flow, positieve werkrelaties, zingeving en prestaties). Hoewel veel leiders deze inzichten proberen toe te passen, slagen we er niet in de Europese scores op werkgeluk te verhogen. Wat gaat er mis?



Lange tijd werd aangenomen dat je medewerkers vooral motiveert door ze een (financiële) beloning in het vooruitzicht te stellen. Deze aanname werd in 2009 onderuit gehaald door Daniel Pink

Het belang van zingeving

Onderzoek (Pink 2009, Zak 2017) toont aan dat mensen met een (hoger) doel in het leven (zingeving) tevredener zijn en zich in het algemeen beter voelen dan mensen die dit doel niet hebben. Ook zijn ze geestelijk en lichamelijk gezonder: zingeving vergroot de weerbaarheid en het zelfrespect en vermindert de kans op depressie.

Maar hoeveel organisaties hebben een missie die hun mensen het gevoel geeft zinvol bezig te zijn? Hoeveel organisaties vragen hun werknemers na te denken over hoe ze zin kunnen geven aan hun leven en werk? De wereldwijd gerespecteerde trainer Richard J. Leider vroeg een groot aantal 65-plussers wat ze anders zouden doen als ze hun leven opnieuw invulling konden geven. Veel antwoorden gingen over reflectiever zijn, meer risico's durven nemen en meer zin geven aan het leven. Dit doet vermoeden dat meer aandacht voor zingeving in organisaties het werkgeluk flink zou kunnen verhogen.

Hoeveel organisaties vragen hun werknemers na te denken over hoe ze zin kunnen geven aan hun leven en werk?

Voel je je goed?

Behalve op het 'hoge' niveau van zingeving kunnen organisaties ook op een veel basaler niveau naar (werk)geluk kijken. En wel op een manier die samenhangt met de 'eenvoudige' vraag: voel je je goed? Wie zich goed voelt, produceert in zijn hersenen en elders in het lichaam bepaalde chemische stoffes: het werkkerrein van de neurowetenschappen. En zo komen we bij de belangrijkste vraag die ik in dit e-book wil beantwoorden: wat kunnen we leren van de neurowetenschappen, zodat we het werkgeluk van onze medewerkers kunnen vergroten?

Daarbij gaan we te rade bij de neurochemie, waarbij het gaat om de chemische processen in onze zenuwstelsels. En bij de neuro-economie, die focust op de rol van de hersenen bij het maken van keuzes en het nemen van beslissingen.

*Wat kunnen we
leren van de
neurowetenschappen
zodat we het
werkgeluk van onze
medewerkers kunnen
vergroten?*



2. Wat kunnen we leren van de neurochemie?

2.1 Over dopamine en beloning en bedreiging op het werk

Een van de bekendste neurotransmitters (overbrengers van zenuwprikkels) die in verband worden gebracht met geluksgevoelens is dopamine, dat daarom ook wel het 'gelukshormoon' wordt genoemd. Iedereen kent de kick die je krijgt als je een lastige taak hebt afgerond, onverwacht een beloning krijgt of ineens een geweldig idee hebt. Die kick krijg je van dopamine. De neurotransmitter vergroot je nieuwsgierigheid, doordat hij het ontstaan van nieuwe neurale verbindingen in de prefrontale cortex vergemakkelijkt. Bovendien werkt hij als een soort beloning voor een uitgevoerde taak, zodat de hersenen worden geconditioneerd om deze taak te herhalen. Volgens de evolutietheorie verhoogt dit proces de overlevingskansen van het organisme.

Beloning in zicht? Méér dopamine

Bewust én onbewust scan je voortdurend je omgeving op mogelijke beloningen en bedreigingen. Is er uitzicht op een beloning, dan gaat je dopaminespiegel omhoog. Bij een bedreiging gaat die omlaag. Bedreigingen alarmeren ook het limbische systeem, om je voor te bereiden op een vecht- of vluchtreactie. Met als gevolg dat er minder glucose en zuurstof naar de prefrontale cortex worden gestuurd. De consequentie: je geheugen functioneert minder goed, je bent minder creatief, kunt een situatie minder goed inschatten en minder goed besluiten nemen.

Beloning en bedreiging op het werk

Neurowetenschapper David Rock (2009) introduceerde het acroniem SCARF voor de vijf belangrijkste gebieden waarop mensen zich bedreigd of beloond kunnen voelen: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, en Fairness.

Bedreiging op het werk – tijdens een vervelend beoordelingsgesprek - ziet er dan bijvoorbeeld zo uit:

- De negatieve feedback van je baas bedreigt je status.
- Zijn oordeel kan gevolgen hebben voor je beloning en/of je functie: een bedreiging van je gevoel van zekerheid en autonomie.
- Je ervaart de feedback als unfair (een bedreiging van je rechtvaardigheidsgevoel).
- Maar als je te fel protesteert, brengt dit jullie relatie in gevaar (een bedreiging van je gevoel erbij te horen). Al deze bedreigingen kunnen je dopamineniveau verlagen.

Omgekeerd kun je – als je op een of meer van deze gebieden positieve feedback krijgt – juist een beloningsgevoel ervaren, waardoor je dopamineniveau stijgt. Deze neurochemische reacties gaan heel snel, als gevolg van subtiele impulsen. In het boek *Your Brain at Work* legt Rock uit hoe je jezelf kunt wapenen tegen dopamine-downers en hoe je kunt voorkomen dat je ze bij andere mensen veroorzaakt.

Status

Status

Certainty

Je gevoel van zekerheid

Autonomy

Autonomie

Relatedness

Je gevoel erbij te horen

Fairness

Je rechtvaardigheidsgevoel

Dopamine-downers bij jezelf voorkomen

Labeling: je gevoel benoemen. Als je – zodra je je ervan bewust wordt dat je boos wordt – dit gevoel benoemt ('Hé, ik word boos'), zal het minder vat op je hebben.

Reframing: de situatie van een andere (positieve of humoristische) kant bekijken. Bijvoorbeeld: je staat in de file en bedenkt dat dit je extra tijd oplevert om over een lastig probleem na te denken.

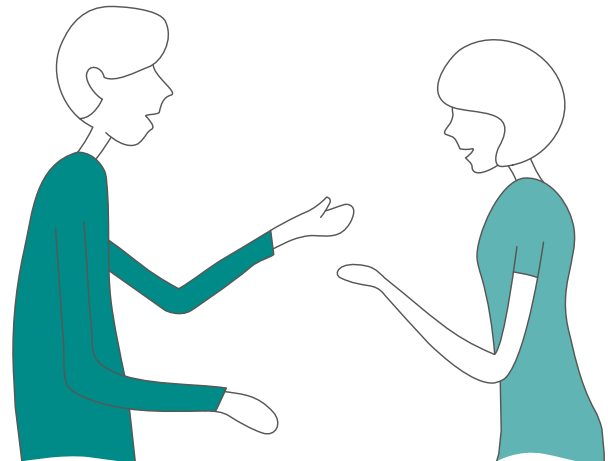
Afschaffen evaluatiegesprek

Als een leidinggevende een evaluatiegesprek aankondigt, zegt hij in feite: 'Ik heb van anderen dingen over je gehoord en ga jou nu vertellen wat je allemaal niet goed doet.' Zo veroorzaakt hij bij zijn medewerker een dopamine-downer. Daarom pleit David Rock voor het afschaffen van het jaarlijkse evaluatiegesprek en het invoeren van een 'feedbackcultuur', waarbij vooral waarderende feedback wordt gegeven.

Structureel dopamine 'toedienen'

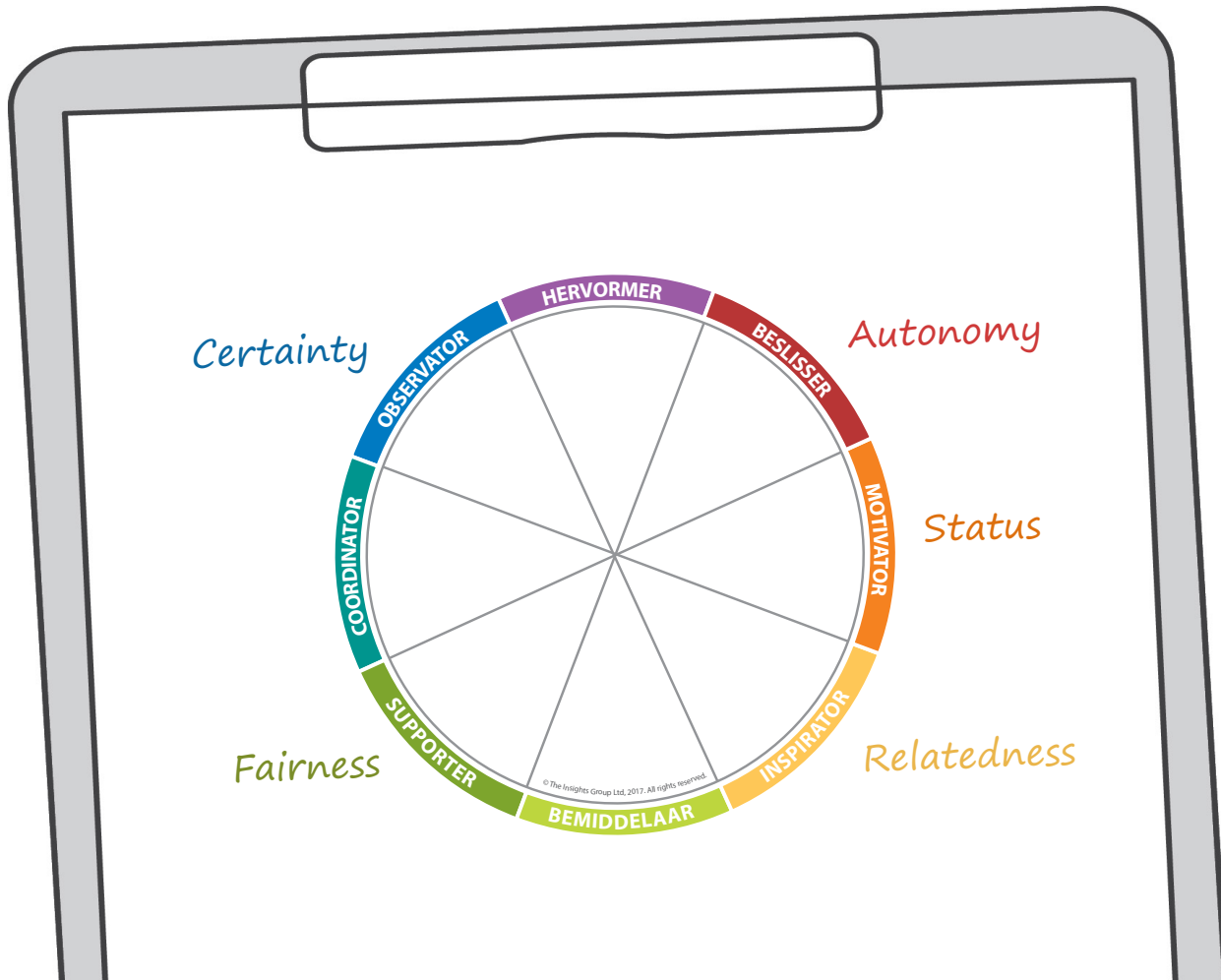
Een leidinggevende kan medewerkers structureel dopamine 'toedienen' door hen aan zinvolle projecten te laten werken. Dit sorteert een positief effect op alle vijf de SCARF-factoren: het verhoogt de status, geeft zekerheid, projectleiders ervaren autonomie, maar hebben tegelijkertijd anderen nodig om hun projectdoelen te bereiken (relatedness) en een zinvol project strookt met het rechtvaardigheidsgevoel. Juist daarom is het verstandig om als organisatie 'werken aan een betere toekomst' onderdeel te laten uitmaken van je strategie. Want binnen een dergelijke strategie kunnen veel mensen aan zinvolle projecten werken, waardoor ze zich betrokken en 'werkgelukkig' voelen.

David Rock pleit voor het afschaffen van het jaarlijkse evaluatiegesprek en het invoeren van een 'feedbackcultuur', waarbij vooral waarderende feedback wordt gegeven



2.2 Beloning en bedreiging en persoonlijke voorkeuren

Beth Jones, consultant bij het NeuroLeadership Institute van David Rock, gaat nog een stapje verder. Zij legt een verband tussen de gebieden waarop je je bedreigd of beloond kunt voelen en persoonlijke voorkeuren. In lijn hiermee heb ik het SCARF-model op het Insights-wiel gelegd:



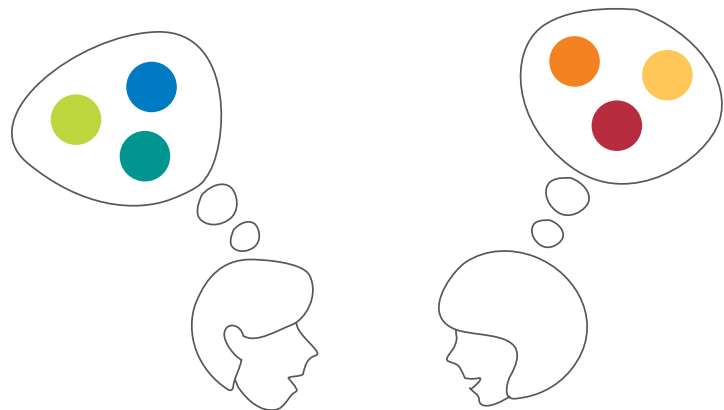
Note: dit model is geen onderdeel van het portfolio van Insights Learning & Development, maar naar eigen inzicht samengesteld door de auteur.

Als een manager leert inzien hoe zijn gedrag onbedoeld leidt tot dopamine-downers bij zijn medewerkers en beseft dat dit leidt tot een afname van hun creativiteit en productiviteit, zal hij ook in zakelijk opzicht meer gemotiveerd zijn om zijn gedrag beter af te stemmen op hun individuele persoonlijkheid.

Je ziet nu in één oogopslag hoe de verschillende Insights-typen een verschillende gevoeligheid hebben voor de vijf gebieden die een dopamineshot of een dopamine-downer kunnen veroorzaken. (Daarbij geldt: hoe dichter je type bij het bedreigings-/beloningsgebied ligt, hoe groter je gevoeligheid). En hoe tegengestelde typen een dopamine-downer bij elkaar kunnen veroorzaken, doordat ze onbewust het gedrag van de ander negatief waarderen.

Voorbeeld

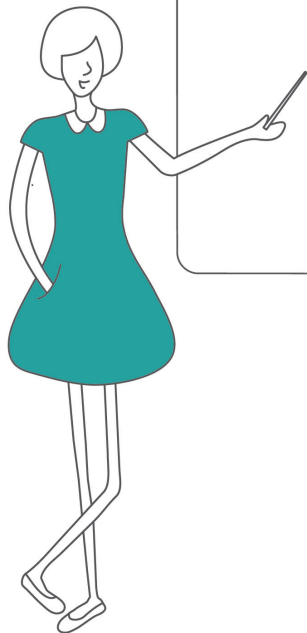
Tijdens een vergadering van een Beslisser en een aantal Supporters probeert de Beslisser een besluit erdoor te drukken. De Supporters zullen zich relatief snel bedreigd voelen door deze autonome manier van besluiten nemen, omdat zij vooral gevoelig zijn voor rechtvaardigheid (in dit geval: verlangen naar een rechtvaardige, meer democratische besluitvorming). Hun reactie (het verzoek hen meer bij de besluitvorming te betrekken) kan door de Beslisser gezien worden als een bedreiging van zijn autonomie. Dit mechanisme – dat tegenovergestelde typen elkaars gedrag negatief waarderen – zou zo maar gepaard kunnen gaan met dopamine-downers. Maar: als tegenovergestelde typen een goede verbinding weten te maken, zullen beiden zich gelukkiger voelen (doordat ze dopamine en oxytocine aanmaken).



2.3 Werken onder stress: over adrenaline en cortisol

Een ander bekend stofje dat je prefrontale cortex beter helpt functioneren is adrenaline (of norepinephrine). Dopamine vergroot de nieuwsgierigheid; adrenaline de alertheid. Ben je bang voor een negatieve gebeurtenis? Dan stijgt je adrenaline-niveau en daalt je dopamine-niveau. Als je voortdurend onder grote stress werkt, maakt je lichaam behalve adrenaline ook het stresshormoon cortisol aan. Cortisol spreekt de reserves in je lichaam aan. Wanneer je maanden- of zelfs jarenlang cortisol aanmaakt, kan dit tot een burn-out en/of depressie leiden. Vaak komt die burn-out onverwacht, omdat je gewend (en verslaafd) bent geraakt aan de dopamine en adrenaline.

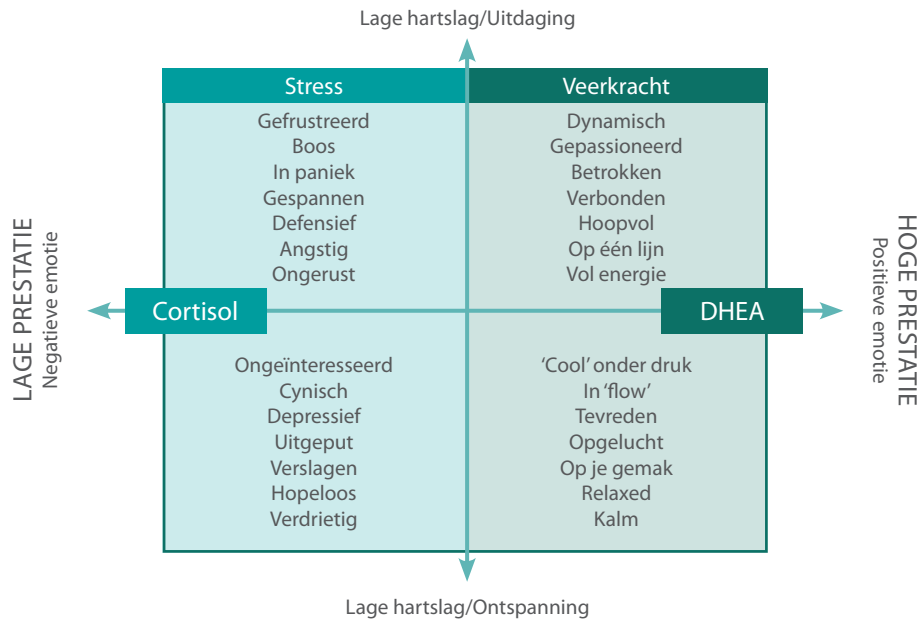
Stoffen die je weerstand juist helpen verhogen zijn onder meer oxytocine en serotonine. Oxytocine, ook wel het knuffelhormoon genoemd, breekt cortisol af. Serotonine helpt tegen depressiviteit.



*Een burn-out komt vaak
onverwacht, omdat je
gewend en verslaafd bent
geraakt aan de dopamine
en adrenaline*

Waarom mindfulness helpt bij stress

Onderstaande figuur van HeartMath, de organisatie achter het gelijknamige stress-reductie programma, laat zien dat er (links) een verband is tussen negatieve emoties, stress (hoger cortisolniveau) en lage productiviteit. En (rechts) tussen positieve emoties, gezondheid (hoger DHEA-niveau) en hoge productiviteit. DHEA verbetert je humeur, beschermt je immuunsysteem en helpt tegen depressie. Het wordt daarom ook wel het anti-stresshormoon' genoemd.



Wat we hiervan kunnen leren?
Dat we gezonder én gelukkiger worden als we HeartMath- of mindfulness-technieken gebruiken (en dus 'neuromanagement' toepassen) op het moment dat we ons bewust worden van een stijging van ons adrenaline- en stressniveau. Gezonder en gelukkiger worden begint dus met zelfinzicht!

Onderzoek (Rollin McCraty e.o., 1998) heeft aangetoond dat simpele technieken zoals die van HeartMath al binnen een maand kunnen leiden tot een lager stressniveau en een gemiddeld 23% lager cortisolniveau. Door te zorgen voor een 'coherent hartritme patroon' (dat op een hartmonitor een vloeiende, regelmatige lijn te zien geeft) beweegt de neurochemische cocktail in ons lichaam van links naar rechts (minder cortisol, meer DHEA). De techniek van HeartMath houdt kortgezegd in dat je je aandacht naar je hart brengt en je voorstelt dat je door het hart ademt.

2.4 Meer werkgeluk met neurowetenschap: praktische tips

Dopamine en *adrenaline* kunnen helpen om effectief te werken, maar zie het stromen van adrenaline door je lichaam ook als een milde waarschuwing: voortdurend op adrenaline en onder stress werken is niet gezond.



Probeer door je regelmatig te **ontspannen** en/of mindfulness-technieken te gebruiken de productie van cortisol te voorkomen of beperken.

Voorkom dat je onbedoeld je tegengestelde type een **dopamine-downer** geeft door goed af te stemmen en te verbinden.



Voorkom of verminder angst (bijvoorbeeld door meditatie, ademhalingsoefeningen, relativering).

Gun jezelf en anderen **positieve emoties**. Besteed hier tijd en aandacht aan, in het besef dat jullie hierdoor oxytocine aanmaken, wat weer leidt tot afbraak van cortisol, aanmaak van DHEA en een toename van onderling vertrouwen.

3. Werkgeluk en organisatiecultuur

Hoe we binnen een organisatie met elkaar omgaan, heeft een enorme invloed op onze geestelijke gesteldheid en gezondheid. Leaders moeten zorgen voor een cultuur die de voorwaarden schept waaronder medewerkers gelukkig kunnen zijn.

Het Roseto-effect

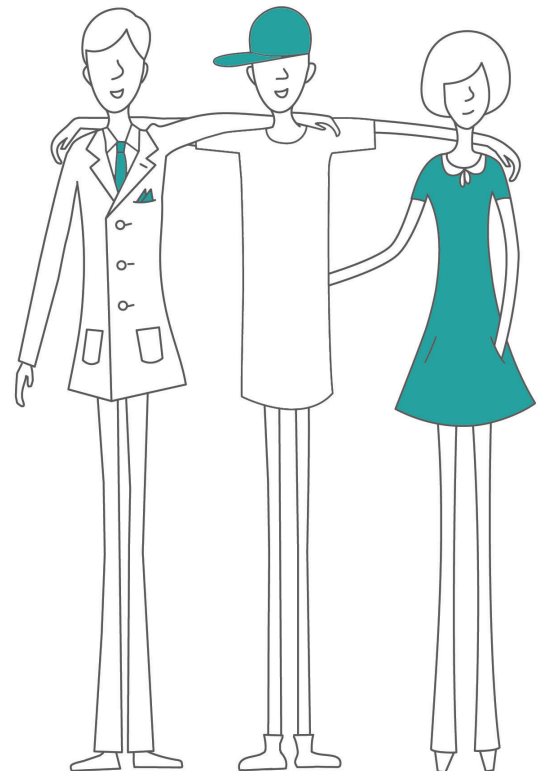
Als het om geluk en gezondheid gaat, zijn er grote verschillen tussen culturen. Malcolm Gladwell schrijft in zijn boek *Outliers* over het dorpje Roseto in de Amerikaanse staat Pennsylvania. Hier heeft niemand onder de 55 een hartaandoening, heeft haast niemand last van maagzweren en komen alcoholisme, drugsverslaving en zelfdoding nauwelijks voor. Ook is er weinig criminaliteit. De oorzaak blijkt in de lokale cultuur van Roseto te liggen. Emigranten uit het Italiaanse Roseto Valfortore namen de Zuid-Italiaanse paesani-cultuur mee naar hun nieuwe thuis in Amerika. In Roseto USA maken mensen nog graag een praatje op straat, eet men gezamenlijk in de tuin en wonen drie generaties onder één dak. Bovendien kent het dorpje maar liefst 22 verenigingen. Het onderzoek van arts en onderzoeker Stewart Wolf naar wat al snel het Roseto-effect werd genoemd, leidde tot een nieuwe kijk op volksgezondheid, die focust op hoe mensen met elkaar samenleven.

De neurochemische cocktails van organisaties

Als er grote verschillen zijn in geluk en gezondheid tussen regionale culturen, dan zullen deze er ook zijn bij organisatieculturen. De manier waarop we als collega's met elkaar omgaan heeft een enorme invloed op onze geestelijke gesteldheid en gezondheid. Vertaald naar wat we leren van de neurochemie: in de ene organisatie worden systematisch meer neurochemische cocktails bereid die tot stress en burn-outs (weinig werkgeluk) leiden. In de andere worden systematisch meer cocktails bereid die leiden tot creativiteit, productiviteit en vitaliteit (veel werkgeluk). Een vaststelling die het verder onderzoeken waard is.

Voorwaarden scheppen waaronder medewerkers gelukkig kunnen zijn

Het verband tussen geluk en cultuur is om nóg een reden het onderzoeken waard. De Vlaamse psychiater Dirk De Wachter stelt in zijn boek *Borderline Times* dat het eenzijdig najagen van persoonlijk geluk mensen ironisch genoeg minder gelukkig maakt. 'Het is het nastreven van geluk dat geluk in de weg staat', zegt ook de Weense psychiater Victor Frankl. We moeten ons daarom richten op het bevorderen van een organisatiecultuur die de voorwaarden schept waaronder medewerkers gelukkig kunnen zijn. Of ze daadwerkelijk gelukkig zijn in die cultuur, is vervolgens een lakmoestest voor het management. Het management moet medewerkers dus zeker geen extra doelstellingen ten aanzien van het eigen werkgeluk meegeven; de werkdruk is al hoog genoeg.



*'Het is het nastreven
van geluk dat geluk
in de weg staat',
zegt ook de Weense
psychiater Victor
Frankl.*

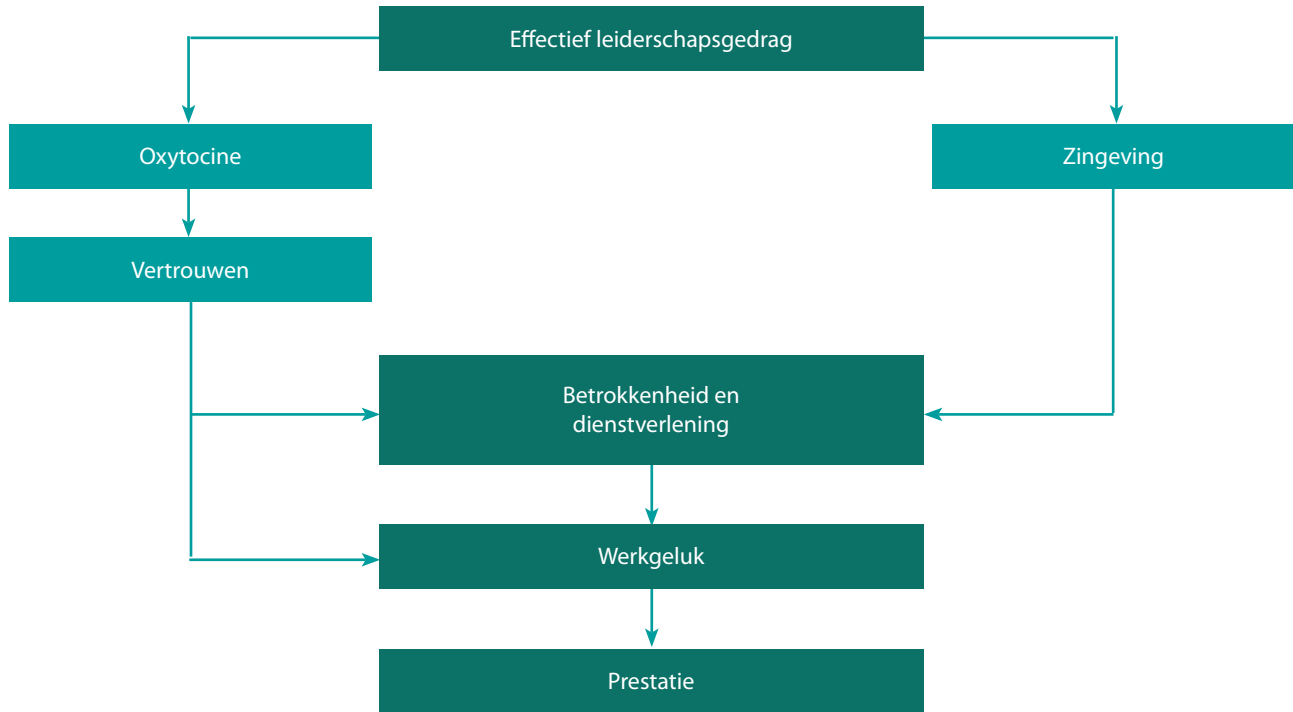
4. Wat kunnen we leren van de neuro-economie?

4.1 Effectief leiderschap: zorgen voor vertrouwen

De neuro-economie focust zoals gezegd op de rol van de hersenen bij het maken van keuzes en het nemen van beslissingen. Neuro-econoom Paul J. Zak deed jarenlang onderzoek naar hoe organisaties hun prestaties kunnen verbeteren. Zijn conclusie: de sleutel tot betere prestaties ligt in 1) het ontwikkelen van een cultuur van vertrouwen en 2) het ontwikkelen van zingeving. Zijn formule (Werkgeluk = Vertrouwen x Zingeving) drukt de hoge correlatie (0,77) tussen de twee belangrijkste variabelen uit.



Dit model voor effectief leiderschap baseer ik voor een belangrijk deel op het model van neuro-econoom Paul J. Zak (2017):



Zak's model bevat een derde bouwsteen: het in dienst nemen van mensen die passen bij de (gewenste) organisatiecultuur en het afscheid nemen van mensen die niet (meer) bij deze cultuur passen. Er zal op dit punt een belangrijk verschil zijn tussen het gewenste medewerkersprofiel van een prestatiegerichte cultuur en dat van een pluralistische cultuur.

Het onderzoek naar de neurologische verklaringen van werkgeluk staat nog in de kinderschoenen.

Zo is er bijvoorbeeld kritiek op het onderzoek van Paul Zak door John Conlisk: Professor Zak's empirical studies on trust and oxytocin, in Journal of Economic Behavior & Organization 78 (2011) 160–166. Conlisk concludeert dat Zak's conclusies niet altijd door de data worden gestaafd.

Ander onderzoek (Dreu 2011) wijst op het gevaar dat oxytocine als gevolg van de vergrote cohesie binnen teams kan leiden tot conflicten tussen teams.

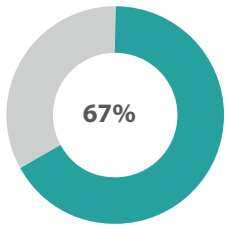
Een cultuur van vertrouwen creëren

Paul Zak besteedt een belangrijk deel van zijn in 2017 gepubliceerde boek *Trust Factor, The Science of Creating High-Performance Companies* aan wat leiders kunnen doen om een cultuur van vertrouwen te creëren. Je oxytocineniveau blijkt een goede graadmeter te zijn voor of en hoeveel vertrouwen je ervaart. Door het oxytocineniveau te meten in het bloed van proefpersonen, kon Zak acht soorten gedrag van leiders onderscheiden die bijdragen aan een cultuur van vertrouwen. Zijn onderzoek laat ook zien dat mensen in organisaties met een cultuur van vertrouwen productiever en innovatiever zijn, langer bij hun werkgever blijven, beter samenwerken, minder chronische stress ervaren en gezonder en gelukkiger zijn dan mensen in organisaties waar minder vertrouwen is.

Acht tips voor meer vertrouwen

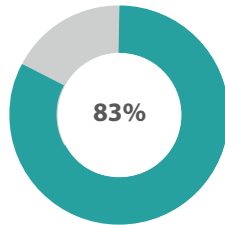
Zak vond acht soorten gedrag van leiders, die samen het acroniem OXYTOCIN vormen. Tussen haakjes erachter staat steeds de correlatiecoëfficiënt (R^2), oftewel de mate van samenhang tussen het gedrag en het ervaren vertrouwen.

1. *Ovation* (67%)
2. *eXpectation* (83%)
3. *Yield* (51%)
4. *Transfer* (82%)
5. *Openness* (65%)
6. *Caring* (84%)
7. *Invest* (72%)
8. *Natural* (82%)



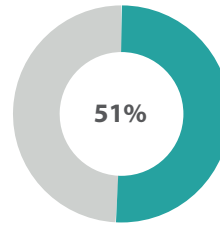
Ovation

Huldig medewerkers die bijdragen aan het succes van de organisatie. Voor een zo hoog mogelijk oxytocineniveau: zorg dat de huldiging een verrassing is voor de persoon in kwestie, doe het publiekelijk, op een concrete manier, persoonlijk en liefst binnen een week.



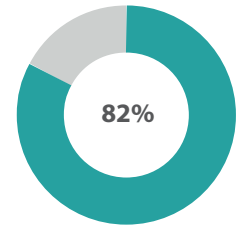
eXpectation

Stel moeilijke maar haalbare doelen vast. Zo activeer je het beloningssysteem in de hersenen. Als doelen worden gehaald verhoogt dit bovendien de betrokkenheid bij de organisatie en het werkgeluk. Bij teamdoelen mag het team niet te groot zijn, zodat iedereen elkaar kan vertrouwen (denk aan de squads bij Spotify, teams van vijf tot zeven mensen met een specifieke missie).



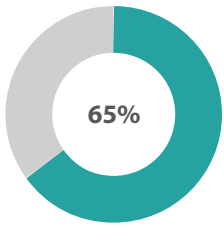
Yield

Laat medewerkers zelf bepalen hoe ze hun projecten uitvoeren. Dit vergroot de kans op vernieuwingen, met gelukshormonen als beloning. Micromanagement, waarbij medewerkers sterk gecontroleerd worden, maakt bang voor straf als er iets fout gaat. En dat zorgt voor stresshormonen.



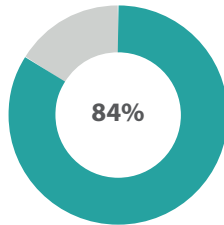
Transfer

Durf je nog een stap verder te gaan? Geef je mensen dan volledige autonomie over wat ze doen (job crafting). Autonomie beperkt de productie van het stresshormoon cortisol en helpt depressie voorkomen. Als de autonomie met 5% wordt verlegd van de top naar de medewerkers, kan dit prestaties met 28% doen toenemen. Slechts 3% van de organisaties (volgens een onderzoek in achttien landen) doet in hoge mate aan Transfer. Een reden voor dit lage percentage is dat – wil je medewerkers autonomie geven – de organisatie al een cultuur moet hebben die dit ondersteunt. Er moeten dus al voldoende Ovation, eXpectation en Yield zijn.



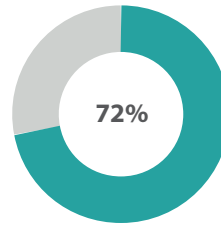
Openness

Deel informatie (radicaal) met alle medewerkers. Als mensen weten waarom besluiten worden genomen, neemt hun motivatie en productiviteit toe. Met de beschikbaarheid van informatie verdwijnt de noodzaak van een hiërarchie (waarin het vooral de leidinggevenden zijn die informatie verzamelen en doorgeven). Mensen zijn dan minder onzeker en hebben daardoor minder last van (chronische) stress.



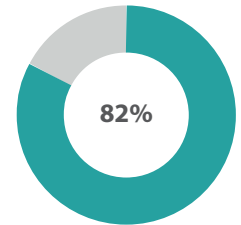
Caring

Werk bewust aan relaties met medewerkers. Dit geeft vertrouwen en zorgt ervoor dat iedereen zich gewaardeerd voelt. Er is een natuurlijk spanningsveld tussen eXpectations en Caring. Het management moet experimenteren om beide tot hun recht te laten komen. Wanneer iemand tot leider wordt benoemd, stijgt zijn of haar testosteronspiegel. Dit beperkt de aanmaak van oxytocine, de neurotransmitter die ons zorgzaam maakt. Als leiders zorgzaamheid uitstralen, dan zal dit via de medewerkers overslaan op klanten. Een studie toonde aan dat 70% van de klanten die een nieuwe leverancier kozen dit deed na een slechte ervaring met een verkoper.



Invest

Als je eXpectations vaststelt en Ovations organiseert wanneer doelen gehaald zijn, dan zijn jaarlijkse beoordelingsgesprekken – die vaak stress geven – niet meer nodig. Worden doelen niet gehaald? Bespreek dit dan tijdens feedbackgesprekken. Invest gaat over investeren in de groei van de individuele medewerker. Tijdens een Whole Person Review kun je vragen stellen over hoe de organisatie kan bijdragen aan de professionele ('hoe helpen wij je naar je volgende rol/job?'), persoonlijke ('zijn jij en je gezin gelukkig?') en 'spirituele' ontwikkeling ('hoe draag je bij aan de samenleving?'). Onderzoek laat zien dat stagnatie op een van deze drie domeinen, kan leiden tot frustratie en minder goede prestaties.

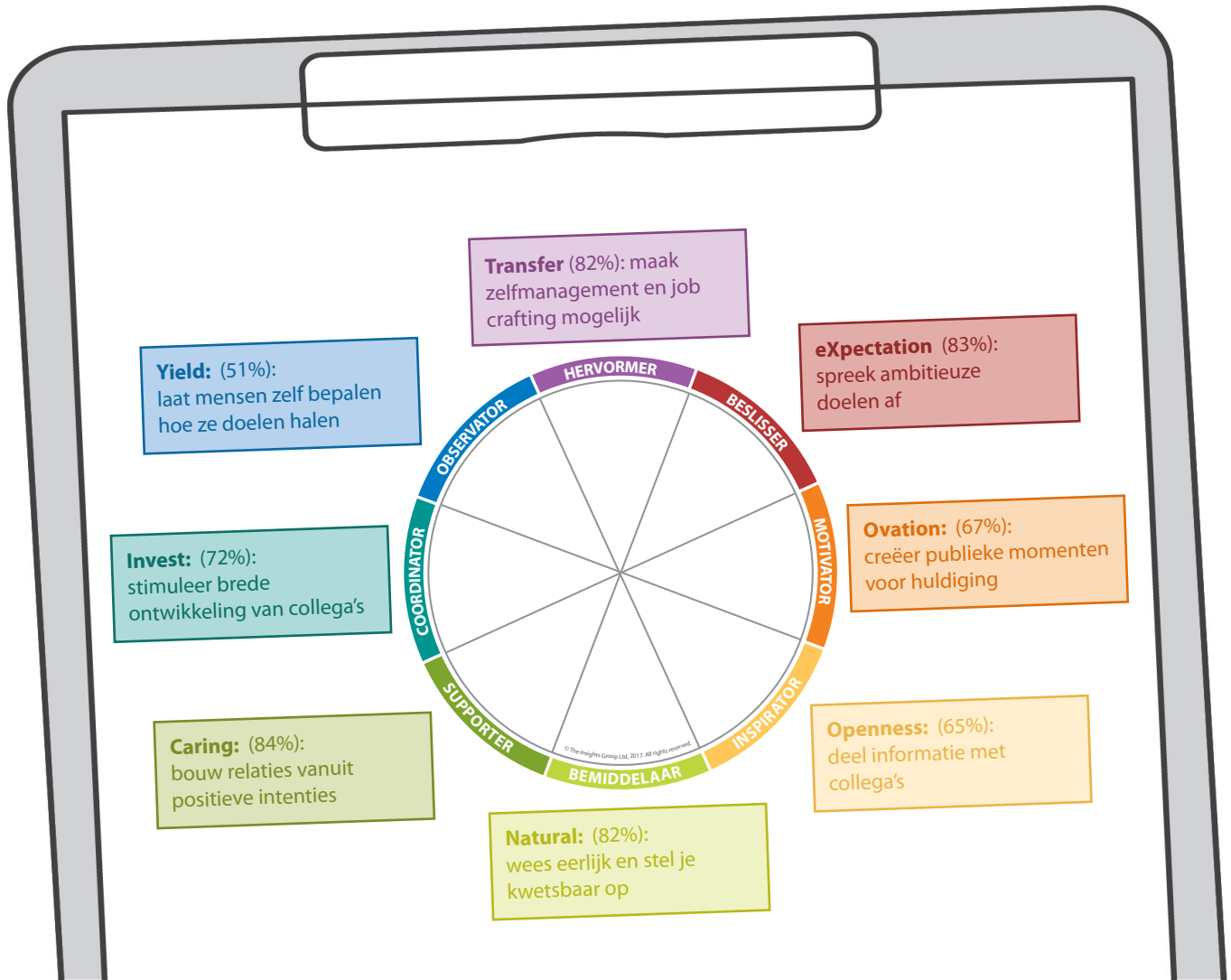


Natural

Een organisatie is Natural als de leiders eerlijk zijn en zich kwetsbaar op durven te stellen. Mensen met een hoge sociale status maken meer testosteron aan. En dat maakt hen egocentrischer en minder empathisch. Hoe stel je je teweer tegen biologische processen? Ten eerste door bewustwording en zelfinzicht, waarna je slechte gewoonten vervangt door effectievere vormen van gedrag. Ten tweede door fouten toe te geven en altijd eerlijk te zijn, zodat je medewerkers meer vertrouwen krijgen.

4.2 Effectief gedrag en gedragsfuncties

We kunnen deze acht soorten gedrag een plek geven rond het Insights Discovery wiel. En elk gedrag bij die Junqiaanse gedragsfunctie zetten die de leider het beste kan inzetten opdat het gedrag zo effectief mogelijk is.



Note: dit model is geen onderdeel van het portfolio van Insights Learning & Development, maar naar eigen inzicht samengesteld door de auteur.

Dit levert aan de bovenkant van het wiel drie taakgerichte soorten gedrag op:

- **eXpectations** - ambitieuze doelen vaststellen
- **Yield** - analyseren wat je (niet) moet doen om Yield te bewerkstelligen (maar vooral de ander niet gaan micromanagen!)
- **Transfer** – zorgen voor een manier van werken waarbij mensen zelf hun taken kunnen kiezen (waarbij je er als leider in deze nieuwe organisatievorm voor waakt het proces van empowerment te ondermijnen)

Aan de onderkant levert dit drie relatiegerichte soorten gedrag op:

- **Caring** - de tegenhanger van eXpectations, waarbij de doelen worden bepaald met zorg voor elkaars belangen
- **Natural** - de tegenhanger van Transfer. Eerlijk zijn en je kwetsbaar durven opstellen en daarmee een voorbeeld zijn voor je medewerkers
- **Openness** – open zijn over je eigen beslissingen, al wringt dit met het je niet bemoeien met hoe anderen hun werk doen (Yield)

Aan de linker- en rechterkant van het wiel vinden we tenslotte:

- **Ovation** - voortdurend kansen zien/benutten om mensen die hun doelen halen publiekelijk te huldigen
- **Invest** - met veel oog voor privacy individuele gesprekken voeren over de ontwikkeling van de medewerker en diens ontwikkeling stimuleren

We kunnen de acht soorten gedrag een plek geven rond het Insights Discovery-wiel. En elk gedrag bij die Jungiaanse gedragsfunctie zetten die de leider het beste kan inzetten opdat het gedrag zo effectief mogelijk is.

Leiderschapsgedrag uit balans

Onze Insights Discovery database laat zien dat de meeste CEO's een extraverte voorkeur hebben: ze zijn Beslisser, Inspirator of Motivator. Beursgenoteerde organisaties kiezen vaak voor een Beslisser als leider. Niet zozeer omdat de Beslisser betere beslissingen neemt of een betere leider is, maar vooral omdat de Beslisser snel en pragmatisch beslissingen kan nemen. En deze kwaliteit past nu eenmaal goed bij het heersende organisatiemodel van beursgenoteerde ondernemingen, die meteen worden gestraft met een daling van de aandelenkoers als zij hun winstdoelstellingen niet halen. Gaan we uit van ons model van effectief leiderschap, dan zou je kunnen zeggen dat in de heersende leiderschapscultuur het leiderschapsgedrag uit balans is geraakt: het vaststellen van ambitieuze doelen (rechtsboven) staat op één, en dit gaat ten koste van Caring, Invest en Natural (de 'blinde vlek' van de Beslisser).

Werk aan de winkel

Daarbij is de kans groot dat een Beslisser (met als eerste kleur Rood en als vierde kleur Groen) van zichzelf vindt dat hij best wel empathisch, zorgzaam en kwetsbaar is. En dat hij hierin bevestigd wordt door zijn collega's met wie hij zijn idee van effectief leiderschap deelt. Als deze leiders zich realiseren dat Caring, Invest en Natural vooral talenten (en waarden!) zijn van Supporters en leren om door de ogen van Supporters naar hun eigen gedrag te kijken, dan zullen zij zich ineens een stuk 'bewust onbekwamer' gaan voelen. Het 'ik' zegt zo graag tegen zichzelf dat 'ik' het toch best goed doet. Het 'ik' en zeker het 'wij' van gelijkgestemde leidinggevenden heeft hele sterke spiegels nodig om te erkennen dat er werk aan de winkel is als het gaat om werkgeluk.

*Het 'ik' en zeker
het 'wij' van
gelijkgestemde
leidinggevenden
heeft hele sterke
spiegels nodig om
te erkennen dat er
werk aan de winkel
is als het gaat om
werkgeluk.*

*De organisatiecultuur wordt
voor 70% bepaald door het
gedrag van de leiders*

- Zak, 2017

4.3 Leiderschapontwikkeling en cultuurverandering

Ik begon mijn verhaal met cijfers over werkgeluk die niet vrolijk stemmen: slechts 14% van de medewerkers voelt zich echt betrokken bij zijn werk, 15% kampt met een burn-out. Een burn-out is het gevolg van langdurige stress, die gepaard gaat met een aanhoudend hoog cortisolniveau. Deze langdurige stress kan het gevolg zijn van een combinatie van angst om doelstellingen niet te halen, angst over de gevolgen van beslissingen die op een hoger niveau genomen worden, conflicten met collega's en een slechte relatie met de direct leidinggevende. Onderzoek (Zak, 2017) suggereert dat de organisatiecultuur voor het grootste gedeelte (70%) wordt bepaald door het gedrag van de leiders. Daaruit volgt dat een effectieve cultuurverandering start met een persoonlijke transformatie van die leiders. Het is overigens belangrijk dat we ons realiseren dat de meeste leidinggevendens positieve intenties hebben en zich totaal niet bewust zijn van de impact van hun gedrag op het dopamine-, adrenaline- en cortisolniveau van hun medewerkers. Juist omdat hun gedrag past bij de heersende leiderschapscultuur.



De verandering naar een cultuur van vertrouwen in de organisatie vraagt om moed, een enorme 'sprong in het duister' en een lange adem. Neurochemische en neuro-economische inzichten kunnen precies dat zijn wat leiders nodig hebben om deze sprong te wagen.

Je schaduw leren kennen

Wat houdt die transformatie van de leiders in? Leiders zullen in de eerste plaats – om met Jung te spreken – hun persoonlijke schaduw, maar ook de collectieve schaduw van de heersende leiderschapscultuur moeten leren kennen. Zodat ze zich bewust worden van het effect van hun gedrag. Pas dan zullen ze geïnspireerd en gemotiveerd worden om de leiderschapsstijlen in hun 'blinde hoek' te ontwikkelen en te leren deze op het juiste moment toe te passen. Het veranderingsproces naar een cultuur van vertrouwen in de organisatie vraagt om moed, een enorme 'sprong in het duister' en een lange adem. Neurochemische en neuro-economische inzichten kunnen precies dat zijn wat leiders nodig hebben om deze sprong te wagen. Een cultuurverandering richting werkgeluk begint dan ook bij een intensief programma voor leiderschapsontwikkeling, dat uitgaat van het idee dat leiders niet de verantwoordelijkheid pakken voor het werkgeluk van de medewerkers, maar wel voor het creëren van een cultuur waarin mensen 'werkgelukkig' kunnen worden.

Is cultuurverandering voor meer werkgeluk mogelijk?

Cultuurverandering is lastig, volgens sommigen onmogelijk. Maar over twee dingen zijn de geleerden het eens: een cultuurverandering heeft alleen kans van slagen als de leidinggevenden hier volledig achter staan én de cultuurverandering moet beginnen met gedragsverandering van de leiders. Het startpunt is een gesprek over het nut van de cultuurverandering en een leiderschapsontwikkelingstraject waarin de leiders geconfronteerd worden met hun dubbele blinde vlek (een individuele en een collectieve). Daarom is het raadzaam om leiderschapsprogramma's samen te stellen rond de op neuro-onderzoek gebaseerde concepten van HeartMath, SCARF (David Rock), OXYTOCIN (Paul Zak) en growth mindset (Carol Dweck). En deze te combineren met de kleurentaal van Insights Discovery die de link legt met ieders persoonlijke kijk op de wereld.

4.4 Maatregelen voor meer werkgeluk

Inzichten in hoe de hersenen werken, kunnen leiders bewust maken van de contraproductiviteit van hun gedrag. En hen in staat stellen radicale besluiten te nemen, zoals:

- 1 medewerkers, teams en de hele organisatie hun/haar eigen missie laten vaststellen
- 2 evaluatiegesprekken vervangen door continue feedbackgesprekken (Rock, 2009)
- 3 de hiërarchische organisatiestructuur vervangen door horizontale organisatievormen
- 4 zorgen voor een growth mindset, waarbij medewerkers geloven dat ze hun eigen kwaliteiten en die van de organisatie kunnen ontwikkelen (Dweck, 2012)
- 5 ervoor zorgen dat mensen het gewoon vinden elkaar feedback te geven – met name waarderende feedback – conform een set gewenste waarden en vormen van gedrag.

Niet voor niets noem ik als eerste maatregel mensen stimuleren hun missie of doel in het leven te formuleren. Bij onderzoek naar geluk worden meestal drie vragen gesteld: voel je je goed (gevoel)? Ben je tevreden over je leven (cognitie)? Heeft je leven zin (eudaimonisch: leef je in overeenstemming met je waarden)? Het vaststellen van je missie is op zich een bron van geluk, maar helpt ook bij het maken van goede keuzes in het leven. En dat maakt tevreden. Bovendien helpt het bij het stellen van prioriteiten in het werk, waardoor de werkdruk afneemt en je je beter voelt.

Een volkswijsheid luidt: 'laat hoofd, hart en hand samengaan en je zult nooit een fout begaan'. We hebben ons de afgelopen decennia te veel laten leiden door hoofd en hand. Het wordt tijd dat we ons hart weer meer leren gebruiken. De neurowetenschappelijke 'lessen' over de belangrijke rol die het hart en oxytocine spelen bij (werk) geluk, kunnen ons hopelijk een beetje helpen beter ons hart te volgen, naar ons hart te luisteren en vanuit ons hart te spreken. Daar worden wij zelf én onze medewerkers gelukkiger van.

Literatuur

- Carol S. Dweck, (2012). Mindset: How You Can Fulfill Your Potential
- Carsten K. W. De Dreu, Lindred L. Greer, Gerben A. Van Kleef, Shaul Shalvi, and Michel J. J. Handgraaf, (2010). Oxytocin promotes human ethnocentrism, Department of Psychology, University of Amsterdam
- Daniel Pink, (2009). Drives
- David Rock, (2009). Your Brain at Work
- Dirk De Wachter, (2012). Borderline Times
- Frederic Laloux, (2014). Reinventing Organizations
- Gallup, (2013). State of the Global Workplace Report
- Josh Clark: What is the neurochemistry of happiness?
(<http://science.howstuffworks.com/life/neurochemistry-of-happiness.htm>)
- Malcolm Gladwell, (2011). Outliers
- Martin Seligman, (2014). Gelukkig zijn kun je leren
- Paul J. Zak, (2017). Trust Factor, The Science of Creating High-Performance Companies
- Peter Van Rompuy, (2016). ECONOMIE zkt GELUK. Hoe worden we welvarender én gelukkiger?
- Richard Layard, (2006). Happiness. Lessons from a New Science
- Simon Sinek, (2014). Leaders Eat Last, 2 Why Some Teams Pull Together and Others Don't
- Fons Feekes, (2016). Whitepaper De pluralistisch groene organisatie van de toekomst, Insights On Topic Organisatieverandering (www.insightsontopic.com)

*Meer lezen over het
thema Van zelfinzicht
naar werkgeluk?
Ga naar
insightsontopic.com*



www.insightsbenelux.com