



## **Geluk op het werk**

Ambitieuze bedrijven vergeten  
nogal eens de menselijke  
vriendelijkheid

**carrière** **PAGINA** E9



INTERVIEW **TERESA AMABILE**, HOOGLERAAR HARVARD BUSINESS SCHOOL

# Een succesje is de grootste oppepper

Geluk op het werk wordt niet veroorzaakt door beloning in geld of erkenning, ontdekte Teresa Amabile. Het slagen van een taak of een opdracht, hoe klein ook, is veel belangrijker.

Door onze medewerker  
**Annemiek Leclaire**

**G**evraagd wat vijfendertig jaar onderzoek naar geluk op het werk haar geleerd heeft, zegt Teresa Amabile: „Dat werk een van de krachtigste manieren is om de menselijke geest tot een zo groot mogelijke hoogte te brengen.” Werk kan ons optillen, werk maakt het mogelijk het beste te geven wat we te bieden hebben, aldus Amabile. „Maar in te veel organisaties wordt die *spirit* de nek om gedraaid omdat leidinggevend niet weten wat echt belangrijk is voor mensen op de werkvloer. Ze moeten nadenken over het effect dat ze op medewerkers hebben. Want organisaties doen het alleen goed als hun medewerkers op een bevredigende manier kunnen werken.”

Teresa Amabile (1950) is hoogleraar en onderzoeksdirecteur aan de Harvard Business School in Boston. Ze doet en leidt onderzoek naar hoe het leven in organisaties mensen en hun prestaties beïnvloedt. In 2011 publiceerde ze samen met haar echtgenoot psycholoog Steven Kramer het boek *The Progress Principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Hierin betogen ze dat van alle dingen die ons tijdens een werkdag een oppepper geven, niets zo belangrijk is als de ervaring een succesje te hebben geboekt. Omgekeerd heeft niets zo'n rotoeffect op het humeur als een tegenslag in dat werk.

Amabile en Kramer baseerden hun conclusie op onderzoek naar *the inner work life*. Ze lieten een paar honderd werknemers in zeven bedrijven dagelijks een vragenformulier invullen over hoogte- en dieptepunten van de dag. De conclusie van de twaalfduizend dagboeken die dat opleverde was niet opzienbarend: hoe ge-

lukkiger mensen zich op de werkvloer voelen, des te gemotiveerder ze zijn en hoe beter hun prestaties. Maar dat geluk bleek niet te worden veroorzaakt door wat altijd wordt gedacht, namelijk beloning in geld of erkenning, maar door *small wins*: het slagen van een taak of een opdracht zelf, hoe klein ook. „En hoe vaker mensen die kleine overwinningen ervaren, hoe groter de kans dat ze ook op de lange termijn creatief en productief zijn”, zegt Amabile vanuit Boston. „Weten hoe die vooruitgang te faciliteren is dus essentieel voor een succesvolle organisatie.”

Deze vrijdag vertelt ze op een symposium over de toekomst van werk in Amsterdam hoe je dat voor elkaar krijgt. Heldere doelen afspreken, genoeg tijd en middelen krijgen, dat helpt natuurlijk allemaal om je werk goed te kunnen doen, zegt Amabile. Maar wat vaak vergeten wordt, is de fundamentele rol van persoonlijke steun. Van aanmoediging, aansluiting, vriendschap, echt contact. Die warme sociale context is namelijk wezenlijk voor het creatieve denkvermogen om oplossingen te kunnen bedenken. Onverschilligheid, jaloezie en ontmoediging zijn volgens de hoogleraar *killing*. „Hoe meer vreugde en liefde op de werkvloer, hoe groter de creativiteit.”

Die menselijke vriendelijkheid wordt volgens haar in ambitieuze organisaties weleens vergeten, omdat ze zo gericht zijn op prestaties. Maar dat gaat volgens haar op den duur verkeerd. Ze beschrijft haar onderzoek naar een groot voorheen succesvol bedrijf waar een nieuw managementteam de druk opvoerde, de zelfstandigheid van teams wegnam, en fouten begon te bestraffen. Amabile: „We zagen het verschrikkelijke effect van die vergiftige sfeer zich ontvouwen in die dagboeken die we binnenkregen. Iedereen raakte verzuurd. Niemand durfde

nog iets te proberen. En dan gaan mensen die elders aan de bak kunnen, weg. De mensen die blijven raken ontmoedigd. Binnen twee jaar werd dit bedrijf overgenomen en ontmanteld.”

**Als de sociale context zo belangrijk is voor innovatie, moeten organisaties dan vooral zorgen voor een gevoel van veiligheid en vertrouwen op de werkvloer?**

„Mijn Harvard-collega Amy Edmondson heeft veel onderzoek gedaan naar de rol van psychologische veiligheid in de organisatie. En ja, of je nu een bedrijf leidt met drie mensen of directeur bent van een multinational: je moet zorgen voor een omgeving waarin experimenteren wordt aangemoedigd, waarin mensen risico's durven te nemen zonder afgebrand te worden. Dit zijn organisaties waar de situatie als een leermogelijkheid wordt gezien, en iedereen probeert te begrijpen wat er gebeurd is. Dat is een omgeving waarin mensen op hun creatiefst kunnen zijn.”

**Moeten ambitieuze mensen vooral op zoek naar organisaties waarin ze zich emotioneel veilig voelen?**

„Nou, niet in de eerste plaats. Het begint met een baan zoeken die je interesseert, waarin je de vaardigheden kunt gebruiken die je het liefst wilt ontwikkelen en waarin je het gevoel hebt dat je iets kunt bijdragen. Want je kunt een vriendelijke werkomgeving hebben waar ondertussen helemaal niks wordt bereikt, snap je? Dat gaat je op den duur ook tegenstaan, omdat niemand dan dat gevoel ervaart vooruit te komen. Maar ja: bij voorkeur zoek je een emotioneel-intelligente organisatie.”

**Staat de professionele houding die we ons aanmeten op de werkvloer dat 'echte menselijke contact' tussen collega's niet in de weg?**

„Een professional worden betekent im-

pulsen beheersen. Het is destructief om meteen vanuit opborrelende emoties als angst of woede van je af te slaan. We moeten onszelf leren beheersen, en daartoe is het belangrijk dat we zelfkennis hebben: dat we onze angsten en verlangens kennen, en daar geciviliseerd mee om kunnen gaan. Tegelijkertijd, en dat is waar ik het toevallig net voor dit gesprek met jou met mijn studenten over had, moeten we leren onszelf te laten zien. Wie we echt zijn, en wat we echt vinden, want in die authenticiteit huist ook onze creativiteit.”

**Maar hoe weet je nu wanneer je je kwetsbaar kunt opstellen?**

„Weten wanneer je kwetsbaarheid te tonen is een fundamentele vraag voor de 21ste-eeuwse werkvloer. De creativiteit in samenwerkingen komt alleen tot bloei door oprecht contact. Ik betwijfel of robots daar ooit aan kunnen tippen. En je moet opletten wat er dan gebeurt. Of het voor het werk dat je doet en de samenwerkingen tot een goed resultaat leidt. Daarom moeten we onszelf trainen in emotionele vaardigheden.”

**U heeft teams bestudeerd waarin door specialisten complex werk werd uitgevoerd. Geldt uw vooruitgangsprincipe ook voor routinewerk?**

„Ik heb onderzoek gedaan in een farmaceutisch bedrijf dat medicatie maakt voor een vergeten groep patiënten. Het managementteam zorgde ervoor dat iedereen in het bedrijf doordrongen was van de waarde van zijn of haar werk. Ik sprak daar een schoonmaker die zei blij te zijn dat hij met zijn werk aan schone laboratoria bijdroeg. Mensen kunnen ongelofelijk gemotiveerd zijn als ze de mogelijkheid krijgen hun vaardigheden te tonen en te verbeteren. Dat geldt voor ieder type werk.”

## CV



Hoogleraar aan Harvard

**Teresa Amabile** (1950) is hoogleraar en onderzoeksdirecteur aan de Harvard Business School in Boston. Ze spreekt vrijdag op de conferentie *The Future of Work* van The School of Life Professional over hoe leiders hun mensen kunnen motiveren en laten floreren.

FOTO: H. MICHAEL ARRIGHI