



**Bijlage 9.1: Tekst 1 en 2 in 3 versies**

## TEKST 1: VERSIE 1

### **Arnold Bakker: “Werken brengt duurzaam geluk”**

**Werken leidt tot diep geluk, tot enthousiasme en zingeving. Zegt de Utrechtse hoogleraar Arnold Bakker. ‘Positief psycholoog’ Bakker zoekt op dit moment naar het geheim achter de bevlogen mens.**

Weg met het gezeur over burnout, werkstress en ziekteverzuim. Werken is leuk en werken is goed voor de mens; het is een privilege. Dat is de boodschap die de Utrechtse psycholoog Arnold Bakker de laatste jaren enthousiast in de media verkondigt. Van veel vrije tijd worden mensen juist depressief. Vol overgave je werk goed doen, geeft het ware geluksgevoel, stelt Bakker lapidair (kernachtig). Je krijgt er bovendien veel energie van, waardoor je die bevlogenheid ook meeneemt naar je privé-leven. Twaalf procent van de Nederlanders bevindt zich in deze bevlogen toestand, zo heeft Bakker onderzocht. Ze verkeren in opperste voldoening, zijn energiek, toegewijd en betrokken. Ook voor anderen is hun aanwezigheid een feest, want het ‘positivisme’ van het bevlogen type is besmettelijk.

Dat 88 procent van de Nederlanders die bevlogen arbeids- en levensvreugde in mindere mate of zelfs helemaal niet ervaart, heeft volgens Bakker voor een groot deel te maken met de situatie op de werkvloer. Vaak zijn er dan niet voldoende ‘energiebronnen’ aanwezig. Daarmee bedoelt hij: een baas die je af en toe een schouderklopje geeft, collega’s op wie je kunt bouwen, genoeg ontplooiingsmogelijkheden en een ruime mate van autonomie in je werk waardoor je zelf beslissingen kunt nemen.

Het klinkt misschien allemaal wat vaag, geeft Bakker toe. Maar dat is het niet, verzekert hij. Bakker en zijn Utrechtse universiteitscollega’s – sinds enige jaren ‘bekeerd’ tot de ‘*positive psychology*’ – hebben het met hard cijfermateriaal onderbouwd.

#### **Er zijn toch nog steeds banen waar de arbeidsvreugde niet erg hoog is. De lopende band bijvoorbeeld.**

“Enige uitdaging is inderdaad een belangrijke voorwaarde voor arbeidsvreugde. Volgens sommige psychologen is plezier in het werk daarom voor lager opgeleiden niet weggelegd. Ik geloof daar niet zo in; ik denk dat geluk bij bijna ieder werk wel te vinden is. Zelfontplooiing ontbreekt misschien bij lopendebandwerk, maar dat is iets wat sommigen ook helemaal niet nastreven. Zij beschouwen dat als triviaal en halen hun arbeidsvreugde uit belangrijker dingen.”

#### **Kan een bedrijf de bevlogenheid van zijn werknemers beïnvloeden?**

“Tot op zekere hoogte wel. Er is een heel duidelijk verband tussen de “energiebronnen” binnen een bedrijf en de bevlogenheid van de werknemers. Met energiebronnen bedoel ik dingen als feedback, zelfstandigheid, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun.”

#### **Op de schouders van leidinggevendenden rust dus een erg zware verantwoordelijkheid?**

“Hun rol wordt inderdaad zwaar onderschat; zij zijn voor ongeveer vijftig procent verantwoordelijk voor de bevlogenheid van hun personeel. Helaas zijn niet alle leidinggevendenden in Nederland habiel (vaardig). Werknemers geven hun baas voor coaching gemiddeld een zes-min. Dat komt doordat veel managers vooral geselecteerd zijn op hun financiële kwaliteiten. De menselijke bekwaamheden van economisch opgeleiden worden overschat.

Een goede manager is in de eerste plaats een *people manager*. Meer psychologen, minder economen in de top, dat zou veel beter zijn. Die zes-min moet kunnen worden gerevaloriseerd tot een zeven als bedrijven gaan inzien dat menselijke kwaliteiten veruit het belangrijkste zijn voor een leidinggevende. Die ongeïnteresseerdheid in de menselijke kant zie je bijvoorbeeld terug in jaarverslagen van bedrijven: boordevol financiële cijfertjes, maar meestal niets over sociale zaken. Pas als het ziekteverzuim astronomisch wordt, gaan bedrijven zich er mee bezig houden. Dan is het niet meer reversibel (omkeerbaar).”

#### **Kan iedereen een bevlogen, bruisend type worden? Als je fysiek minder sterk bent, lijkt het me lastig.**

“Je mogelijkheden, je kunnen, speelt natuurlijk een rol. Maar kunnen staat in directe wisselwerking met willen. Kijk je wel eens naar de Olympische Winterspelen? Die langlaufers die uitgeput zijn, maar toch willen winnen: halfdood komen ze over de streep. Wilskracht kan soms prevaleren boven kunnen en daardoor je kunnen de baas zijn. Hét voorbeeld vind ik de wereldberoemde wetenschapper Stephen Hawking. Hij is bijna geheel verlamd, kan niet praten, zit in een rolstoel. En toch beoefent hij zijn vak met enorm elan. Een bevlogen type.”



## TEKST 1: VERSIE 2

### Arnold Bakker: “Werken brengt duurzaam geluk”

**Werken leidt tot diep geluk, tot enthousiasme en zingeving. Zegt de Utrechtse hoogleraar Arnold Bakker. ‘Positief psycholoog’ Bakker zoekt op dit moment naar het geheim achter de bevlogen mens.**

Weg met het gezeur over burnout, werkstress en ziekteverzuim. Werken is leuk en werken is goed voor de mens; het is een privilege (een voorrecht). Dat is de boodschap die de Utrechtse psycholoog Arnold Bakker de laatste jaren enthousiast in de media verkondigt. Van veel vrije tijd worden mensen juist depressief. Vol overgave je werk goed doen, geeft het ware geluksgevoel, zo vat Bakker lapidair samen. Je krijgt er bovendien veel energie van, waardoor je die bevlogenheid ook meeneemt naar je privé-leven. Twaalf procent van de Nederlanders bevindt zich in deze bevlogen toestand, zo heeft Bakker onderzocht. Ze verkeren in opperste voldoening, zijn energiek, toegewijd en betrokken. Ook voor anderen is hun aanwezigheid een feest, want het ‘positivisme’ van het bevlogen type is besmettelijk.

Dat 88 procent van de Nederlanders die bevlogen arbeids- en levensvreugde in mindere mate of zelfs helemaal niet ervaart, heeft volgens Bakker voor een groot deel te maken met de situatie op de werkvloer. Vaak zijn er dan niet voldoende ‘energiebronnen’ aanwezig. Daarmee bedoelt hij: een baas die je af en toe een schouderklopje geeft, collega’s op wie je kunt bouwen, genoeg ontplooiingsmogelijkheden en een ruime mate van autonomie in je werk.

Het klinkt misschien allemaal wat vaag, geeft Bakker toe. Maar dat is het niet, verzekert hij. Bakker en zijn Utrechtse universiteitscollega’s – sinds enige jaren ‘bekeerd’ tot de ‘*positive psychology*’ – hebben het met hard cijfermateriaal onderbouwd.

#### **Er zijn toch nog steeds banen waar de arbeidsvreugde niet erg hoog is. De lopende band bijvoorbeeld.**

“Enige uitdaging is inderdaad een belangrijke voorwaarde voor arbeidsvreugde. Volgens sommige psychologen is plezier in het werk daarom voor lager opgeleiden niet weggelegd. Ik geloof daar niet zo in; ik denk dat geluk bij bijna ieder werk wel te vinden is. Zelfontplooiing ontbreekt misschien bij lopendebandwerk, maar dat is iets wat sommigen ook helemaal niet nastreven. Zij beschouwen dat als triviaal (onbelangrijk) en halen hun arbeidsvreugde uit belangrijkere dingen.”

#### **Kan een bedrijf de bevlogenheid van zijn werknemers beïnvloeden?**

“Tot op zekere hoogte wel. Er is een heel duidelijk verband tussen de “energiebronnen” binnen een bedrijf en de bevlogenheid van de werknemers. Met energiebronnen bedoel ik dingen als feedback, zelfstandigheid, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun.”

#### **Op de schouders van leidinggevenden rust dus een erg zware verantwoordelijkheid?**

“Hun rol wordt inderdaad zwaar onderschat; zij zijn voor ongeveer vijftig procent verantwoordelijk voor de bevlogenheid van hun personeel. Helaas zijn niet alle leidinggevenden in Nederland habiel omdat zij niet allemaal de juiste vaardigheden hebben. Werknemers geven hun baas voor coaching gemiddeld een zes-min. Dat komt doordat veel managers vooral geselecteerd zijn op hun financiële kwaliteiten. De menselijke bekwaamheden van economisch opgeleiden worden overschat.

Een goede manager is in de eerste plaats een *people manager*. Meer psychologen, minder economen in de top, dat zou veel beter zijn. Die zes-min moet kunnen worden gerevalueerd als bedrijven gaan inzien dat menselijke kwaliteiten veruit het belangrijkste zijn voor een leidinggevende. Die ongeïnteresseerdheid in de menselijke kant zie je bijvoorbeeld terug in jaarverslagen van bedrijven: boordevol financiële cijfertjes, maar meestal niets over sociale zaken. Pas als het ziekteverzuim astronomisch (enorm hoog) wordt, gaan bedrijven zich er mee bezig houden. Dan is het niet meer reversibel, ze hadden al veel eerder moeten zorgen dat hun werknemers enthousiast zijn.”

#### **Kan iedereen een bevlogen, bruisend type worden? Als je fysiek minder sterk bent, lijkt het me lastig.**

“Je mogelijkheden, je kunnen, speelt natuurlijk een rol. Maar kunnen staat in directe wisselwerking met willen. Kijk je wel eens naar de Olympische Winterspelen? Die langlaufers die uitgeput zijn, maar toch willen winnen: halfdood komen ze over de streep. Wilskracht kan soms prevaleren boven kunnen. Hét voorbeeld vind ik de wereldberoemde wetenschapper Stephen Hawking. Hij is bijna geheel verlamd, kan niet praten, zit in een rolstoel. En toch beoefent hij zijn vak met enorm elan (enthousiasme). Een bevlogen type.”



## TEKST 1: VERSIE 3

### Arnold Bakker: “Werken brengt duurzaam geluk”

**Werken leidt tot diep geluk, tot enthousiasme en zingeving. Zegt de Utrechtse hoogleraar Arnold Bakker. ‘Positief psycholoog’ Bakker zoekt op dit moment naar het geheim achter de bevlogen mens.**

Weg met het gezeur over burnout, werkstress en ziekteverzuim. Werken is leuk en werken is goed voor de mens; het is een privilege als je mag werken. Dat is de boodschap die de Utrechtse psycholoog Arnold Bakker de laatste jaren enthousiast in de media verkondigt. Van veel vrije tijd worden mensen juist depressief. Vol overgave je werk goed doen, geeft het ware geluksgevoel, stelt Bakker lapidair. Je krijgt er bovendien veel energie van, waardoor je die bevlogenheid ook meeneemt naar je privé-leven. Twaalf procent van de Nederlanders bevindt zich in deze bevlogen toestand, zo heeft Bakker onderzocht. Ze verkeren in opperste voldoening, zijn energiek, toegewijd en betrokken. Ook voor anderen is hun aanwezigheid een feest, want het ‘positivisme’ van het bevlogen type is besmettelijk.

Dat 88 procent van de Nederlanders die bevlogen arbeids- en levensvreugde in mindere mate of zelfs helemaal niet ervaart, heeft volgens Bakker voor een groot deel te maken met de situatie op de werkvloer. Vaak zijn er dan niet voldoende ‘energiebronnen’ aanwezig. Daarmee bedoelt hij: een baas die je af en toe een schouderklopje geeft, collega’s op wie je kunt bouwen, genoeg ontplooiingsmogelijkheden en een ruime mate van autonomie (zelfstandigheid) in je werk.

Het klinkt misschien allemaal wat vaag, geeft Bakker toe. Maar dat is het niet, verzekert hij. Bakker en zijn Utrechtse universiteitscollega’s – sinds enige jaren ‘bekeerd’ tot de ‘*positive psychology*’ – hebben het met hard cijfermateriaal onderbouwd.

#### **Er zijn toch nog steeds banen waar de arbeidsvreugde niet erg hoog is. De lopende band bijvoorbeeld.**

“Enige uitdaging is inderdaad een belangrijke voorwaarde voor arbeidsvreugde. Volgens sommige psychologen is plezier in het werk daarom voor lager opgeleiden niet weggelegd. Ik geloof daar niet zo in; ik denk dat geluk bij bijna ieder werk wel te vinden is. Zelfontplooiing ontbreekt misschien bij lopendebandwerk, maar dat is iets wat sommigen ook helemaal niet nastreven. Zij beschouwen dat als triviaal en halen hun arbeidsvreugde liever uit belangrijker dingen.”

#### **Kan een bedrijf de bevlogenheid van zijn werknemers beïnvloeden?**

“Tot op zekere hoogte wel. Er is een heel duidelijk verband tussen de “energiebronnen” binnen een bedrijf en de bevlogenheid van de werknemers. Met energiebronnen bedoel ik dingen als feedback, zelfstandigheid, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun.”

#### **Op de schouders van leidinggevenden rust dus een erg zware verantwoordelijkheid?**

“Hun rol wordt inderdaad zwaar onderschat; zij zijn voor ongeveer vijftig procent verantwoordelijk voor de bevlogenheid van hun personeel. Helaas zijn niet alle leidinggevenden in Nederland habiel. Werknemers geven hun baas voor coaching gemiddeld een zes-min. Dat komt doordat veel managers vooral geselecteerd zijn op hun financiële kwaliteiten. De menselijke bekwaamheden, van economisch opgeleiden worden overschat.

Een goede manager is in de eerste plaats een *people manager*. Meer psychologen, minder economen in de top, dat zou veel beter zijn. Die zes-min moet kunnen worden gerevaloriseerd (opgewaarderd) als bedrijven gaan inzien dat menselijke kwaliteiten veruit het belangrijkste zijn voor een leidinggevende. Die ongeïnteresseerdheid in de menselijke kant zie je bijvoorbeeld terug in jaarverslagen van bedrijven: boordevol financiële cijfertjes, maar meestal niets over sociale zaken. Pas als het ziekteverzuim astronomisch wordt waardoor er een duidelijk probleem is, gaan bedrijven zich ermee bezighouden. Dan is het niet meer reversibel.”

#### **Kan iedereen een bevlogen, bruisend type worden? Als je fysiek minder sterk bent, lijkt het me lastig.**

“Je mogelijkheden, je kunnen, speelt natuurlijk een rol. Maar kunnen staat in directe wisselwerking met willen. Kijk je wel eens naar de Olympische Winterspelen? Die langlaufers die uitgeput zijn, maar toch willen winnen: halfdood komen ze over de streep. Wilskracht kan soms prevaleren (de overhand hebben) boven kunnen. Hét voorbeeld vind ik de wereldberoemde wetenschapper Stephen Hawking. Hij is bijna geheel verlamd, kan niet praten, zit in een rolstoel. En toch beoefent hij zijn vak met enorm elan doordat hij er echt voor gaat. Een bevlogen type.”



## TEKST 2: VERSIE 1

# Complimenteren valt te leren

**Wat zou het leven een stuk aangenamer zijn als we elkaar vaker een compliment gaven. Waarom doen we dat eigenlijk niet?**

### **Complimenteren ingewikkeld?**

“Van een schouderklopje is nog nooit iemand geblesseerd geraakt.” Dit aforisme, toegeschreven aan Leo Beenhakker, werkt misschien op de lachspieren, maar ze geeft precies aan hoe ingewikkeld over het algemeen wordt gedaan over het uitdelen van complimenten. Enerzijds verlangen we naar pluimstrijkerij (vleierij), anderzijds moeten we van onszelf bescheiden zijn. Van te veel applaus gaat iemand maar naast zijn schoenen lopen. Bovendien riekt een emfatische manier van het geven van een compliment al gauw naar slijmen of hielen likken doordat er zoveel nadruk op wordt gelegd.

Ook op het werk heersen deze verkrampde opvattingen. Hoewel alom de opvatting heerst dat managers hun werknemers moeten motiveren, wordt over het laten blijken van appreciatie soms nog bijzonder ouderwets gedacht.

### **Pluim is nuttige feedback**

“Jammer dat managers weinig affiniteit (binding) met complimenteren hebben, want een compliment is nuttige feedback”, vindt trainer en adviseur Coert Visser. “Iedereen hongert naar erkenning en dat is precies wat een compliment verschaft.” Een goed geplaatst compliment geeft het soort feedback dat je helpt je ervan bewust te worden welke gedragingen effectief zijn, zegt hij. Vaak hebben mensen er geen idee van dat ze excelleren ten opzichte van hun collega's. En natuurlijk is een compliment niet alleen nuttig, maar ook een oppepper. “Een mooi compliment kan je hele dag goed maken.” Zorg er alleen voor dat het compliment niet geveinsd wordt.

### **Complimenten-abc**

Visser leert zijn cursisten een ezelsbruggetje uit een Amerikaans managementboek: ‘Het abc van het geven van complimenten’. A staat voor *accurate*, dat wil zeggen de feiten waarop je positieve opmerking gebaseerd is, moeten kloppen. B staat voor *believable*: een compliment moet geloofwaardig zijn, dus niet gênant (beschamend). C staat ten slotte voor *constructive*, en dat wil zeggen dat de boodschap ook relevant moet zijn voor de ontvanger. Is dat niet het geval, dan word jij als vrijpostig gezien omdat je een grens bent overgegaan met je uitspraak.

Voor wie echt niets kan verzinnen maar toch iets aardigs wil zeggen, additioneel een tip: “Iedereen die iets nieuws heeft aangeschaft, hoort graag dat dit wordt gesignaleerd. Met een opmerking als ‘Hé, je hebt een nieuwe laptop’ schiet je altijd in de roos.”



## TEKST 2: VERSIE 2

# Complimenteren valt te leren

**Wat zou het leven een stuk aangenamer zijn als we elkaar vaker een compliment gaven. Waarom doen we dat eigenlijk niet?**

### **Complimenteren ingewikkeld?**

“Van een schouderklopje is nog nooit iemand geblesseerd geraakt.” Dit aforisme (spreuk), toegeschreven aan Leo Beenhakker, werkt misschien op de lachspieren, maar ze geeft precies aan hoe ingewikkeld over het algemeen wordt gedaan over het uitdelen van complimenten. Enerzijds verlangen we naar pluimstrijkerij omdat dat goed is voor ons ego, anderzijds moeten we van onszelf bescheiden zijn. Van te veel applaus gaat iemand maar naast zijn schoenen lopen. Bovendien riekt het emfatisch geven van een compliment al gauw naar slijmen of hielen likken.

Ook op het werk heersen deze verkrampde opvattingen. Hoewel alom de opvatting heerst dat managers hun werknemers moeten motiveren, wordt over het laten blijken van appreciatie (waardering) soms nog bijzonder ouderwets gedacht.

### **Pluim is nuttige feedback**

“Jammer dat managers weinig affiniteit met complimenteren hebben en er weinig waarde aan hechten, want een compliment is nuttige feedback”, vindt trainer en adviseur Coert Visser. “Iedereen hongert naar erkenning en dat is precies wat een compliment verschaft.” Een goed geplaatst compliment geeft het soort feedback dat je helpt je ervan bewust te worden welke gedragingen effectief zijn, zegt hij. Vaak hebben mensen er geen idee van dat ze ergens in excelleren. En natuurlijk is een compliment niet alleen nuttig, maar ook een oppepper. “Een mooi compliment kan je hele dag goed maken.” Zorg er alleen voor dat het compliment niet geveinsd wordt (doe niet alsof).

### **Complimenten-abc**

Visser leert zijn cursisten een ezelsbruggetje uit een Amerikaans managementboek: ‘Het abc van het geven van complimenten’. A staat voor *accurate*, dat wil zeggen de feiten waarop je positieve opmerking gebaseerd is, moeten kloppen. B staat voor *believable*: een compliment moet geloofwaardig zijn, dus niet gênant zodat mensen zich niet ongemakkelijk gaan voelen. C staat ten slotte voor *constructive*, en dat wil zeggen dat de boodschap ook relevant moet zijn voor de ontvanger. Is dat niet het geval, dan wordt het als vrijpostig gezien.’

Voor wie echt niets kan verzinnen maar toch iets aardigs wil zeggen, additioneel (aanvullend) een tip. “Iedereen die iets nieuws heeft aangeschaft, hoort graag dat dit wordt gesignaleerd. Met een opmerking als ‘Hé, je hebt een nieuwe laptop’ schiet je altijd in de roos.”



## TEKST 2: VERSIE 3

# Complimenteren valt te leren

**Wat zou het leven een stuk aangener als we elkaar vaker een compliment gaven. Waarom doen we dat eigenlijk niet?**

### **Complimenteren ingewikkeld?**

“Van een schouderklopje is nog nooit iemand geblesseerd geraakt.” Dit aforisme, een wijsheid van Leo Beenhakker, werkt misschien op de lachspieren, maar ze geeft precies aan hoe ingewikkeld over het algemeen wordt gedaan over het uitdelen van complimenten. Enerzijds verlangen we naar pluimstrijkerij, anderzijds moeten we van onszelf bescheiden zijn. Van te veel applaus gaat iemand maar naast zijn schoenen lopen. Bovendien riekt het emfatisch (nadrukkelijk) geven van een compliment al gauw naar slijmen of hielen likken.

Ook op het werk heersen deze verkrampde opvattingen. Hoewel alom de opvatting heerst dat managers hun werknemers moeten motiveren, wordt over het laten blijken van appreciatie tegen een werknemer soms nog bijzonder ouderwets gedacht.

### **Pluim is nuttige feedback**

“Jammer dat managers weinig affiniteit met complimenteren hebben, want een compliment is nuttige feedback”, vindt trainer en adviseur Coert Visser. “Iedereen hongert naar erkenning en dat is precies wat een compliment verschaft.” Een goed geplaatst compliment geeft het soort feedback dat je helpt je ervan bewust te worden welke gedragingen effectief zijn, zegt hij. Vaak hebben mensen er geen idee van dat ze ergens in excelleren (uitblinken). En natuurlijk is een compliment niet alleen nuttig, maar ook een oppepper. “Een mooi compliment kan je hele dag goed maken.” Zorg er alleen voor dat het compliment niet geveinsd wordt maar oprecht overkomt.

### **Complimenten-abc**

Visser leert zijn cursisten een ezelsbruggetje uit een Amerikaans managementboek: ‘Het abc van het geven van complimenten’. A staat voor *accurate*, dat wil zeggen de feiten waarop je positieve opmerking gebaseerd is, moeten kloppen. B staat voor *believable*: een compliment moet geloofwaardig zijn, dus niet gênant. C staat ten slotte voor *constructive*, en dat wil zeggen dat de boodschap ook relevant moet zijn voor de ontvanger. Is dat niet het geval, dan wordt het als vrijpostig (brutaal) gezien.’

Voor wie echt niets kan verzinnen maar toch iets aardigs wil zeggen, voegt Visser additioneel een tip toe: “Iedereen die iets nieuws heeft aangeschaft, hoort graag dat dit wordt gesignaleerd. Met een opmerking als ‘Hé, je hebt een nieuwe laptop’ schiet je altijd in de roos.”