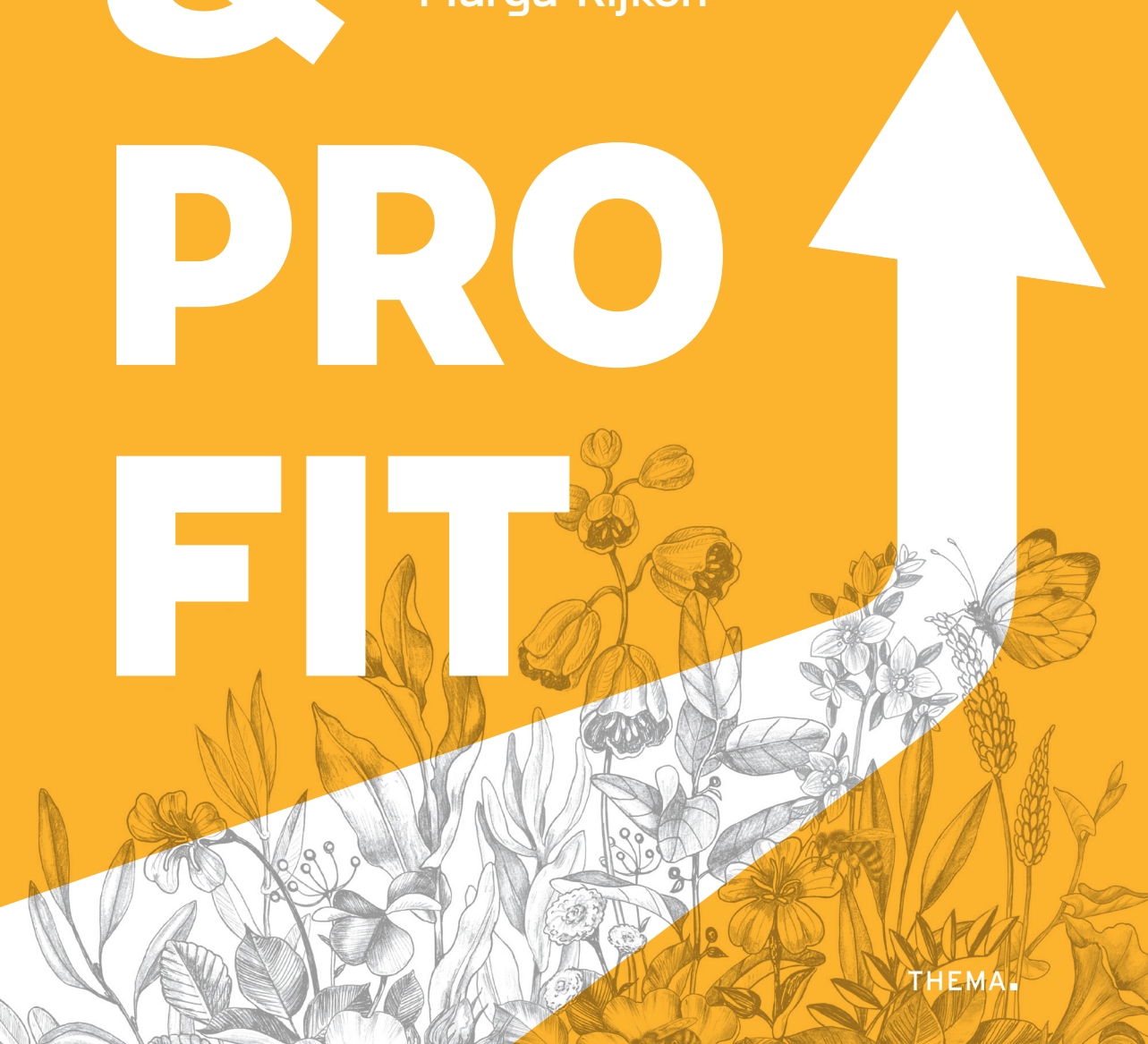
FUN & PROFIT

Bouwen aan organisaties waarin mensen én resultaten groeien

Marga Rijken



THEMA.

Inhoud

Inleiding 7

Deel I De Tuin van werkgeluk 11

1 Positieve emoties: het zonlicht van je team 13
2 Psychologische veiligheid: de vruchtbare bodem 29
3 Werken met sterke kanten: gerichte bemesting 49
4 Zingeving en betekenisvol werk: de bloei van de tuin 67
5 Basisbehoeften: water geven op maat 83
6 Sterke relaties en verbondenheid: het wortelnetwerk 107
7 Groei en ontwikkeling: continue verzorging 129

Deel II Oefeningen bij de Tuin van werkgeluk 155

Positieve emoties: het zonlicht van je team 157
Psychologische veiligheid: de vruchtbare bodem 177
Werken met sterke kanten: gerichte bemesting 199
Zingeving en betekenisvol werk: de bloei van de tuin 221
Basisbehoeften: water geven op maat 245
Sterke relaties en verbondenheid: het wortelnetwerk 263
Groei en ontwikkeling: continue verzorging 289

Bij elk hoofdstuk uit deel I:

- Psychologische achtergrond
- Oefeningen en routines
  - A Individueel
  - B Met het team
  - C Voor de leidinggevende

Inleiding

De titel van dit boek, *Fun & Profit*[1], was het motto van een van de leukste teams waarin ik ooit heb gewerkt. Na mijn studie psychologie was ik aan de slag gegaan als interne trainer bij een grote overheidsorganisatie. Om het vak goed in de vingers te krijgen, solliciteerde ik bij Schouten & Nelissen en belandde ik in dat superleuke team.

Ik ontdekte er hoe cruciaal werkplezier is om op gang te komen. Om stap voor stap het vertrouwen te krijgen dat je op de goede weg bent en daardoor steeds beter te worden. Bij mijn meer ervaren collega's zag ik hoe het ervoor zorgde dat ze vitaal bleven, steeds meer een eigen identiteit ontwikkelden en met steeds meer complexiteit konden omgaan. Bij conflicten onderling zag ik hoe het ervoor zorgde dat we er snel en zonder schade uitkwamen. En bij bijvoorbeeld omzetproblemen of klachten van de klant waren we er voor elkaar. Werkplezier is de krachtbron voor zowel je eigen groei en ontwikkeling als voor de omzet en resultaten. Het is al mijn hele werkende leven mijn kompas.

In de positieve psychologie ontdekte ik al snel een steeds rijker wordend reservoir aan onderzoeksresultaten, die mijn praktijkervaring onderstreepten.

1 Waarschijnlijk heeft mijn mentor Ron Renooij dit motto ingebracht. Het sluit in elk geval aan bij de wijze waarop hij mij vertrouwen heeft gegeven om als professional te kunnen groeien en floreren. Ik gun iedereen zo'n mentor.

Ik ontwikkelde de grondhouding van *reflective practitioner* die ik in mijn opleiding leerde: reflecteer op je aanpak, en ontdek op die manier wat werkt en waarom. Bouw verder op wat werkt. In veel bedrijven is de bedrijfseconomische blik goed ontwikkeld. Maar die brengt de menselijke behoeften nogal eens in het gedrang. Mijn perspectief is altijd geweest: wat hebben mensen nodig om te kunnen floreren in hun werk. Want dan heb je een stabiele basis waarop je goede resultaten kunt boeken.

In mijn vrije tijd werk ik graag in mijn tuin. Mijn werk- en tuincarrière zijn tegelijkertijd begonnen, omdat ik voor dat leuke werk verhuisde naar een huis op het platteland. Gaandeweg ontdekte ik dat het floreren van mijn tuin en van de teams die ik begeleidde, meer met elkaar gemeen hebben dan je op het eerste gezicht zou denken. Het zijn complexe systemen die beide zorg en aandacht nodig hebben. Als je de goede condities creëert, ontstaat daar groei, vitaliteit en veerkracht uit. Het resultaat is een plek waar het goed toeven is en waar je meer terugkrijgt dan wat je erin hebt geïnvesteerd. Als het niet goed gaat in mijn tuin, komt dat omdat er één of meer voorwaarden ontbreken. In teams werkt het precies zo. Dat bracht me bij het systeemdenken, waarbij je kijkt naar het geheel en de wisselwerkingen tussen de onderdelen in plaats van naar losse onderdelen op zich. Samen met de positieve psychologie bepaalt die mijn werkwijze in teams.

Uit al mijn kennis en ervaring met groepen is de Tuin van werkgeluk ontstaan, met zeven condities die bepalen of teams floreren. Het is een kapstok, aan de hand waarvan je een indruk krijgt van wat de meeste aandacht vraagt. Vervolgens kun je de diepte ingaan om te werken aan verbetering. De hoofdstukken van dit boek volgen de zeven condities voor werkgeluk. Per hoofdstuk leg ik uit wat de conditie inhoudt, hoe die werkt in mensen en in teams, wat het belangrijkste gedoe veroorzaakt en hoe je dat kunt beïnvloeden. Ik deel veel van mijn kennis en misschien is dat af en toe te veel voor je. Pik er dan uit wat je nodig hebt en laat de rest rusten.

Ik ben ervan overtuigd dat deze kennis op dit moment meer dan relevant is. De arbeidsmarkt is op een aantal plekken behoorlijk krap en er is onzekerheid over de impact van AI op het werk. De concurrentie om goede mensen te krijgen en te houden is groot. Evenals de noodzaak om in teams snel tot een goede samenwerking te komen, waarin ieder productief is en het werk afkomt. *Fun*, in de zin van plezier in je werk, een positieve sfeer en het ge-

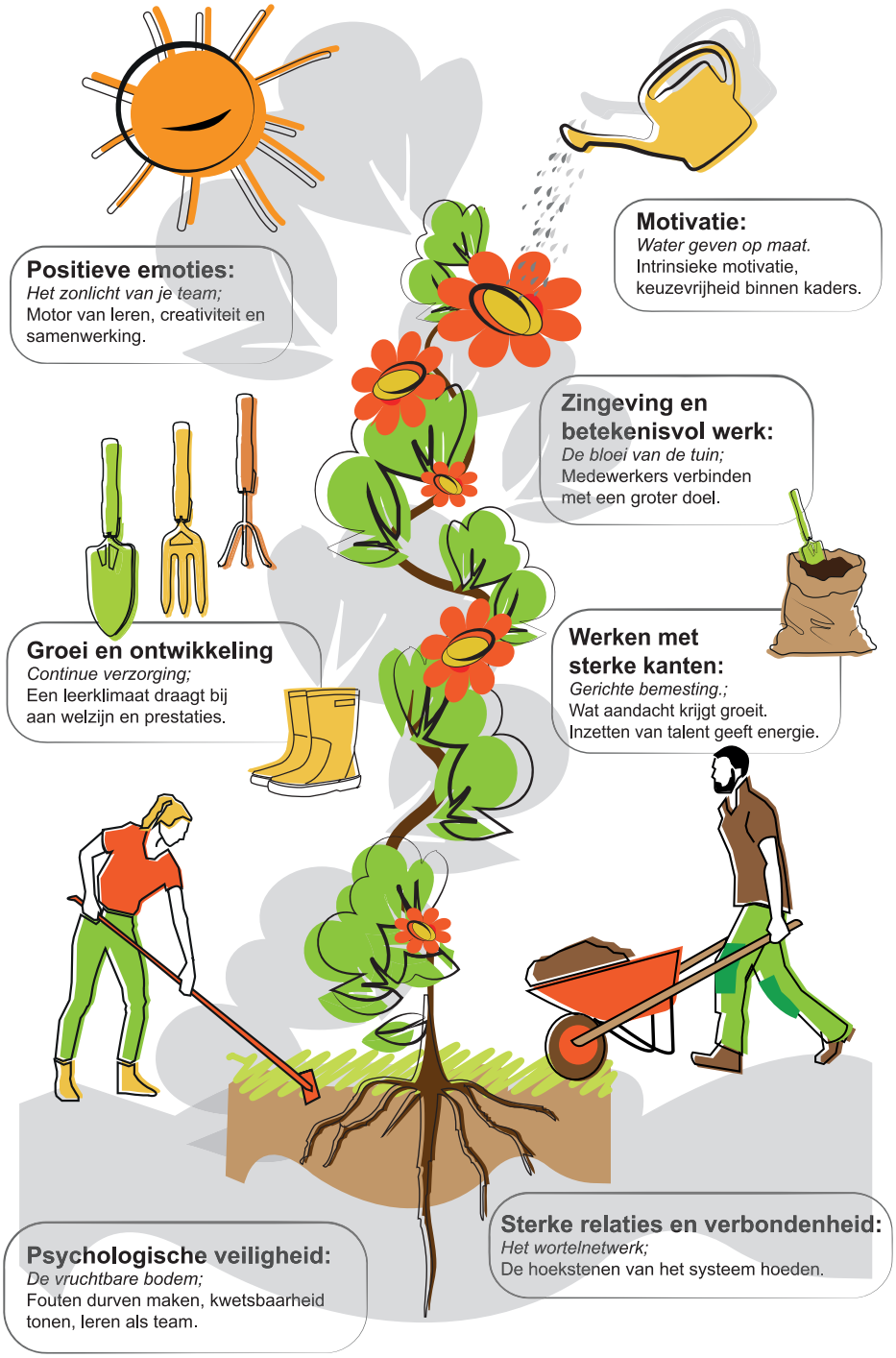
voel dat je iets kunt bijdragen, zorgt ervoor dat je samen verantwoordelijkheid neemt. Die is ook nodig om flexibel en creatief te kunnen blijven als de druk oploopt. En in een krappe arbeidsmarkt onderscheidt het je als werkgever, zodat je de goede mensen blijft aantrekken om samen het hoofd te bieden aan de uitdagingen waarvoor je gesteld wordt.

Inmiddels weet ik dat ik een tuinvrouw ben in hart en nieren. Of dat nu letterlijk in mijn tuin is, in jouw team of als het gaat om jouw persoonlijke ontwikkeling, ik ben erop gericht de condities te creëren voor groei. Mijn inzichten daarover deel ik graag met je in dit boek. Ik deed ze op tijdens veertig jaar werk als coach, trainer en consultant in zeer uiteenlopende teams en organisaties. Onderzoek gebruik ik als onderbouwing van mijn benadering. Je zult daarom veel voetnoten tegenkomen. Zoek de bronnen er maar bij als je denkt dat het vergezocht is wat ik beweer. Mogelijk ontdek je dan dat ik een bron te veel naar mezelf toe heb geïnterpreteerd. Dat is een menselijke neiging waar ik niet vrij van ben. Laat het me weten als je dat vindt, dan kunnen we er samen van leren.

Dit boek bestaat uit twee delen: In het eerste deel geef ik je de bouwstenen voor een florerend team, aan de hand van de Tuin van werkgeluk. Ik verwacht dat je daardoor anders naar je team gaat kijken en nieuwe ingangen ziet om mee te experimenteren. In het tweede deel krijg je concrete suggesties voor oefeningen en routines.

Ik hoop dat dit boek je inspireert om jouw team optimaal tot bloei te brengen, zodat het er goed toeven is.

Marga Rijken
Rossum, 10 september 2026



All rights reserved © Marga Rijken

1 Positieve emoties: het zonlicht van je team

Ik kreeg twee stekjes van dezelfde moederplant. Ze stonden in potten op twee verschillende plekken in de tuin. Het was een druk voorjaar en ik had even niet opgelet. Toen ik weer keek, zag ik een enorm verschil. De ene stek groeide hard en was een sterke en gezonde plant geworden. De andere was klein gebleven en stond te kwijnen. Het enige verschil was de plek in de tuin. De ene stond vol in het licht, de ander meer in de schaduw. Het had een indrukwekkend effect op hun ontwikkeling.

Positieve emoties werken als het zonlicht in de natuur. Ze geven de energie om dingen te laten groeien en zorgen er zo voor dat potentie tot bloei komt. Net zoals planten naar de zon groeien, voelen medewerkers zich automatisch aangetrokken tot positieve energie, licht en optimisme en bewegen daar naartoe. Leiders die positiviteit uitstralen en inspireren, boeken betere resultaten op het gebied van winst, productiviteit en kwaliteit.[2] Die impact is groter dan het werk zelf, de collega's of de arbeidsvoorwaarden. Hoe dat werkt en wat je daarvoor kunt doen (en beter kunt laten) is het onderwerp van dit eerste hoofdstuk.

2 Seppälä, E. & Cameron, K. (2015). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business review*

Een positieve sfeer loont

Mensen groeien van aandacht, warmte, aanmoediging.[3] Die roepen positieve emoties op en dat vertaalt zich in goede resultaten. Leidinggevenden spelen hierin een belangrijke rol. In de best presterende organisaties lopen driemaal zoveel leiders rond die positieve energie geven dan in gemiddelde organisaties.[4] Fun en profit gaan dus hand in hand. Dat kun je niet aan het toeval overlaten en is ook niet iets wat je kunt delegeren aan bijvoorbeeld de chief happiness officer. Iedere leidinggevende zou zich hier verantwoordelijk voor moeten voelen.

Positieve emoties zijn alle gevoelens die je als aangenaam, opbouwend en versterkend ervaart. Je krijgt er energie van. Ze kunnen uitbundig zijn, maar evengoed ingetogen. Denk aan plezier, dankbaarheid, trots, hoop en nieuwsgierigheid. In de psychologie zijn positieve emoties lang verwaarloosd. De aandacht ging vooral uit naar negatieve emoties, zoals angst, boosheid en agressie. Die gaan echter moeilijk samen met leren en ontwikkelen. Ze creëren druk en onder druk verdwijnt je vermogen om creatief te zijn en nieuwe oplossingen te bedenken. Je gaat in kringetjes ronddraaien, kunt als het ware de uitgang niet meer vinden en je problemen worden alleen maar groter. Dat is een algemene menselijke trek en dus iets om in organisaties bewust rekening mee te houden. Positieve emoties en het vermogen om te leren gaan hand in hand. Het is de kunst om juist onder druk rustig te blijven en vertrouwen te geven. Hier ligt een belangrijke taak voor de leidinggevende.

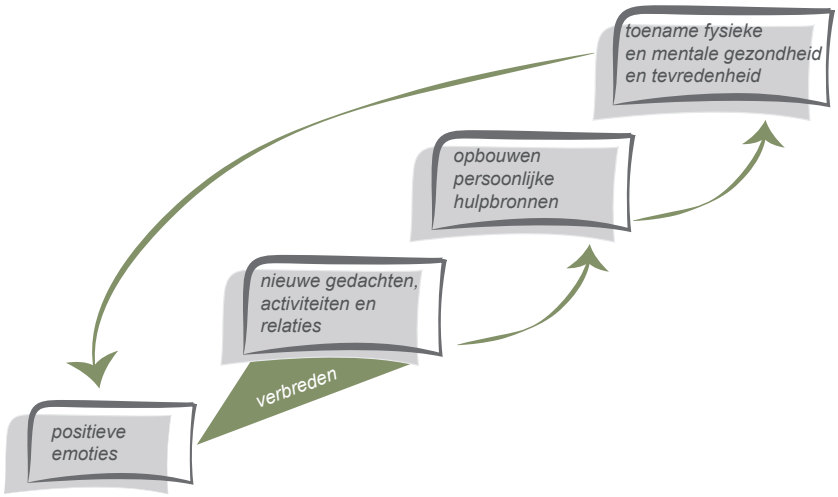
Barbara Frederickson[5] legde als eerste het verband tussen positieve emoties en 'toenaderinggedrag', waarbij je door iets wordt aangetrokken. Zo laat ze nieuw licht schijnen op het belang van positieve emoties voor ons leren en ontwikkelen. Als je iets graag wilt, brengt dat een leerproces op gang. Kijk bijvoorbeeld naar kleine kinderen die op deze manier leren kruipen, klauteren, lopen en praten. Of denk aan je eigen schooltijd. Hoe boeiender de lessen, hoe meer plezier en motivatie. Positieve emoties geven je de ruimte om te onderzoeken, te verkennen, uit te proberen, je neus te volgen en nieuwe dingen te leren. Het leren gaat dan spelenderwijs, als vanzelf, soms letterlijk met vallen en opstaan.

---

3 Cameron, K., https://leadchangegroup.com/positively-energizing-leaders-are-heliotropic/

4 Cameron, K., https://bethesunnotthesalt.com/podcasts/episode-4-kim-cameron/

5 Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.



Figuur 1.1. Het *broaden & build*-model van Barbara Frederickson

Plezier brengt een positieve spiraal op gang. Het versterkt behalve je kennis en vaardigheid ook je zelfvertrouwen. Omdat je ervaart dat je in staat bent om te leren en je te ontwikkelen, groeit het besef dat je een volgende uitdaging opnieuw aan zult kunnen. Op deze manier ontwikkel je veerkracht en zelfvertrouwen, die je in staat stellen om optimistisch aan een nieuwe taak te beginnen. Dit vermogen is onmisbaar in organisaties, want alleen op deze manier kun je flexibel en slagvaardig blijven reageren op alles wat er op je afkomt en blijft tegelijkertijd de motivatie hoog en de sfeer goed.

Succeservaringen geven ons letterlijk een goed gevoel. Niet alleen mentaal, maar ook in ons lijf. Dat komt omdat onze hormoonhuishouding een handje meehelpt. Succes en de verwachting van beloning activeren leer- en motivatiesystemen waarin bijvoorbeeld dopamine een belangrijke rol speelt. Dit 'gelukshormoon' kan gedrag versterken en aanzetten tot herhaling, simpelweg omdat het lekker voelt. De activiteit zélf is dus belonend, daar hoeft geen andere beloning meer tegenover te staan.

Als leidinggevende is hier een belangrijke rol voor jou weggelegd. Als je iemand overvraagt, leidt dat namelijk tot een faalervaring. Maar als je iemand een goede start geeft – of het nu is bij binnenkomst of als iemand een nieuwe

taak of functie krijgt – komt de ontwikkeling veel sneller op gang. Van wat goed gaat, wil iemand steeds meer.

Ook collega's kunnen hierin veel voor elkaar betekenen. De ene keer door behulpzaam te zijn, de andere keer door een welgemeend compliment, een knipoog of een kritische kanttekening. Net wat er nodig is om de positiviteit in het team te voeden en goede resultaten te boeken. *Fun* en *profit* gaan hand in hand en het gaat om de goede balans. Als je eenzijdig inzet op een positieve sfeer, loop je het risico dat resultaten uitblijven en je failliet gaat. Anderzijds kan overmatige sturing op resultaten ertoe leiden dat er een ongezonde concurrentie ontstaat die de sfeer verziekt of dat medewerkers bezwijken onder de druk.

Blijf de zonnige kant belichten

Emoties zijn besmettelijk. Eén moment van geluk of chagrijn kan zich als een inktvlek verspreiden in je team en 'emotiemanagement' is dan ook geen overbodige luxe. Simpelweg door de zonnige kant te blijven belichten, optimistisch in het werk te staan en uit te vergroten wat er allemaal wél kan en waarom. We hebben van nature al een sterke hang naar het negatieve. Een probleemanalyse geeft inzicht, maar kan verlammen als je je daartoe beperkt. Verschuif dus tijdig de blik van probleem naar oplossing. Van waar je vanaf wilt naar wat je wilt bereiken. Dat heeft direct effect op de teamdynamiek en maakt ruimte voor positiviteit.[6]

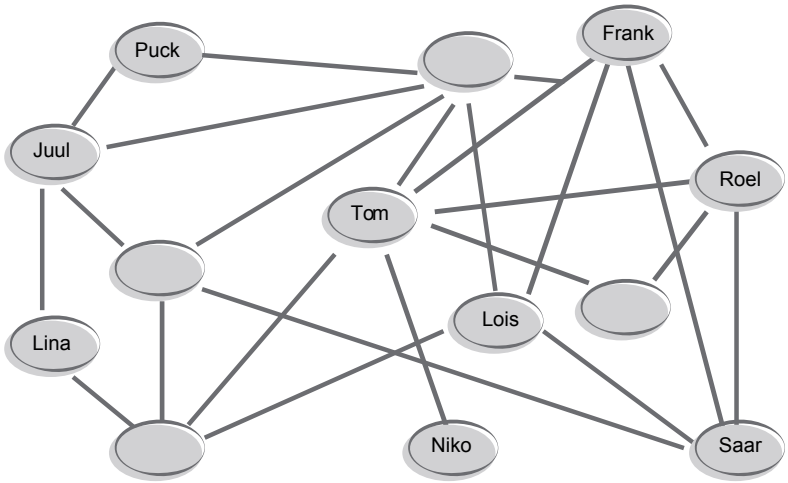
Ik schreef het al: leiders die positiviteit uitstralen en inspireren – een energiebron zijn voor hun medewerkers – zijn de beste voorspellers van zakelijk succes. Er zijn al bedrijven die hier hun hele beoordelingscyclus op hebben gebaseerd. De belangrijkste vraag die de medewerkers daar krijgen voorgelegd is of ze energie krijgen van hun leidinggevende. De uitkomsten van dit onderzoek worden vertaald in een 'energienetwerk', waarin iedere leidinggevende een plek krijgt. Hoe hoger hij scoort, hoe centraler zijn plek in het netwerk. Deze plek in het energienetwerk blijkt viermaal relevanter te zijn voor het voorspellen van succes dan bijvoorbeeld de plek in de netwerken van invloed of informatie.[7]

---

6 Lehmann-Willenbrock, N., Ming Chiu, M., Lei, Z. & Kauffeld, S. (2017). Understanding positivity within dynamic team interactions: a statistical discourse analysis. *Group & Organization Management,* 42 (1), 39-78, Sage Journals

7 Irais, S. (2021). Kim Cameron says that companies' financial performance increases as a result of these techniques. *Tec Review*, 25 oktober

Maar het is niet alleen de leidinggevende die hier een rol in speelt. Ook als medewerker kun je veel doen aan de sfeer. Je kent allemaal wel de collega voor wie je wegduikt, omdat het een wandelende fles azijn is. Of de collega die met zijn of haar positiviteit alles meteen een beetje lichter maakt.



Figuur 1.2. Het energienetwerk van een organisatie

Wat is jouw plek op deze kaart als leidinggevende? Waar zou jij staan als er nu zo'n onderzoek wordt gedaan in jouw organisatie? Het kan een hele uitdaging zijn op een centrale plek terecht te komen. Bijvoorbeeld omdat je de hele dag zoet bent om aan de randvoorwaarden voor het werk te voldoen – roosters rondkrijgen, projectplannen schrijven, financiering regelen, de bezetting op orde krijgen – waardoor je amper directe aandacht hebt voor je mensen. En toch is dit precies wat er van je verwacht wordt, als je je team naar een hoger niveau wilt tillen.

Het bijzondere aan de energie die je steekt in de relaties op het werk, is dat je er daardoor steeds meer van krijgt. Relationele energie is de enige bron die zich vult bij gebruik, in tegenstelling tot fysieke, emotionele of mentale energie.[8] Hoe vaak kom jij moe thuis? Leeggezogen door alles wat het werk van je heeft gevraagd? Misschien doe je bij thuiskomst even een powernap, zodat

8 Irais, S. (2021). Kim Cameron says that companies' financial performance increases as a result of these techniques. *Tec Review*, 25 oktober

je weer fris de avond in kunt. Maar hoe vaak heb jij jezelf in de loop van de dag een *powerconnect* gegund, zoals een praatje met een van je collega's? Even vijf minuten opladen bij elkaar. Experimenteer er eens mee en maak aan het einde van de dag de balans op. Werkt het? Doe het dan vaker! Werkt het niet, doe dan iets anders.

De valkuil van negativiteit

Tot nu toe heb je alleen nog maar gelezen over het belang van positieve emoties. Dat is niet voor niets, want positieve emoties laten zich gemakkelijk wegdrukken door de negatieve. De positieve zijn kwetsbaar, waarschijnlijk omdat de evolutie je uitermate gevoelig heeft gemaakt voor wat er mis kan gaan. Angst en bezorgdheid beschermen je tegen gevaar en houden je uit onveilige situaties. Dit gevoel is zo sterk ontwikkeld, dat het je blik op de werkelijkheid vertekent en gemakkelijk tot denkfouten leidt. In vaktaal wordt dit de negativiteitsbias genoemd. Het negatieve is sterker dan het positieve, het eist je volle aandacht op en kan je het zicht ontnemen op de kansen die er óók liggen. Het is helaas een feit, '*bad is stronger than good*'.[9]

Organisaties kampen met allerlei problemen en je negativiteitsbias wordt voortdurend getriggerd. Om de lessen uit dit hoofdstuk te kunnen toepassen, is het dus niet alleen belangrijk om te weten hoe je kunt werken met positieve emoties, maar ook om je bewust te zijn van de manier waarop negatieve emoties je sturen en beïnvloeden. Daarvoor gaan we nu eerst dieper in op de werking van je brein en je stresssysteem. Daardoor zul je beter snappen wat er onder druk bij je gebeurt en kun je daar op een gezonde(re) manier mee omgaan.

Je brein heeft zich in de loop van de evolutie gevormd en is steeds complexer geworden. Het heeft, enigszins versimpeld, drie lagen. In het oudste deel huizen de instinctieve reacties. Dit wordt soms het reptielenbrein genoemd, dat gericht is op overleven. Het reageert digitaal en zegt keihard 'ja' of 'nee' tegen een situatie. Bovenop dat deel heeft zich je emotionele brein gevormd, dat ook wel het zoogdierbrein wordt genoemd. Dat kent veel gevoelsnuances en dekt het hele spectrum van 'ergens vanaf willen' naar 'ergens naartoe willen' en alle nuances daartussen. Boven op deze twee breindelen heeft ons mensenbrein

9 Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.

zich gevormd, de neocortex. Dit is het jongste deel en stelt ons in staat om te denken en te reflecteren. Het is het rationele deel van je brein, dat werkt met overwegingen en argumenten. Je kunt er afstand mee nemen van je situatie om er een nuchtere blik op te werpen.

Je brein is oneindig complex, maar deze onderverdeling geeft je een werkbaar model om te begrijpen hoe menselijke reacties tot stand komen.

> Je hoeft maar naar jezelf te kijken in de supermarkt, en je weet direct waar dit over gaat. Je kunt heel rationeel gaan winkelen met een boodschappenbriefje, maar ondertussen word je de hele zaak door verleid om impulsaankopen te doen. Je gemoed doet er dan toe. Als je met honger gaat winkelen, laad je meestal je karretje te vol. Als je met verdriet gaat winkelen, doe je troostaankopen. Als je net goed nieuws hebt gekregen, mag je jezelf trakteren. Herkenbaar? Dan weet je dat dit principe altijd en overal werkt en het de kunst is om een goede kapitein te zijn voor deze verschillende stuurmannen in je hoofd.

Je reacties zijn dus niet altijd logisch en rationeel. De drie breindelen staan nooit uit en bij alles wat er gebeurt worden zowel je instinct, je emoties als je verstand gestimuleerd. En de samenwerking tussen die verschillende breindelen loopt lang niet altijd vlekkeloos. Je brein vergist zich geregeld en dat kan hilarische en ergerlijke situaties veroorzaken. Je kunt bang zijn voor de meest onschuldige zaken, zoals mijn stoere buurvrouw die bovenop tafel springt en om hulp roept als er een muisje door de keuken loopt. Of je gaat vol achter een kans aan die bij nader inzien weinig waard blijkt te zijn. Kijk maar naar alle impulsaankopen die je hebt gedaan onder invloed van marketing die je de indruk gaf dat je een dief zou zijn van je eigen portemonnee als je dit aanbod zou laten lopen.

Je instinct en je emoties zijn sowieso sneller dan je ratio. In stressvolle situaties gaat er meer bloed naar de delen van je lichaam die je in staat stellen om te overleven en dat gaat ten koste van de toevoer naar je neocortex. Je hartslag gaat omhoog, je ademhaling wordt sneller, je spieren spannen aan, je krijgt een hyperfocus – alles is erop gericht om een, al dan niet reëel, gevaar

te keren of kans te verzilveren. Op die momenten zal je ratio tijdelijk minder goed functioneren.[10]

Een herkenbare metafoor voor dit patroon komt van Chip en Dan Heath.[11] Zij vergelijken emoties met een olifant en je verstand met de olifantendrijver. Zolang ze dezelfde kant op willen, loopt het op rolletjes. Maar zodra de olifant een andere kant op wil, is er geen houden meer aan. Je emotie is simpelweg krachtiger en sneller dan je verstand.

Voor brandweerlieden is de neiging om een brandend huis in te gaan waar zich nog mensen in bevinden, bijna niet te onderdrukken. Als het om kinderen gaat, is die drang nog sterker. De enige manier om het werk veilig te kunnen doen, is om dit soort situaties eindeloos te oefenen.[12] Net zolang totdat ze in je spiergeheugen zitten en je je verstand er niet meer bij nodig hebt.

Rustig blijven onder stressvolle omstandigheden vraagt oefening, want op het moment zelf kan je verstand je daar niet goed bij helpen. Routines helpen je dan om niet te worden overgenomen door je emoties of instinct. Als je gedrag leert automatiseren, ga je het vanzelf goed doen als de situatie erom vraagt. Andere praktische vaardigheden die je helpen om je reactie uit te stellen kreeg je waarschijnlijk al in je opvoeding mee: tot tien tellen, een blokje omgaan of er een nachtje over slapen. Ze geven je ratio de tijd om aan te haken.

De werking van je stresssysteem

Nu je begrijpt hoe je brein in hoofdlijnen werkt, leg ik je de werking van je stresssysteem uit. Daardoor zul je nog beter begrijpen wat er onder druk allemaal met je gebeurt en hoe je daar goed mee kunt omgaan. Laat ik vooropstellen dat stress bij het leven hoort. Het stelt je in staat om te handelen in de situaties waar je voor geplaatst wordt. Als een elastiekje dat je aanspant,

10 Ik heb veel gesproken met Juni Daalmans, schrijver van o.a. *De breingids en Veilig werkgedrag door Brain Based Safety*. Dit is een van de weetjes die ik zo heb opgedaan.

11 Heath, C. & Heath, D. (2011). *Switch: How to change when change is hard*. New York: Random House Business Books.

12 Ik heb veel gesproken met Juni Daalmans, schrijver van o.a. *De breingids en Veilig werkgedrag*. Dit is een van de weetjes die ik zo heb opgedaan.