

# INHOUD

Inleiding	7
Het verhaal	
Shock	15
Deel 1: De manager	17
Deel 2: Pensioen	31
Deel 3: Het experiment	63
Deel 4: Première	155
Het model	
De rotbaan	195
Ellende is duur	196
De drie symptomen	197
Voldoening op het werk: voordelen en obstakels	199
Ellende op het werk opsporen en aanpakken	203
Voorbeelden	210
Actie nemen	219
Leidinggeven als roeping	221
Dankwoord	222
Over de auteur	224

## INLEIDING

Werk heeft me altijd gefascineerd, soms op het morbide af.

Als jochie was ik geschokt toen bleek dat volwassenen als mijn vader, elke dag acht uur of zelfs langer op hun werk doorbrachten. Zoveel uur zat ik niet eens op school en dat kon ik al nauwelijks volhouden!

Toen ik erachter kwam dat veel van die volwassenen hun werk niet echt leuk vonden, was ik helemaal verbijsterd. Hoe konden mensen zoveel tijd buiten hun familie en vrienden doorbrengen, en daar dan niet gelukkig mee zijn? Volgens mij was ik bang dat mij later hetzelfde zou overkomen.

Mijn fascinatie voor werk werd nog groter toen ik op mijn dertiende een baantje kreeg. Ik was hulpkelner in een groot restaurant en werkte daar met serveersters, bordenwassers, koks en barmannen. Voor hen was dit een vaste baan. Later, tijdens mijn studie, werkte ik 's zomers als kassier bij een bank, ook weer met fulltimers. Tijdens beide banen vroeg ik me af of mijn collega's hun werk nu echt leuk vonden, en na verloop van tijd moest ik concluderen dat dit niet het geval was.

Dat bleef me dwarszitten.

Mijn obsessie met werk veranderde toen ik afstudeerde en mijn eerste fulltimebaan als consultant had. Daar kreeg ik voor het eerst – ook persoonlijk – te maken met de zogeheten zondagblues.

Zondagblues is het nare gevoel dat mensen aan het eind van het weekend hebben als ze ertegen opzien de volgende dag weer aan het werk te moeten. Eerlijk gezegd had ik er aan het begin van mijn carrière soms op zaterdagavond al last van.

Het zat me dwars dat ik tegen m'n werk opzag, maar ik leed nog meer onder het gevoel dat ik mijn werk leuk moest vinden.

Tenslotte had ik een van de populairste en best betaalde banen van mijn hele examenklas. Ik stond echt niet in een restaurantkeuken het eten van anderen in ‘doggy bags’ te doen, of in m’n eentje in een bankkluis de cheques van de kassier uit te tellen. Ik deed interessant werk en ik deed dat in een prachtig kantoor met een fantastisch uitzicht over de baai van San Francisco.

Op dat moment besloot ik dat de zondagblues er gewoon niet hoort te zijn.

Tot die tijd geloofde ik namelijk nog dat werktevredenheid te maken had met het vinden van een goede baan. Een slechte baan was eentonig en eenvoudig, het salaris laag en de werkomgeving onaangenaam. Dus besloot ik dat de sleutel tot werktevredenheid een interessante, goed betaalde baan in een prettige werkomgeving was. Maar zelfs toen mijn werk aan al die criteria voldeed, voelde ik me nog rot en vroeg ik me af of ik überhaupt wel consultant wilde zijn.

Dus zocht ik ander werk en was net zo ongelukkig.

Mijn theorie over werktevredenheid begon te wankelen toen ik steeds meer mensen ontmoette met zogenaamd geweldige banen die, net als ik, ertegen opzagen naar hun werk te gaan. Dat waren ingenieurs, leidinggevend en leraren, dus hoogopgeleide mensen die hun loopbaan zorgvuldig hadden uitgestippeld op basis van interesse en passie. En toch waren ze ongelukkig.

Ik moest die theorie voorgoed laten varen toen ik andere mensen tegenkwam met veel minder goede banen die toch heel tevreden waren – tuiniers, serveersters en kamermeisjes. Zo werd het me langzaamaan duidelijk dat werktevredenheid veel ingewikkelder was dan ik dacht. Ik wilde weten hoe het dan wel zat, zodat ik al die ellende op het werk kon helpen oplossen – voor mezelf en voor anderen.

En het woord ‘ellende’ is geen overdrijving.

Ontelbare mensen lijden werkelijk elke dag omdat ze zich naar hun werk slepen en daar nog cynischer, ongelukkiger en gefrustreerder worden dan ze al zijn. Als dat maar lang genoeg duurt, tast

die pijn het zelfvertrouwen en de passie van zelfs de sterkste persoonlijkheden aan. Langzaam maar zeker heeft dat ook effect op partners, kinderen en vrienden. Soms is de impact van rotwerk allesbehalve subtiel. Het kan zware depressies tot gevolg hebben, drugs- en alcoholverslaving, of zelfs agressie op het werk en thuis.

Nog afgezien van de menselijke ellende, zijn de gevolgen voor een organisatie enorm. Het is moeilijk te kwantificeren, maar ontevredenheid van werknemers heeft een directe invloed op productiviteit, omzet en moreel. Alle drie raken de kern van een bedrijf.

Deze hele situatie is zo absurd omdat er een effectieve remedie is, eentje die nauwelijks gebruikt wordt. Die remedie is gratis en werkt onmiddellijk in het voordeel van werknemers, leidinggevend en klanten. Bedrijven die het toepassen, hebben een groot en uniek voordeel ten opzichte van concurrenten.

Maar laat me allereerst iets duidelijk maken: mijn remedie lijkt op het eerste gezicht belachelijk eenvoudig en voor de hand liggend. Daar ben ik me van bewust, en eerlijk gezegd maakt me dat wat nerveus. Als ik echter bedenk hoeveel leidinggevend deze oplossing nooit in de praktijk brengen en hoeveel mensen zich dus rot blijven voelen in hun werk, dan realiseer ik me dat juist die eenvoud nodig is. Daar ben ik eigenlijk wel van overtuigd.

De achttiende-eeuwse schrijver Samuel Johnson schreef ooit: 'Mensen moeten meer hun geheugen gebruiken dan instructie krijgen.' Ik hoop oprecht dat dit bescheiden boek een simpele en krachtige geheugensteun is, een die je helpt iemands werk – misschien dat van jezelf – bevredigender te maken.

# Het verhaal

# SHOCK

Brian Bailey had het niet aan zien komen.

Na zeventien jaar als ceo bij JMJ Fitness Machines, had hij nooit vermoed dat het over negentien dagen voorbij zou zijn, zonder waarschuwing. Negentien dagen!

Maar het was wel degelijk voorbij. En hoewel hij er financieel beter voor stond dan ooit, voelde hij zich net zo doelloos als toen hij met z'n studie stopte.

Hij wist niet dat het nog erger zou worden voordat het beter zou gaan.

Deel I

# De manager

## BRIAN

**A**l aan het begin van z'n carrière kwam Brian Bailey tot de conclusie dat hij het heerlijk vond om manager te zijn.

Alle aspecten fascineerden hem. Of hij nu bezig was met strategisch plannen en budgetteren of met adviezen en motivatie, Brian was ervoor geboren. Als jonge manager had hij al succes, en hij wist dat stoppen met z'n studie hem niet minder aantrekkelijk zou maken dan leeftijdgenoten die een studie bedrijfskunde hadden gevolgd.

Maar eigenlijk zat er niet veel anders op dan stoppen. Brians familie was niet rijk en had een moeilijke tijd toen de notenboomgaard van de familie in Noord-Californië twee achtereenvolgende jaren te lijden had van vorst.

Aangezien hij de oudste van vijf kinderen was en de enige die niet meer thuis woonde, wilde Brian geen beroep doen op het geld van z'n ouders. Doorstuderen zou een te grote last voor de Baileys zijn, ondanks de financiële hulp van de universiteit. Brians voorkeur voor theologie en psychologie was – economisch gezien – ook al geen reden om te blijven studeren.

Dus solliciteerde Brian op een advertentie in de krant. Hij kreeg een baan als lijnmanager in een fabriek van Del Monte. Op de werkvloer zorgde hij er twee jaar lang voor dat tomaten, sperziebonen en gemengd fruit zo efficiënt mogelijk werden ingeblikt. Brian grapte met z'n mensen dat hij altijd nog eens wilde zien hoe gemengd fruit aan de boom groeide.

Z'n vaders boomgaard krabbelde er weer bovenop en de financiële situatie van de familie verbeterde. Brian moest nu beslissen of hij alsnog z'n studie wilde afmaken of bij Del Monte bleef werken. Hij besloot geen van beide te doen, tot teleurstelling van z'n ouders.



Brian wilde eens wat anders en ging werken bij de enige autofabriek in de omgeving van San Francisco. De daaropvolgende vijftien jaar steeg hij op de carrièreladder binnen de fabriek en leerde evenveel over productie als over financiën en beheer.

Hij trouwde met een vrouw die hij nog van de middelbare school kende en die heel toevallig de universiteit had gedaan vlak nadat Brian was gestopt. Ze verhuisden naar een klein, groeiend stadje dat heel toepasselijk Pleasanton heette en kregen twee jongens en een meisje.

Op z'n vijfendertigste was Brian de tweede man van de productieafdeling en werkte hij onder een dynamische directeur bedrijfsvoering: Kathryn Petersen.

Een paar jaar nadat zij bij de fabriek was komen werken, kreeg Kathryn persoonlijk belangstelling voor Brian vanwege de afgebroken studie, z'n uitstekende werkethiek en leergierigheid. Ze bezorgde hem verschillende banen in haar deel van de organisatie maar beseftte dat ze hem daar niet eeuwig kon houden.

## DE BREUK

Toen een bevriende headhunter Kathryn belde en vroeg of ze geïnteresseerd was in de functie van ceo bij een middelgrote fabrikant van fitnessapparaten, sloeg ze het aanbod af maar drong er wel op aan dat hij Brian als kandidaat zou aanbevelen.

De headhunter bekeek zijn cv – en het gebrek aan universitaire scholing – en vond dat Brian niet in aanmerking kwam voor de functie. Toch liet hij hem een sollicitatiegesprek doen omdat hij het Kathryn beloofd had. Hij was zeer verbaasd toen zijn klant twee weken later belde dat Brian veruit de beste kandidaat was, en dat hij aangenomen was als ceo bij JMJ Fitness Machines.

Wat vooral indruk maakte op de sollicitatiecommissie – en wat ook later indruk zou blijven maken – was Brians vermogen om met iedereen te communiceren en mensen te begrijpen, ongeacht hun sociale achtergrond. Hij voelde zich net zo op z'n gemak op de werkvloer als in de directiekamer, en liet daarmee een voor leidinggevendens zeldzame combinatie zien van competentie en bescheidenheid. Zelfs in de wereld van productie kwam dit niet veel voor.

Wat Brian betreft, hij voelde zich als een kind in een snoepwinkel en vond het heerlijk iets te doen waaraan hij zoveel plezier beleefde. JMJ zou daarvan profiteren.