

Inleiding

Hoe we onze dagen doorbrengen is, uiteraard, hoe we ons leven doorbrengen.

– ANNIE DILLARD

Dertig jaar geleden kreeg ik mijn eerste loonzakje. Eigenlijk was het geen zakje – gewoon een stapeltje biljetten en munten in een envelop, mijn loon voor mijn werk als medewerkster bij een plaatselijke supermarkt. Op het eerste gezicht was het geen geweldige baan. Ik kreeg slecht betaald en het was zeker niet flitsend. Ik vulde vakken, dweilde vloeren en droeg een uniform van de zaak met vlekken van de vorige eigenaar. De bedrijfsleider was nors en hield de zaak in de gaten vanuit een hokje hoog boven de werkvloer. En toch vond ik het om de een of andere reden leuk. Het personeel ging kameraadschappelijk met elkaar om en ging af en toe zelfs een avondje met elkaar uit. Ik was trots op de snelheid waarmee ik de klanten bij de kassa hielp. Ik voelde me nuttig.

Zes jaar later kreeg ik een veel respectabeler rol als onderzoeker bij een economisch instituut. Ik had een eigen kantoor en een verbazingwekkende hoeveelheid prullenbakken voor mij alleen. Maar gek genoeg voelde ik me al gauw rot. Niemand besteedde aandacht aan mijn werk en ik raakte op drift. Ik schreef een enorm serieus rapport – over de economische ontwikkeling in het postcommunistische Europa – waarvan ik vrij zeker weet dat niemand het heeft gelezen. Ik had te maken met wat we tegenwoordig een ‘eerstewereldprobleem’ noemen. Ik wist dat ik blij mocht zijn met die baan, maar het kostte me steeds meer moeite om de energie op te brengen om elke dag naar mijn werk te gaan. En op dat moment wist ik niet hoe ik daar verandering in moest brengen. Ik zat mijn tijd uit tot mijn contract was afgelopen en ging toen snel op zoek naar iets anders.

In de loop van mijn leven heb ik veel verschillende soorten banen gehad.

Sommige waren beter en andere slechter dan die eerste twee. Ik ben kamermeisje geweest, receptioniste en serveerster. Ik heb een serieuze carrière gehad als econoom, managementconsultant en executive coach. Ik heb bij een grote, wereldwijde onderneming gewerkt en ben mijn eigen piepkleine bedrijfje begonnen. En daarbij viel me telkens hetzelfde op: dat de kwaliteit van mijn dagelijkse ervaring niet per se werd bepaald door mijn functieomschrijving. Het was mogelijk om 'goede dagen' te hebben in 'rotbanen' terwijl de meer prestigieuze functies niet altijd meer voldoening gaven.

Die tegenstrijdigheid gaf de aanzet tot mijn levenslange nieuwsgierigheid naar wat ervoor nodig is om, zowel geestelijk als emotioneel, te floreren in je werk. Het werd een soort persoonlijke queeste, mijn zoektocht naar de juiste manier om met de toenemende intensiteit van mijn professionele leven om te gaan – des te meer toen ik eenmaal merkte dat mijn collega's en cliënten vaak gefrustreerd en dodelijk vermoeid waren, wat het voor hen moeilijk maakte om optimaal te functioneren. Feitelijk blijkt uit talloze enquêtes dat de helft (of meer) van de werknemers zich niet betrokken voelt bij zijn werk.¹ Als je daar de slechte dagen bij optelt van degenen die over het algemeen gelukkig en gemotiveerd zijn, is dat een flink verlies aan menselijk potentieel. Toch praten we vaak over onvrede op het werk alsof het gaat om een vluchtige teleurstelling, iets waar je doorheen moet tot het weekend aanbreekt, waar je misschien met vrienden grapjes over maakt. ('Wat heb jij vandaag?' 'O, werk, weet je wel.' 'Haha, dat heb ik ook. Neem een borrel.')

Daarom heb ik een groot deel van mijn carrière besteed aan onderzoeken hoe we de kans kunnen vergroten dat we opgewekt 'ja, dank je' zeggen als iemand vraagt: 'Heb je een goede dag gehad?' Mijn twaalf jaren bij McKinsey & Company (het organisatieadviesbureau) hebben me erg geholpen bij het nastreven van dat doel, want daardoor heb ik de kans gehad om te ontdekken hoe het dagelijks leven was bij honderden verschillende werkgevers. Ik was gespecialiseerd in projecten waarbij organisaties werden geholpen een positievere draai te geven aan hun bedrijfscultuur, wat betekende dat ik veel tijd doorbracht met het bestuderen van gedragsvormen, opvattingen en processen. En zodra ik kon, stelde ik mijn cliënten dezelfde drie vragen: 'Hoe zie jij een goede dag?' 'En een slechte?' 'Wat zou ervoor nodig zijn om meer goede dagen te hebben?' Vervolgens ging ik aan de slag en hielp ik hen om van hun slechte dagen betere dagen te maken. Soms betekende dat het coachen van individuele leidinggevendenden; soms bracht ik grote groepen bijeen om ze te helpen met een herbezinning op de manier waarop ze samenwerkten. Herhaaldelijk zag ik hoe vrij kleine veranderingen – bijvoorbeeld het finetunen van de manier waarop mensen prioriteiten stelden of omgingen met meningsverschillen – grote ver-

beteringen teweeg konden brengen in de prestaties of de werktevredenheid. Dat was bemoedigend.

In al die jaren was mijn werk grotendeels gebaseerd op de steeds groter wordende hoeveelheid gedragswetenschappelijk onderzoek naar wat mensen nodig hebben om te floreren. Mijn eerste carrière was op het gebied van de economie, maar omdat ik ook erg geïnteresseerd raakte in ontwikkelingen in de andere gedragswetenschappen volgde ik ook opleidingen in de psychologie en de neurowetenschap. Vervolgens heb ik talloze uren academische artikelen en boeken op die drie vakgebieden zitten lezen (volgens mijn laatste telling meer dan zeshonderd), op zoek naar bevindingen die ik kon vertalen naar bruikbare adviezen voor mijn cliënten. En die rijkdom aan onderzoek en praktische ervaring vormt het fundament van *Het recept voor een goede dag*.

WAT IS EEN GOEDE DAG DAN?

In de loop der jaren viel het me op dat er een aantal gebruikelijke antwoorden waren op mijn vraag wat een goede dag was – antwoorden waarin de kleine genoegens van mijn simpele supermarktbaantje doorklonken. Ten eerste zeiden de mensen vaak dat het hun een kick gaf als ze het gevoel hadden productief te zijn en wisten dat hun inspanningen bijdroegen aan iets wat de moeite waard was. Op hun beste dagen hadden de mensen er meestal vertrouwen in dat ze hun werk goed deden en dat ze van anderen de steun kregen die ze nodig hadden. Ten slotte zeiden de mensen dat ze zich na goede dagen over het algemeen eerder opgepept dan afgemat voelden. Ik bedoel niet dat het werk niet lichamelijk of geestelijk vermoeiend was, maar dat ze er voldoende genoeg en motivatie aan ontleenden om te compenseren wat het hun kostte.

Natuurlijk is het deels een kwestie van geluk of we al die aangename zaken aan een werkdag overhouden. Als we te maken krijgen met een chagrijnige collega of een crisis, is het duidelijk dat we niet helemaal in de hand hebben wat voor gevoel een dag oproept. Maar mijn ervaring heeft me tot de volgende bemoedigende conclusie gebracht: we hebben meer bewegingsruimte dan we doorgaans beseffen. Het geheim is dat we iets leren van de wetenschap die verklaart hoe de hersenen werken en waarom mensen zich gedragen zoals ze doen. Een klein deel van de dag lijkt op toeval te berusten als we eenmaal iets begrijpen van de krachten die onze keuzen en emoties bepalen, en als we ons er eenmaal van bewust zijn hoe onze denkpatronen alles kunnen beïnvloeden, van de manier waarop we de realiteit ervaren tot het humeur van de mensen in onze omgeving. Als we deze fundamentele dingen inzien, wordt aanzienlijk

duidelijker hoe we het beste uit onszelf en anderen kunnen halen. En dan bevinden we ons in een veel betere positie om het soort dag tot stand te brengen dat we eigenlijk willen hebben.

Zo zegt een directeur die verderop in het boek zijn verhaal doet dat zijn besprekingen ‘onverwachts geweldig’ werden toen hij iets had geleerd wat gedragswetenschappers goed weten: dat zelfs een kleine uitdaging aan het deskundigheidsgevoel mensen defensief maakt, waardoor het moeilijker wordt om goed na te denken (met een soort selffulfilling prophecy als gevolg). Bij zijn besprekingen had de meedogenloze, persoonlijke aanpak van de directeur onbedoeld deze defensieve reactie opgeroepen bij de mensen in zijn omgeving, die tot veel spanningen leidde. Maar toen hij de manier waarop hij zijn opvattingen verwoordde eenmaal had aangepast, veranderde de kwaliteit van zijn interacties op slag.

Elders in dit boek vertelt een doorgewinterde vakvrouw hoe zij ‘opeens’ nieuwe promotiemogelijkheden kreeg nadat ze nieuwe, wetenschappelijk gefundeerde technieken had uitgetoetst om haar focus en haar zelfvertrouwen aan te scherpen. We horen ook over een leidinggevende die tot haar grote genoegen verborgen talenten in haar team ontdekte toen ze zich liet leiden door onderzoek waaruit bleek dat mensen creatiever denken als ze een bepaald soort ruimte krijgen om te denken. Als een ondernemer eenmaal iets weet over het beloningssysteem in de hersenen, zal hij merken dat hij ‘nee’ kan zeggen tegen mensen en hun tegelijk bijna net zo’n goed gevoel kan geven als wanneer hij had ingestemd met hun verzoeken. Enzovoort.

OVER DIT BOEK

Ik heb dit boek opgebouwd rond zeven bouwstenen die de thema’s weerspiegelen uit de antwoorden van mensen op mijn vraag wat een ‘goede dag’ is. Eerst zijn er twee delen bedoeld om je een stevig fundament te bieden voor alles wat je doet, door je te laten zien hoe je de juiste prioriteiten moet stellen en hoe je je tijd en energie het best kunnen benutten. Vervolgens zijn er drie delen die uitleggen hoe je in meer taken plezier kunt hebben en je helpen overwinningen te behalen, elke interactie te laten slagen, je creativiteit en gezonde verstand te optimaliseren en je persoonlijke invloed te vergroten. En ten slotte heb ik twee delen geschreven over manieren om gedurende je werkdag je levensvreugde te behouden, door te laten zien hoe je je incasseringsvermogen kunt vergroten als je met teleurstellingen wordt geconfronteerd en je strategieën aan te reiken om daarbij meer energie te krijgen.

Bij wijze van bonus vind je achterin adviezen over manieren waarop je de inzichten van het boek kunt gebruiken om twee vaste onderdelen van het moderne werkende leven te verbeteren: e-mails en vergaderingen. Er is ook een handige checklist om je te helpen bij het gebruik van de tips in het boek om je dagindeling een nieuwe impuls te geven.

WETENSCHAP, STAPPEN EN VERHALEN

In dit boek vind je een mengeling van wetenschappelijke feiten, praktische technieken en voorbeelden uit het gewone leven van mensen die zich van deze technieken hebben bediend. Laat ik over elk van deze onderdelen even iets zeggen.

Ten eerste wordt elk advies in *Het recept voor een goede dag* ondersteund door grondig wetenschappelijk bewijs uit de psychologie, de gedragseconomie of de neurowetenschap. Ik heb me nadrukkelijk alleen geconcentreerd op algemeen aanvaarde bevindingen die door meerdere onderzoeksteams zijn herhaald, hoewel ik er soms eigenzinnige experimenten uit heb gepikt die een bepaald punt kunnen illustreren en tegelijk een glimlach (of gekreun) oproepen. Mijn doel was om de wetenschap zo simpel mogelijk te houden en toch accuraat te blijven. Daartoe heb ik in het deel 'De wetenschappelijke principes' meteen na deze inleiding een korte leidraad geschreven voor drie grote interdisciplinaire onderwerpen die elk idee in het boek inkaderen. Meer heb je niet nodig om deze fascinerende feiten moeiteloos te verwerken.

Het hoofddoel van het boek is om al die wetenschap te vertalen in stapsgewijze technieken om je dagelijks leven te verbeteren. Elk hoofdstuk is zo opgezet dat je snel het advies kunt vinden dat je nodig hebt, omdat de praktische suggesties gemarkeerd zijn met bullets; elk hoofdstuk eindigt met een kader waarin de adviezen worden opgesomd, zodat je die snel even na kunt slaan. Ik heb de hoofdstukken zodanig gerangschikt dat ik hoop dat het je helpt – maar als je op dit moment worstelt met een specifiek probleem op je werk, wil je misschien liever meteen doorbladeren naar materiaal dat direct relevant is voor je huidige situatie. Het zou niet moeten uitmaken als je iets overslaat, vooral niet als je eerst het deel over wetenschappelijke principes hebt gelezen.

Zoals gezegd krijg je ook verhalen uit het gewone leven te horen van tientallen succesvolle mensen die beschrijven hoe het advies in dit boek hen heeft geholpen om hun werkende leven te verbeteren. Samen vertegenwoordigen zij de meeste grote bedrijfstakken en komen zij van alle continenten (afgezien van het koudste). Sommigen zijn op de top van hun carrière, anderen zijn

op weg naar de top. Afgezien van een paar gevallen heb ik hun echte naam gebruikt, hoewel ik niet hun achternaam of organisatie heb genoemd om te voorkomen dat ze overspoeld worden met verzoeken om advies als hun slimme aanpak eenmaal openbaar is gemaakt. Ik hoop dat je ze even inspirerend zult vinden als ik. En mocht je het je afvragen: ik slik elke dag mijn eigen medicijn. Daarom zal ik ook een paar voorbeelden delen van momenten waarop deze technieken mij hebben geholpen om te floreren in mijn carrière.

ZEGT HET VOORT

Het recept voor een goede dag laat je niet alleen zien hoe je op je best kunt zijn, maar kun je ook gebruiken om het beste te halen uit de mensen aan wie je leiding geeft of met wie je samenwerkt. De meeste hier beschreven technieken kunnen worden gebruikt in groepen, om teaminteracties te verbeteren of om belangrijke besprekingen te structureren – of je nou wel of niet te rade gaat bij de achterliggende wetenschap. (Als je collega's bijeen wilt brengen om over de suggesties in dit boek te praten, kun je op www.howtohaveagoodday.com materiaal vinden om groepsdiscussies te faciliteren.)

Ik heb ook gezien dat de adviezen in dit boek een positief effect hebben in andere situaties dan op het werk. Of je nu student bent, vrijwilliger, gepensioneerde of huisvrouw, je kunt de principes in dit boek gebruiken om je effectiviteit te vergroten en te zorgen dat je meer plezier beleeft aan je dag. Veel van mijn cliënten hebben me in de loop der jaren zelfs toevertrouwd dat deze technieken hun huwelijk ten goede zijn gekomen en hebben geleid tot hechtere relaties met kinderen en vrienden. Sommigen grijnzen als ik vraag hoe het gaat en vertellen me dat ze stiekem hun dierbaren als proefkonijn hebben gebruikt voordat ze op hun werk een nieuwe aanpak gingen uitproberen. Ik wens je dan ook veel plezier bij het experimenteren met deze suggesties, waar dan ook.

We worden allemaal geconfronteerd met dingen die we niet kunnen veranderen. Maar de gedragswetenschap is soms verbluffend wanneer ze ons laat zien hoeveel invloed we hebben op de manier waarop we de wereld ervaren. Wanneer we ervoor kiezen om van deze kennis gebruik te maken, kan dat zelfs een transformatie teweegbrengen. We kunnen meer controle uitoefenen en meer gaan genieten van 'goed geplande meevallers'. En daardoor kunnen we allemaal veel meer goede dagen hebben. Laten we beginnen.

HET RECEPT VOOR EEN GOEDE DAG

ALLEREERST...



PRIORITEITEN
Kies bewuste koers
voor je dag



PRODUCTIVITEIT
Haal meer uit
je uren

VERVOLGENS IN AL JE
TAKEN...



RELATIES
Haal het meeste uit elke
interactie



DENKEN
Wees zo slim,
verstandig en creatief
als je maar kunt zijn



INVLOED
Optimaliseer het effect
van alles wat je zegt en
doet

... EN GEDURENDE DE
DAG



INCASSERINGS-
VERMOGEN
Laat tegenslagen en
ergernissen van je
afglijden



ENERGIE
Zorg dat je
enthousiasme en
plezier toenemen

De wetenschappelijke principes

Ik geloof alles, hoe onbesuisd of belachelijk ook, als er bewijs voor is. Echter, hoe onbesuisder en belachelijker iets is, hoe degelijker en betrouwbaarder het bewijs zal moeten zijn.

– ISAAC ASIMOV

We leven in een gouden eeuw van gedragswetenschap, waarin elke week nieuwe inzichten lijken te ontstaan over de manier waarop we denken, voelen en handelen. Neurowetenschappers, psychologen en economen houden zich bezig met het ontrafelen van de belangrijke raadsels van onze tijd, vragen als: ‘Hoe krijg ik mijn inbox in bedwang?’ ‘Waarom ontstaan er misverstanden bij zeer redelijke mensen?’ ‘Hoe kan ik op dit moment (of later op de dag, of morgen) stoppen met dingen uitstellen?’ Wetenschappelijk onderzoek heeft steeds meer te zeggen over de antwoorden op zulke nijpende vragen.

Je kunt je terecht afvragen wat er veranderd is. Waarom worden zo veel artikelen opeens geïllustreerd met plaatjes van de hersenen? De drie disciplines die de ruggengraat van dit boek vormen – psychologie, gedragseconomie en neurowetenschap – bestaan tenslotte al meer dan een eeuw. Maar op dit moment bevinden we ons op het kruispunt van enkele belangrijke trends, waardoor deze drie gedragswetenschappen beter toepasbaar worden op ons leven van alledag. Laat ik een deel van dat achtergrondverhaal vertellen voordat ik de drie interdisciplinaire wetenschappelijke thema's uiteenzet die door de rest van het boek lopen.

PSYCHOLOGIE: MEER AANDACHT VOOR HET WELZIJN

Gedurende een groot deel van haar geschiedenis hield de psychologie zich voornamelijk bezig met onderzoek naar de oorzaken van negatief gedrag. Onderzoekers verrichtten belangrijk werk om pathologieën zoals paranoia en de-

pressiviteit te begrijpen; ze bestudeerden de dynamiek van angst en agressie. Zo bezien verbaast het misschien niet dat een van de bekendste psychologische experimenten Stanley Milgrams omstreden onderzoek was; hij onderzocht hoe ver mensen wilden gaan in hun onderwerping aan gezag. Voor dat experiment toetste hij of vrijwilligers bereid zouden zijn om onbekenden mogelijk dodelijke elektrische schokken toe te brengen als iemand in een witte jas zei dat ze dat moesten doen.¹ (Een verontrustend aantal gaf daar gehoor aan.) Het is duidelijk dat dergelijk onderzoek veel bijdroeg aan het verhelderen van de complexiteit van de menselijke geest, en de fundamenteen heeft gelegd voor de moderne gedragswetenschap. Maar de bevindingen waren niet makkelijk te vertalen naar verheffende richtlijnen voor het leiden van een goed leven.

De laatste jaren is het accent echter verlegd naar het onderzoeken van de omstandigheden die uitnodigen tot positief gedrag. De belangrijkste katalysator voor deze verschuiving was misschien wel dat Martin Seligman, hoogleraar aan de University of Pennsylvania, in 1998 tot voorzitter van de American Psychological Association werd gekozen. In zijn eigen onderzoek had hij zich eerder geconcentreerd op hulpeloosheid. Maar met enig trompetgeschal maakte hij bekend dat 'positieve psychologie' het thema van zijn voorzitterschap zou worden: serieus onderzoek naar wat er nodig is om het beste uit onszelf te halen. En sindsdien hebben psychologen meer energie besteed aan het begrijpen van de zonnige kant van de menselijke ervaring: wat helpt ons om goed te functioneren, geeft ons een gevoel van voldoening, beurt ons op en stimuleert onze productiviteit? Over zulke dingen willen de meesten van ons dolgraag meer weten, vooral op de dagen dat op ons werk de sfeer van een Milgram-experiment heerst.

ECONOMIE: MEER REALISME IN THEORIEËN OMTRENT HET GEDRAG

Tegelijkertijd heeft zich in de economie ook een verschuiving voorgedaan in de richting van een meer omvattend onderzoek naar de menselijke aard. In wezen is economie de studie van de manier waarop mensen keuzen maken: hoe we de kosten en baten van verschillende mogelijkheden tegen elkaar afwegen, en wat we op grond daarvan besluiten te doen. Die keuzen kunnen alledaags zijn, zoals de beslissing welk tussendoortje we zullen kopen, of verstrekkende gevolgen hebben, zoals de beslissing welk vele miljoenen kostend project wordt doorgezet. Hoe dan ook, om de keuzen van mensen te voorspellen ontwierpen economen theoretische modellen die ervan uitgingen dat mensen de voordelen van elke keuzemogelijkheid altijd nauwkeurig en zelf-

standig inschatten. Maar die modellen konden veel gedrag in het dagelijks leven niet verklaren, zoals de manier waarop we vaak hapsnap beslissingen nemen op grond van geringe informatie, het feit dat we soms van gedachten veranderen als gevolg van wat anderen denken, de manier waarop we soms aardige dingen voor andere mensen doen zonder te verwachten dat we daarvoor iets terug zullen krijgen.

Dit bracht twee psychologen – Daniel Kahneman van Princeton en Amos Tversky van Stanford – ertoe om zich in het kamp van de vijand te wagen en een artikel in *Econometrica* te publiceren, een invloedrijk economisch tijdschrift. In dat artikel benadrukten zij dat mensen zich níét als machines gedragen als het gaat om de keuzen die ze maken.² Veel van onze keuzen zijn gebaseerd op emotionele en sociale overwegingen. Vaak heeft dat een goede reden en gebeurt dat op heel voorspelbare manieren. En daarmee gaven zij de aanzet tot een revolutie. Al snel was er een nieuwe beweging die ‘gedragseconomie’ heette, waarin de krachtige analytische instrumenten van de economie werden toegepast op dezelfde manier als hoe echte mensen in het dagelijks leven beslissingen nemen. Het resultaat? Nou, Kahneman won in 2002 de Nobelprijs voor economie. Maar voor ons is het belangrijker dat economen nu een veel genuanceerder en beter inzicht hebben in de keuzen die we van dag tot dag maken en weten wat ervoor nodig is om ons gedrag de ene of de andere kant op te sturen.

NEUROWETENSCHAP: VERFIJNDERE METINGEN VAN DE HERSENACTIVITEIT

Ten slotte heeft de neurowetenschap geprofiteerd van ingrijpende ontwikkelingen in de technieken waarmee gewone hersenen in actie kunnen worden geobserveerd. Neurowetenschappers beschikken al lange tijd over scantechnieken aan de hand waarvan ze de structuren en activiteiten van de hersenen in kaart konden brengen. Maar de prijs van die scantechnologieën was dat de hersenen van de patiënt vaak aan een flinke dosis straling werden blootgesteld, waardoor ze niet ideaal waren voor niet-medisch onderzoek. Sinds de jaren negentig hebben gestage verbeteringen van minder riskante beeldtechnologieën (waaronder de ontdekking van scanners voor functionele MRI) het voor neurowetenschappers makkelijker gemaakt om te kijken wat er met de hersenen van gezonde mensen gebeurt als hun normale dingen overkomen. Dit betekent dat onderzoekers kunnen zien welke gebieden van de hersenen geactiveerd worden als iemand geprikkeld wordt door vriendelijkheid of opgepept door een prestatie. Ze kunnen de neurale activiteit observeren wan-