

Een verhaal van twee menu's

Bij het hart van Silicon Valley, slechts enkele kilometers ten zuiden van de baai van San Francisco, bevindt zich een charmant Indiaas restaurant dat Baadal heet. Het wordt gerund door Irfan Dama,¹ een bezielde, eenenveertigjarige chef-kok, die dagelijks wisselende driegangenmenu's bedenkt. Baadal is zijn eerste restaurant. Desondanks is het in alle opzichten een enorm succes. Slechts enkele dagen na de opening was het al vrijwel onmogelijk om er te reserveren.

Anders dan meer traditionele Indiase restaurants wil chef-kok Dama met zijn menu's maaltijden demystificeren die nieuwe eters dikwijls intimiderend vinden, door alle ingrediënten op te sommen die in een gerecht zitten. De inrichting van het restaurant voorziet ook in verschillende eetbelevingen, van stille zitjes achter doorzichtige gordijnen tot vrijstaande tafels en een fantastische ruimte in Bollywoodstijl voor bruiloften en partijen.

Er is nog iets anders aan het restaurant van Irfan Dama: het kost de klanten geen cent. In feite heeft iedereen die het geluk heeft gehad om de topkeuken van Baadal te proeven dat voor niets gedaan.

Baadal is eigendom van Google. Het is een van de dertig gastronomische restaurants die maaltijden verzorgen voor werknemers van het hoofdkwartier van het bedrijf in Mountain View, dat bekendstaat als het Googleplex.

Bij Google is eten een serieuze aangelegenheid. Elke maaltijd betekent de mogelijkheid om meer dan tweehonderd ambachtelijke gerechten te proeven. Tot het meer recente aanbod behoren onder andere geroosterde kwartel, gehakte biefstuk, kreeftensoep, zwarte kabeljauw met peterseliepesto en broodkruim, en vlees van grasgrazende runderen met een porcinikorst. Voor lichtere eters zijn er een saladebar, een noedelbar, een bar voor kaas en fijne vleeswaren, rauwkostschotels en *sous vide* gekookte seizoensgroenten. Tussen de maaltijden door worden de Googlers uitgenodigd om een van de vele microkeukens met biologisch fruit, yoghurts, snoep, noten en drankjes te bezoeken, die her en der over de campus zijn verspreid en allemaal 24/7 open zijn. Het doel is dat de werknemers van Google zich te allen tijde binnen drie minuten van een voedselbron bevinden.

De enorme keuze aan gratis etenswaren is een van de redenen waarom Google door het tijdschrift *Fortune* is uitgeroepen tot 's werelds beste werk-omgeving. Maar wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden in het Googleplex is het slechts het topje van de ijsberg.

De werknemers van het bedrijf worden getraakteerd op massages, knip-, scheer- en epileerbeurten, talencursussen en medische behandelingen, allemaal ter plekke en allemaal gratis. Ze beschikken over drie wellnesscentra, een bowlingbaan, basketbalvelden, een baan voor rolhockey, pingpongtafels, speelhallen, voetbaltafels, een klimwand, een golfbaan en volleybalvelden met echt zand. Er is een overdekte boomhut en er zijn zorgvuldig onderhouden tuinen, bijenkasten voor recreatieve bijenteelt, een kopie van het privéruimteschip van Richard Branson en het levensgrote skelet van een tyrannosaurus rex. En niet te vergeten: verwarmde toiletzittingen.²

Google is lang niet de enige organisatie die flink investeert in het comfort van haar werknemers. SAS, een bedrijf dat software voor zakelijke analyse ontwikkelt en in 2012 meer dan 3 miljard dollar verdiende, zorgt dat zijn werknemers kunnen beschikken over tennisbanen, sauna's, een biljartzaal, verwarmde zwembaden en counseling op het gebied van loopbaan en leven, inclusief vertrouwelijk professioneel advies wat betreft financiële planning, ouderenzorg en familiékwesties.³ Bij Facebook kunnen werknemers op door het bedrijf verstrekte fietsen naar de kapper op de campus gaan, hun kleren naar de stomerij brengen, een koffie verkeerd gaan drinken, de gratis snoepwinkel plunderen en naar de plaatselijke tandarts gaan.⁴

En het zijn niet alleen hightechbedrijven. Wegmans, een kruideniersketen in het noordoosten van de vs, staat de laatste vijftien jaar steevast in de hoogste regionen van de lijst met de honderd beste bedrijven om voor te werken van het tijdschrift *Fortune*. In diezelfde periode zijn de jaarlijkse verkopen bijna verdrievoudigd. Hoewel veel detaillisten hebben geprobeerd om hun inkomsten te verhogen door te besparen op de arbeidskosten, is Wegmans de andere kant op gegaan en heeft het bedrijf wellnessprogramma's, belastingvoordelen, pensioenspaarplannen, een levensverzekering en studiebeurzen verzorgd voor zijn supermarktwerknemers (van wie velen nog op de middelbare school zitten en allang blij zijn dat ze een baan hebben).⁵

Wat is de beweegreden achter al deze buitensporige uitgaven? Voor veel bedrijven op de lijst van *Fortune* is het een simpel rekensommetje: *Gelukkige werknemers betekenen hogere winsten.*

Hoe betrokkener en enthousiaster mensen zijn met betrekking tot hun werk, des te beter hun organisatie het naar diverse maatstaven doet. Uit studies blijkt dat gelukkige werknemers productiever, creatiever en klantgerich-

ter zijn. Ze zullen minder snel ontslag nemen of zich ziek melden. En bovendien fungeren ze buiten hun werkomgeving als merkambassadeurs, door positieve indrukken van hun bedrijf te verspreiden en toppers aan te trekken voor hun team.

De bottomline voor veel van 's werelds meest winstgevende organisaties is: het kost hun bedrijf geen geld om te investeren in gelukkige werknemers, maar het verzekert ze ervan dat ze aan de top blijven.⁶

Dit is een standpunt dat door een aantal fascinerende gegevens wordt ondersteund.⁷ Uit onderzoek van het Great Place to Work-instituut⁸ – de organisatie die samen met het tijdschrift *Fortune* een jaarlijkse lijst van de beste werkplekken samenstelt – komt een veelzeggend cijfer naar voren: de aandelen van bedrijven op de lijst van beste bedrijven om voor te werken doen het over de hele markt genomen maar liefst twee keer zo goed.

Beleggers beginnen het ook te begrijpen. Rond de tijd dat het Googleplex in 2004 zijn deuren opende, lanceerde Parnassus Investments in San Francisco een beleggingsmaatschappij die alleen bestond uit bedrijven met een uitstekende werkomgeving, zoals die op de lijst van *Fortune*. Sinds haar oprichting kent de maatschappij een rendement op jaarbasis van 9,63 procent.⁹ Ter vergelijking: de algemene s&p-index was over diezelfde periode een beduidend geringere 5,58 procent.

Het bewijs spreekt voor zich. Het kan heel winstgevend zijn om een bijzondere werkomgeving te creëren.

Maar hoe doe je dat?

Google, SAS, Facebook en Wegmans leggen de lat in elk geval hoog. Maar wat als je niet het budget van een multinational hebt? Wat als het je moeite kost om ruimte voor een groter kopieerapparaat te vinden, laat staan ruimte voor een wellnesscentrum binnen het bedrijf? Wat als de gastronomie bij jouw bedrijf niet verdergaat dan de automaat aan het eind van de gang?

Wat dan?

Dit boek komt voort uit toeval.

Het ontstond nadat ik de academische wereld de rug had toegekeerd, waar ik jarenlang de menselijke motivatie in het lab had bestudeerd en aan hogescholen en universiteiten psychologie had onderwezen. Kort nadat ik mijn doctoraat in de sociale psychologie had behaald en les was gaan geven, werd ik rusteloos.

Ik was van plan geweest om mijn leven door te brengen als universitair docent. Maar zodra ik die rol op me had genomen, ging ik hunkeren naar een nieuwe uitdaging. Ik wilde iets praktisch doen. Iets met een toepassing. En

dus begaf ik me in het bedrijfsleven, waar ik werd ingehuurd om als enquêteur de publieke opinie te peilen.

Kort nadat ik daarmee was begonnen, merkte ik iets wat ik niet had verwacht. Als sociaalpsycholoog gespecialiseerd in de menselijke motivatie had ik talloze boeken gelezen over de factoren die productiviteit, creativiteit en betrokkenheid in de hand werken. Maar tot mijn verbazing werden heel weinig van die bevindingen toegepast. Veel van wat ik zag – van de manier waarop organisaties mensen aannemen tot de manier waarop leiders mensen motiveren, alsook de indeling en vormgeving van de meeste kantoorruimtes – leek geen oog te hebben voor een schat aan onderzoek met betrekking tot de manier waarop wij de werkomgeving kunnen verbeteren.

De afgelopen tien jaar hebben vorderingen op het gebied van hersenscans, methodes om informatie te vergaren en gedragswetenschappelijke experimenten indrukwekkende inzichten opgeleverd in de omstandigheden die ons helpen efficiënter te werken. We weten nu hoe we een ruimte zo moeten inrichten dat die de creativiteit stimuleert, hoe we van collega's op ons werk goede vrienden moeten maken, en hoe je een baan meer betekenis kunt geven. We weten dat de aankleding van je kantoor je productiever kan maken, dat een wandeling tot betere beslissingen kan leiden en dat het aanvaarden van mislukkingen je feitelijk kan helpen te slagen.

Maar de meeste van deze bevindingen zijn in bibliotheken blijven steken en vergaren stof op de boekenplanken van universiteiten.

In sommige opzichten is de kenniskloof tussen het bedrijfsleven en de wereld van de psychologie heel begrijpelijk. Tot voor kort hebben organisaties weinig behoefte gehad aan de adviezen van psychologen. De traditionele werkomgeving, zoals die zich sinds de tijd van de fabriekshal heeft ontwikkeld, functioneerde goed genoeg.

Maar toen gebeurde er iets gedenkwaardigs. Er trad een verschuiving op in de economie. En opeens was het model van de werkplek dat we generaties lang hadden gebruikt niet meer zo effectief.

In de tijd van de industriële economie betekende het creëren van een geslaagde werkomgeving het vinden van nuttige effecten door het elimineren van fouten, het standaardiseren van de resultaten en door meer uit de werknemers te persen. Hoe die zich vóélden terwijl ze hun werk deden was van ondergeschikt belang, omdat het weinig invloed had op hun prestaties. Het belangrijkste was dat het werk gedaan werd.

Vandaag de dag is dat anders. Ons werk is veel complexer. Het is zelden nodig dat werknemers alleen maar routineuze, herhaalde taken uitvoeren – ze moeten ook samenwerken, plannen en vernieuwen. In de huidige economie

is voor het opbouwen van een bloeiende organisatie veel meer nodig dan efficiency. Het vereist een omgeving die inspeelt op intelligentie, creativiteit en interpersoonlijke vaardigheden.

Vandaag de dag hebben bedrijven psychologen nodig. In een wereld waar de productiviteit staat of valt bij de kwaliteit van het *denken* van een werknemer, zijn psychologische factoren niet meer van ondergeschikt belang. Ze zijn fundamenteel voor succes.

En dat brengt me weer op hoe ik onbedoeld op het idee voor dit boek kwam. Ik dacht dat ik na de academische wereld niet meer zou schrijven. Maar toen ik uit de eerste hand de zakenwereld leerde kennen, zowel in de rol van werknemer als in die van manager, en met honderden cliënten werkte, en zo een onopgesmukt beeld kreeg van de manier waarop hun organisaties functioneerden, kwam één thema telkens weer naar boven: *Er gaapt een enorme kloof tussen de laatste wetenschap en de moderne werkomgeving.*

Dit boek is een poging om die kloof te overbruggen.

In de nu volgende hoofdstukken ga ik je vertellen over revolutionaire ontdekkingen op het gebied van motivatie, creativiteit, gedragseconomie, neurowetenschap en bedrijfskunde, en je laten zien hoe je die kunt gebruiken om een betere werkomgeving te creëren. In elk hoofdstuk zal worden ingegaan op een ander aspect van de werkomgeving, en zullen er verhelderende en vaak tegen de intuïtie indruisende manieren worden aangereikt om joulself en je bedrijf effectiever te maken.

Je zult leren hoe je werknemers kunt motiveren zonder op bonussen terug te vallen, hoe je tussen sollicitanten moet kiezen en hoe je de bedrijfstrots kunt vergroten. Je zult ontdekken hoe je tot betere beslissingen kunt komen met betrekking tot uitgaven, hoe je ruzies op de werkplek kunt bezweren en hoe je jezelf overtuigender kunt maken.

Onderweg zullen we enkele buitengewone mensen leren kennen en hun fascinerende verhalen horen, die allemaal een unieke kijk bieden op wat een voortreffelijke werkomgeving inhoudt. Ik zal je meenemen achter de schermen van de onderhandelingen bij een gijzeling en laten zien hoe de verbale technieken die de FBI gebruikt van jou een betere leider kunnen maken. Ik zal je voorstellen aan de bedenker van de cubicle en uitleggen waarom zijn beeld van de moderne werkplek heel steekhoudend is. Ik zal laten zien wat elke organisatie kan leren van de structuur van videospelletjes, het ontwerp van een casino in Las Vegas en de werving en selectie bij een symfonieorkest.

Er zullen in korte tijd heel wat onderwerpen aan de orde komen. Het boek dat je straks zult gaan lezen brengt duizenden wetenschappelijke studies bij-

een op een manier waarvan ik hoop dat je die boeiend en relatief vrij van vakjargon zult vinden. Ik heb geprobeerd om het soort boek te schrijven dat ik op een zakenreis zou willen lezen. Voor mij betekent dat drie dingen: vlot geschreven, onderhoudend en praktisch.

Ik heb dit boek geschreven voor twee doelgroepen. De eerste en misschien meest voor de hand liggende zijn managers, eigenaars en ceo's – degenen die veel van de onderzoeksaanbevelingen in praktijk kunnen brengen en onmiddellijk een verandering kunnen bewerkstelligen in de manier waarop hun team zijn werkomgeving ervaart.

Maar dit boek is niet slechts een script voor degenen boven aan de ladder van het bedrijfsleven. Het is tevens geschreven voor aankomende leidinggevendenden die op informatie gebaseerde inzichten willen om hun eigen productiviteit en de prestaties van hun team te verbeteren. Ongeacht waar je je bevindt in het organogram van je bedrijf, als je erin geïnteresseerd bent om slimmere beslissingen te nemen met betrekking tot je werkomgeving, betere relaties met je collega's te onderhouden en jezelf onontbeerlijk te maken voor je bedrijf, dan kan dit boek je daarbij helpen.

Er zijn veel bedrijfskundige boeken die algemene principes aanreiken, maar weinig praktische raad geven. Dit is daar niet een van. In ieder hoofdstuk zul je specifieke, op feiten gebaseerde veranderingen vinden die je in je werkomgeving kunt toepassen, ongeacht jouw bedrijfstak. Verder zul je aan het eind van ieder hoofdstuk actiepunten vinden die op de conclusies voortborduren en nog drie toepassingen bieden die zijn afgestemd op managers en aankomende leidinggevendenden.

Een onvermijdelijke keerzijde van het schrijven over werkomgevingen in het algemeen en het doen van veel specifieke aanbevelingen is dat ze niet allemaal voor iedereen bruikbaar zullen zijn. Elke organisatie is anders. Wat voor Google werkt, is misschien niet ideaal voor Wegmans, en omgekeerd. In dat licht zullen sommige van de suggesties in dit boek misschien perfect zijn voor jouw bedrijf, terwijl andere minder relevant zullen lijken. Het is niet mijn bedoeling hier een voor iedereen geschikte benadering te bieden voor het tot stand brengen van een geweldige werkomgeving (want dat zou onmogelijk zijn), maar om je een menu met beproefde ingrediënten aan te reiken, waaruit je kunt kiezen wat goed aanvoelt binnen de context van jouw organisatie.

Tegen de tijd dat je bij de conclusie van dit boek aankomt, hoop ik dat ik je van één simpel feit heb overtuigd: dat psychologisch inzicht elke organisatie kan omvormen tot een geweldige werkomgeving.

Het geheim van een prettige werkomgeving is niet meer geld uitgeven.

Het gaat erom de omstandigheden te scheppen waaronder werknemers hun beste werk kunnen verrichten.

En hoe doe je dat precies? Sla de bladzijde om. Volgens mij zijn dit de antwoorden.

DEEL I

HET ONTWERPEN VAN
EEN BIJZONDERE
WERKOMGEVING

Succes wordt overgewaardeerd

WAAROM BIJ GEWELDIGE BEDRIJVEN MISLUKKINGEN
WORDEN BELOOND

Silas Johnson had nooit verwacht dat hij beroemd zou worden.¹

Op zijn negenentwintigste was hij alleen maar dankbaar dat hij honkbal kon spelen. Nog maar een paar jaar eerder had hij zich afgebeeld op de boerderij van de familie, waar hij met zijn vader werkte vanaf het moment dat de zon op zijn oogleden viel tot zijn rugspieren zeer deden. Als ze een goede week hadden, konden hij en zijn vader er soms een paar minuten tussenuit om even snel wat vangbal te spelen bij de oude windmolen. Zijn dagen waren even voorspelbaar als lang.

Daar kwam verandering in op de ochtend dat Si een advertentie zag in de *Republican Times* van Ottawa. De Rock Island Islanders hielden open audities.

Waarom niet, dacht hij. Het was de moeite van het proberen waard.

Toen hij daar aankwam, bleek hij te concurreren met eenentachtig andere mannen – genoeg voor een paar teams. Si wist dat hij weinig kans maakte. Maar als door een wonder was hij de enige speler die een permanente positie kreeg aangeboden.

Nu hij een beginnende pitcher voor de Cincinnati Reds was, vertelde hij iedereen die het wilde horen dat hij maar wat opgelucht was dat hij een makkelijker manier had gevonden om *twintig dollar per maand* te verdienen.

Dat was op 26 mei 1935. Si Johnson maakte zich op om te gaan werpen bij Crosley Field. En hoewel hij dat niet kon weten, stond hij op het punt om de belangrijkste wedstrijd uit zijn professionele carrière te spelen.

Het begon min of meer als elke andere dag op het honkbalveld. Johnson trok zijn uniform aan, maakte de noppen onder zijn schoenen schoon en zette zijn pet goed, zoals hij altijd deed als hij aan de beurt was om te werpen. Toen hij het veld op stapte, waren er meer dan 24 000 aanwezigen – een bijzonder groot publiek naar de maatstaven van Cincinnati. Nog voor hij zijn eerste bal had gegooid, hoorde Johnson de mensen heel hard bulderen.

Hij wist dat ze er niet waren om hem of zijn team te zien. Ze waren gekomen voor een speler van de tegenpartij. Een linksvelder. De man in de inslag-

cirkel stond zich los te zwaaien, terwijl hij zijn beurt afwachtte. Hij was als derde.

Het duurde niet lang voordat Johnson hem tegenover zich kreeg. Tegen de tijd dat de linksvelder aan slag was, scandeerden de fans van Cincinnati zijn naam. Dat was niets bijzonders. Hij was er inmiddels aan gewend dat hij overal waar hij speelde de belangrijkste attractie was.

Maar die zondag duurde het gejuich niet zo lang. Niet toen Johnson eenmaal begon te werpen.

Eerlijk gezegd was Johnson lang geen topatleet. In de loop van zijn carrière verloor hij veel meer dan hij won en gooide hij gemiddeld per wedstrijd slechts driemaal iemand uit met drie slag. In het huidige spectaculaire honkbal is het moeilijk om hem zelfs als een startende pitcher te zien.

Dus toen Johnson de befaamde linksvelder in die eerste inning uit gooide, waren meerdere mensen verrast. En toen hij het een paar innings later nogmaals deed, en toen in diezelfde wedstrijd nog een keer, werd hij een soort ster. Zozeer zelfs dat hij in het jaar dat hij overleed, bijna een halve eeuw later, nog steeds wekelijks vijftig brieven kreeg.

Johnson werd een idool vanwege zijn optreden die middag. Maar voor de mensen op de tribune was de wedstrijd om een andere reden bijzonder. Ze waren er getuige van geweest dat de linksvelder een nieuw record vestigde. Hij had een legendarisch dieptepunt bereikt – de laatste kwalificatie die een slagman ooit aan zijn naam verbonden zou willen zien: *Hij had vaker drie slag gekregen dan wie ook in de geschiedenis van het honkbal.*

En het opmerkelijke was dat het niemand iets kon schelen. In feite viel het zelfs nauwelijks iemand op. Dat kwam doordat dit niet het enige record was dat de linksvelder die week had gebroken. Nog geen vierentwintig uur eerder had hij zijn 714e homerun geslagen, het hoogste aantal aller tijden, waarmee zijn lot als lid van de Hall of Fame werd bezegeld.

Flop of niet, hij was een levende legende. En zijn naam was Babe Ruth.

De waarde van door 129 vrouwen afgewezen worden

Slechts drie jaar eerder worstelde een verlegen maar vastberaden jonge man op een rustig bankje in de New York Botanical Garden in de Bronx met zijn eigen recordwaardige onbeduidendheid.

In zijn latere leven zou hij een baanbrekende nieuwe therapievorm ontwikkelen, meer dan twaalfhonderd artikelen en tachtig boeken publiceren en meer stemmen krijgen dan Sigmund Freud in de categorie van de meest invloedrijke psychotherapeut in de geschiedenis. Maar op dat moment was Al-

bert Ellis gewoon een jongen van negentien. Een jongen van negentien die op zoek was naar een date.²

Er was maar één probleempje: hij was doodsbang voor vrouwen.

Zo lang Ellis zich kon herinneren, had hij zich ongemakkelijk gevoeld in het gezelschap van leden van het andere geslacht. Deels weet hij dit aan zijn kindertijd. Hij was opgegroeid als een ziekelijke jongen, het slachtoffer van een nierziekte en een amandelontsteking. Een groot deel van zijn jeugd bracht hij in ziekenhuizen door, waar hij talloze behandelingen onderging, dikwijls maanden achtereen. Hij was geïsoleerd van andere kinderen van zijn leeftijd, wat op zich al moeilijk genoeg was. Maar zijn ouders bezochten hem ook zelden. Zijn vader was regelmatig weg voor zaken en zijn moeder liet haar genegeheid nooit blijken.

Intimiteit was voor Albert Ellis gewoon niet iets waarmee hij vertrouwd was.

En toen zijn tienerjaren aanbraken, merkte Ellis dat hij verlangde naar een band – met een meisje. Hij wilde dolgraag met een meisje praten, en toch voelde hij zich verlamd bij de gedachte dat hij daar werk van zou moeten maken.

Bij wijze van oplossing voor zijn fobie was hij op zichzelf. Ellis las heel veel en sprak zelden. Op dagen dat hij zich wat zelfverzekerder voelde, maakte hij lange wandelingen in het park bij zijn huis, waar hij van verre misschien stiekem even naar een langslappend meisje keek.

‘Dan zat ik op een bankje aan de Bronx River Parkway,’ herinnert Ellis zich, ‘een paar meter van een op het oog geschikte vrouw die op een ander bankje zat. Dan keek ik naar haar en vaak keek ze ook naar mij. Ik kon voelen dat sommige van die vrouwen geïnteresseerd waren. Maar hoe vaak ik ook tegen mezelf zei dat het een goed moment was om haar te benaderen, ik verloor al snel de moed en liep weg, terwijl ik mezelf vervloekte om mijn bodemloze lafheid.’

Een tijdlang leek de situatie hopeloos. Ellis hunkerde naar een relatie. En toch weerhield zijn geest hem ervan om een gok te wagen. ‘Ik hoorde en zag niets dan “onheil” en een “vreselijke” afwijzing, en daarom hield ik mijn grote mond.’

Maar toen bedacht hij een plan.

Het was in juli. Ellis had nog precies dertig dagen voordat hij weer naar de universiteit moest, de ideale tijdsduur voor een kortlopend experiment. Ellis besloot dat hij de rest van de maand elke dag naar de botanische tuin zou gaan. Maar ditmaal zou hij niet flirten vanuit de verte of zich onbeholpen uit de voeten maken. In plaats daarvan zou hij nonchalant naast elke vrouw gaan