

# Positieve organisaties



# Positieve organisaties

*100 onconventionele manieren om je  
organisatie echt te transformeren*

Robert E. Quinn

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.boom.nl](http://www.boom.nl).

© 2023 Robert E. Quinn | Boom

Nederlandse vertaling © 2015 Boom uitgevers

Oorspronkelijke uitgave: *The Positive organization*, Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs, Berret Koehler Publishers, Inc.

Vertaling: Elke Parsa, Praag

Omslagontwerp: Iris van der Eijken

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 978 90 2445 032 9

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## INHOUD

INTRODUCTIE	Mogelijkheid als werkelijkheid	7
1	De positieve organisatie	11
2	Tweetalig worden	27
3	Zingeving creëren	41
4	Authentieke gesprekken voeren	55
5	Mogelijkheden zien	73
6	Het algemeen welzijn omarmen	87
7	Vertrouwen op het proces dat zich aandient	103
8	De Positieve Organisatie Generator gebruiken	123
APPENDIX	De Positieve Organisatie Generator	135
NOTEN		155
INDEX		171
	Over de auteur	176

*Mijn dank gaat uit naar een vrouw die conventies aan haar laars lapt maar evengoed een gedisciplineerd leven leidt. Ik ben dankbaar dat ze mijn liefdevolle dochter is en de veeleisende projectmanager voor dit boek wilde zijn. Ik draag dit boek op aan Shauri Quinn Dewey en ik bedank haar voor haar oneindige, positieve invloed op mijn leven.*

## MOGELIJKHEID ALS WERKELIJKHEID

Op een dag gaf Laura Morgan Roberts een lezing bij het Center for Positive Organizations. Dr. Roberts doet onderzoek naar identiteit en probeert inzicht te krijgen in hoe mensen tot bloei kunnen komen op hun werk. Ze had het over hoe lastig het tegenwoordig is de balans te vinden tussen werk en privé en over een vreselijke paradox die ze had ontdekt. Ze drukte op haar afstandsbediening en er verscheen een heel eenvoudige dia op het scherm waarop te lezen stond:

### **overwerkt en onderbenut**

Ik kon voelen dat er iets gebeurde. Ik keek om me heen. Het publiek bestond vooral uit professionals die bij organisaties werkten. De dia leek echt een fysieke reactie op te roepen. Ik zag van pijn doortrokken gezichten. Dat was een behoorlijk opmerkelijk moment.

Veel mensen zijn overwerkt. Ze balanceren op de rand van de uitputting. Dit is een algemeen aanvaard gegeven en er is een eindeloze discussie gaande over hoe we beter om kunnen gaan met het steeds nijpender tekort aan tijd.

Wat echter minder algemeen aanvaard is, is dat veel van deze mensen ook onderbenut worden. Hun sterke kanten blijven onaangeroerd en hun unieke gaven komen niet tot uiting. Ze spenderen al hun tijd en energie maar het levert ze alleen financieel iets op. Hun loonstrook is belangrijk, maar niet genoeg. Terwijl ze erkenning, rijkdom en zekerheid najagen, worden ze besmet door de epidemie van desinteresse en belanden alsnog

in de legioenen van levende doden. Met drie simpele woorden leek Laura dit allemaal naar boven te halen.

De dag erna bleef Laura's paradox door mijn hoofd spoken. Vanuit de gedachte dat iedere medaille een keerzijde heeft, formuleerde ik deze tegenovergestelde paradox:

**volledig betrokken en continu vernieuwend**

Terwijl de eerste paradox uitgaat van een uitputtingscyclus die moeilijk te doorbreken is, suggereert de tweede dat er een vernieuwingscyclus bestaat die moeilijk te geloven is. Wanneer ik deze twee tegenovergestelde paradoxen aan mensen laat zien, herkennen ze zichzelf meteen in de eerste en reageren daar emotioneel op. Ze beschouwen de negatieve boodschap als waar en onvermijdelijk. Het is een neerwaartse cyclus die het organisatieleven voortdurend bedreigt.

Mensen reageren anders op de tweede paradox. Die beschouwen ze als een onbereikbaar ideaal. Het is niet iets wat ze ervaren of verwachten te ervaren. Ze geloven, met reden, dat volledige betrokkenheid en voortdurende vernieuwing niet aan de orde zullen zijn. Maar weinig mensen kunnen zich er iets bij voorstellen en nog minder mensen hebben de ambitie om een dergelijke realiteit te creëren. Het gebrek aan visie en ambitie is cruciaal in deze cyclus.

## Het boek

Je huidige organisatie is niet statisch. Ze ontwikkelt zich ofwel steeds negatiever ofwel steeds positiever. Als organisaties negatiever worden, hebben mensen de neiging zich terug te trekken en slechter te presteren. Als organisaties positiever worden, zijn mensen geneigd te investeren, en individuele en collectieve verwachtingen te overtreffen.

Het doel van dit boek is om bij te dragen aan het creëren van deze tweede soort organisatie. Het boek laat niet alleen zien hoe dit binnen echte organisaties al wordt gedaan, maar legt ook uit hoe je mensen betreft bij je hogere doel, hoe je oprechte gesprekken op gang brengt, hoe je mensen nieuwe mogelijkheden biedt, hoe je ze kunt helpen te focussen op het algemeen welzijn en hoe je kunt bijdragen aan het ontstaan van nieuwe, positievere culturen.<sup>1</sup>

De appendix bevat een nuttig instrument dat ik de Positieve Organisa-



tie Generator noem. Het bevat honderd positieve werkwijzen ontleend aan echte organisaties. De generator is dusdanig ontworpen dat de lezer zelf nieuwe werkwijzen kan ontwikkelen die in ieder bedrijf kunnen worden doorgevoerd zonder dat daar van hogerhand toestemming voor nodig is.

Aan het eind van ieder hoofdstuk wordt je gevraagd een kerninzicht te noteren over wat je hebt geleerd en hoe dat inzicht je verder kan helpen bij het creëren van een positievere organisatie. Het is belangrijk om dit ook echt te doen, omdat het je zal helpen de organisatie die je wilt creëren te visualiseren wanneer je met de Positieve Organisatie Generator aan de slag gaat.

Er zijn ook andere instrumenten voor de lezers. Aan het eind van de hoofdstukken 3 tot en met 7 vind je assessments en opdrachten die je kunt gebruiken om je afdeling of team bekend te maken met de ideeën uit dit boek.

Welbeschouwd doet dit boek twee dingen. Allereerst introduceert het ideeën die zijn ontworpen om je conventionele overtuigingen aan de kaak te stellen. Daarnaast biedt het praktische hulpmiddelen en eenvoudige processen die ontworpen zijn om je aan te moedigen nieuwe dingen te proberen.

Diepgaand leren kan pas plaatsvinden wanneer er zowel sprake is van uitdaging als van aanmoediging. Zodra je begint nieuwe werkwijzen vorm te geven en de dingen vanuit een complexere ‘mental map’ te zien, zul je in staat zijn om jezelf, je afdeling en zelfs je organisatie te transformeren. Als dat gebeurt, zullen jij en je medewerkers nooit meer dezelfde zijn. Je medewerkers zullen opbloeien en alle verwachten overtreffen. Ze zullen volledige betrokkenheid tonen en zichzelf voortdurend vernieuwen<sup>2</sup> en er zal een steeds positievere organisatie verrijzen.

## Dankbetuiging

Dit boek staat vol verhalen. Ze zijn ontleend aan het leven van fantastische mensen die de wereld proberen te verbeteren. Ik ben de massa's mensen dankbaar die hun levenservaringen met me hebben gedeeld en me deelgenoot hebben gemaakt van de wijsheid achter positieve organisaties.

Bij het schrijven van dit boek heb ik geprobeerd het zo toegankelijk mogelijk te laten zijn. Veel van het wetenschappelijke werk dat ten grondslag ligt aan dit boek is verplaatst naar de noten achter in het boek. Ik ben de wetenschappers die ik citeer dankbaar. In het bijzonder dank ik de onderzoekers en leiders die mij omringen bij het Center for Positive Orga-

nizations. Dat zijn onder meer Wayne Baker, Kim Cameron, Jane Dutton, Betsy Erwin, Fred Keller, Shirli Kopelman, David Mayer, Roger Newton, Gretchen Spreitzer, Chris White en Lynn Wooten. Ik ben Erin YaLe Lim dankbaar, mijn onderzoeksassistent, die de meeste van de honderd werkwijzen uit de Positieve Organisatie Generator heeft gevonden.

Veel mensen hebben het hele manuscript of delen ervan gelezen en voorafgaand aan de publicatie hun commentaar gegeven. Een groot aantal van hen heeft meer energie in het proces gestopt dan ik ooit heb meegeemaakt. Ik ben zeer veel dank verschuldigd aan Kirk Blad, Wally Block, Bruce Degn, Dan Duckworth, Erin Dunn, Wade Eyerly, Kathleen Flanagan, Maria Forbes, Ed Francis, Mirena Hine, Jessica Johnson, Lucie Newcomb, Craig Matteson, Valerie Matteson, Ryan Quinn, Shawn Quinn en Shuryce Prestwich. Bedankt voor al jullie opmerkingen, klein of groot.

In het bijzonder ben ik dank verschuldigd aan Katie Outcalt en Mark Templeton. Zij hebben meerdere versies van het manuscript gelezen, uitvoerige feedback gegeven en me voortdurend uitgedaagd om nog verder door te denken.

In 1986 had ik een jonge redacteur die me liefdevol begeleidde bij de totstandkoming van mijn eerste boek. Zijn invloed was ongekend. Er zijn decennia verstreken en nu is hij de CEO van een van de positiefste organisaties in de uitgeefwereld. Desalniettemin nam hij eens te meer de zware taak op zich om me bij te staan en te motiveren steeds een stapje verder te gaan teneinde een boek te schrijven dat ertoe doet. Ik ben voor eeuwig dank verschuldigd aan Steve Piersanti en zijn volledige team bij Berrett-Koehler Publishers. Het is een eer om samen te kunnen werken met zulke uitzonderlijke en stimulerende professionals.

En dan is Shauri daar nog. Bij de aftrap van dit boek zijn mijn dochter en ik een gewaagd experiment aangegaan. Ze zou mijn manager worden. Hoewel ze in Georgië woont en net een baby had gekregen, stortte ze zich op deze taak. We hadden elkaar dagelijks aan de telefoon. Tijdens die gesprekken eiste ze dat iedere pagina zou worden herschreven, wel meerdere keren. Het manuscript ademt haar creativiteit en discipline. Dankbaar draag ik dit boek op aan mijn geweldige en energieke dochter. Dankjewel.

Ann Arbor, Michigan  
februari 2015

## HOOFDSTUK 1

### DE POSITIEVE ORGANISATIE

Op een dag sprak ik met een jonge chirurg die onder meer gespecialiseerd is in het evalueren van de prestaties van ziekenhuizen. Hij overdenkt heel nauwgezet wat er nodig is om een ziekenhuis min of meer effectief te laten zijn, en we hadden het erover hoe succesvolle ziekenhuizen functioneren. Midden in ons gesprek viel hij even stil en verraste me toen met een vraag: ‘Waarom belanden zoveel mensen uit de financiële wereld uiteindelijk aan de top van een organisatie?’

Die vraag overviel me, en dus bedacht ik snel een paar antwoorden. Ik zei dat economie een invloedrijk vakgebied is en dat de mensen die bedreven zijn in dit vak over nauwkeurige, analytische instrumenten beschikken. Gaandeweg hun gang naar de top, leren ze hoe je rigoureuus de verdeling van de middelen binnen het systeem moet evalueren. Tegen de tijd dat ze de hoogste regionen van de financiële wereld hebben bereikt, weten ze als geen ander hoe je een onderneming moet runnen.

In bijna alle organisaties is men er unaniem van overtuigd dat mensen met een financiële achtergrond en uit andere analytische vakgebieden op de topposities van volgroeide organisaties moeten worden geplaatst omdat zij echt weten hoe het systeem moet worden gecontroleerd, hoe problemen moeten worden opgelost en hoe middelen efficiënt kunnen worden ingezet.

Mijn vriend knikte, maar weinig enthousiast. Hij zei dat hij zo zijn bedenkingen had bij mensen die hun leiderschapsrol baseren op controle, op het oplossen van problemen en op efficiency. Ik vroeg hem waar hij op

doelde en hij vertelde me twee verhalen. Ieder verhaal had te maken met leiderschap en cultuur in de context van een ziekenhuis.

## Twee ziekenhuizen, twee culturen

Het eerste verhaal gaat over hoe mijn vriend met een groepje collega's op werkbezoek ging bij Ziekenhuis 1, waar ze bij de ingang warm werden onthaald door een man met een hoge hoed. Eenmaal binnen zagen ze de gebruikelijke informatiebalie en wachtruimte, maar ook ruimtes die ter beschikking stonden van de gemeenschap voor zaken als huwelijken en kooklessen. Terwijl ze door het ziekenhuis werden rondgeleid, vonden ze dat het wel wat weghad van een 5-sterren hotel.

Tijdens de rondleiding liepen ze per toeval de directeur tegen het lijf die hen verwelkomde en vroeg of hij ze op een of andere manier kon helpen. Hij stond een halfuur met ze te praten en deelde daarbij zijn visie en filosofie.

Gedurende de rest van de rondleiding vroegen ze de medewerkers wat ze van hun directeur vonden. Mensen uit de laagste gelederen praatten alsof ze persoonlijk bevriend waren met de man. Ze spraken ook met trots over de visie en de waarden van het ziekenhuis. De mensen vormden duidelijk een eenheid en hadden een goed gevoel over waar ze mee bezig waren. Uit ieder woord en iedere handeling kon worden opgemaakt dat ze zich volledig inzetten voor het succes van het ziekenhuis. Er heerste een positieve cultuur die hen focus leek te geven en harmonie en enthousiasme bracht.

Mijn vriend en zijn collega's waren diep onder de indruk toen ze weer vertrokken. Hoewel ze stuk voor stuk dokters waren die hun hele werkende leven in ziekenhuizen hadden doorgebracht, was het duidelijk dat het ziekenhuis dat ze zojuist hadden bezocht, hun verwachtingen had overtroffen. Ze hadden zojuist kennism gemaakt met een echte 'positieve organisatie'.

Niet veel later werd mijn vriend afgezet voor de ingang van zijn eigen ziekenhuis. Naar aanleiding van zijn recente bezoek aan Ziekenhuis 1, begon hij na te denken over de verschillen tussen die organisatie en de zijne. Een van de verschillen ondervond hij aan den lijve.

Toen hij naar binnen liep werd hij aangesproken door een norse vrouw die wilde weten of hij een student was. Hij legde uit dat hij een chirurg

was en ingepland stond voor een operatie. Ze ontzegde hem de toegang, en beriep zich op het ziekenhuisbeleid. Hij moest terug naar buiten en de personeelsingang nemen. Hij probeerde de situatie op een slimme manier te omzeilen maar de vrouw dreigde de beveiliging in te schakelen. Hij liep terug naar buiten.

Een paar dagen later vertelde hij aan een senior manager van Ziekenhuis 2 wat er was gebeurd. Deze vroeg hem om de naam van de vrouw. De manager wilde haar ontslaan.

Mijn vriend vertelde me dat deze manager vooral de nadruk legde op controle en het oplossen van problemen. Zo was zijn eerste reactie dat hij de lastige vrouw wilde ontslaan. Hij ging ervan uit dat zij 'het probleem' was.

De manager wilde haar ontslaan in een poging iets goeds te doen. Hij wilde orde scheppen en controle uitoefenen. Hij wilde het ziekenhuis beter laten functioneren. Iemand die een voorspelbare, soepel lopende organisatie wil, richt zich meestal op oneffenheden en storende invloeden. De natuurlijke reactie is om het storende probleem te verhelpen. In dit geval was de impulsieve oplossing het ontslag van de vrouw.

Als we focussen op een probleem, zien we niet het hele systeem. Onze aandacht gaat dan naar iets binnen het systeem. Als we focussen op een enkele persoon, kijken we evenmin naar de totale cultuur waar deze persoon deel van uitmaakt. De eerdergenoemde manager vroeg zich geen moment af welke systemische omstandigheden binnen de organisatiecultuur de aanleiding waren geweest voor haar optreden. Het kwam niet in hem op dat als hij de vrouw zou ontslaan, het probleem daarmee niet per definitie zou zijn opgelost. De eerstvolgende persoon zou in dezelfde rol, binnen dezelfde cultuur uiteindelijk op dezelfde manier handelen als deze vrouw.

Als iemand focust op een deel in plaats van het geheel, zal het niet in hem op komen om zichzelf een zeer belangrijke vraag te stellen: hoe zouden we de gehele cultuur opnieuw moeten vormgeven zodat mensen kunnen schitteren in hun werk en met hun prestaties alle verwachtingen overtreffen?

Dit boek gaat over het creëren van positievere organisaties. Bovenstaande vraag geeft de eenvoudigste definitie van een positieve organisatie weer.

**In een positieve organisatie schitteren mensen in hun werk. Wat resultaten betreft, overtreffen ze de verwachtingen.**

Schitteren betekent groeien en opbloeien. Verwachtingen overtreffen betekent dat je meer doet dan wat mensen van je verwachten en met succes; het betekent dat je uiteindelijk zult excelleren in je werk. Ziekenhuis 1 had een cultuur die mensen laat excelleren. De jonge chirurg en zijn collega's betraden Ziekenhuis 1 met ongeveer dezelfde ideeën over hoe een ziekenhuis eruitziet. Tijdens hun bezoek bleef er maar weinig van die ideeën over. De chirurgen zagen mensen schitteren en de verwachtingen overtreffen. Ze zagen een ziekenhuis dat op hoog niveau presteerde omdat er een positieve cultuur heerste. De chirurgen hadden iets gezien dat niet leek te rijmen met hun kijk op de wereld. Nu moesten ze beslissen of ze het zouden afdoen als een anomalie, of dat ze de nieuwe informatie nauwkeuriger zouden onderzoeken.

## Mental maps en cultuur

Net als de chirurgen hebben we allemaal een aantal aannames of overtuigingen die ons navigeren door de wereld waarin we leven. Deze overtuigingen nemen we mettertijd over van de mensen met wie we samenleven en -werken. Van deze mensen en van onze eigen ervaringen leren we wat werkt en wat niet. Deze aannames en overtuigingen vormen vervolgens een soort routekaarten in ons brein die onze reacties op wat we om ons heen zien en ervaren sturen.

Op alle terreinen van ons leven worden we geleid door onze mental maps: ze bepalen ons beeld van het gezinsleven. Ze bepalen onze verwachtingen op het gebied van onderwijs, religie en ontspanning. Omdat onze overtuigingen een product zijn van onze ervaringen, weten we dat ze waar zijn. We klampen onszelf eraan vast en zijn geneigd om boodschappen die morrelen aan onze overtuigingen te ontkennen.<sup>1</sup>

Onze mental maps beïnvloeden onze kijk op en onze overtuigingen over de cultuur binnen onze organisatie. In mijn ervaring zijn er een paar manieren waarop managers doorgaans over cultuur denken. De eerste groep, de 'negeerders', negeren het feit dat cultuur bestaat en nemen vaak de impact van cultuur niet serieus of zien die volledig over het hoofd. De tweede groep, de 'sceptici', erkennen dat cultuur bestaat, maar omdat ze ooit tevergeefs probeerden deze te veranderen hebben ze ten onrechte geconcludeerd dat cultuur onveranderbaar is. Omdat onze ervaringen altijd

waar zijn, ‘weten’ de sceptici dat het streven naar uitmuntendheid zowel onrealistisch als onpraktisch is.

Tot slot heb je dan nog het handjevol ‘gelovigen’. Deze managers zijn binnen hun organisatie ook tegen beperkingen aan gelopen, maar ze weten dat cultuurverandering mogelijk is omdat ze ooit met succes een poging hebben ondernomen. Van dit succes hebben ze iets belangrijks geleerd. In plaats van cultuur te zien als een onwrikbare beperkende factor, zien ze haar als de sleutel tot succes. Ze beschouwen het als hun taak om cultuurverandering tot stand te brengen en op die manier een positievere organisatie te creëren.<sup>2</sup>

Managers uit al deze drie groepen zijn behept met een conventionele mental map. We noemen dit een conventionele map vanwege de normale en gangbare overtuigingen die eraan ten grondslag liggen. Eén zo’n conventionele overtuiging is bijvoorbeeld dat stabiliteit, hiërarchie en controle de sleutels zijn tot een efficiënt en winstgevend bedrijf. Er zit een kern van waarheid in deze conventionele overtuiging, dus zo’n map kan nuttig zijn. Echter, wanneer alleen déze conventionele map wordt gebruikt, kan die een belemmering worden. Hij kan mensen ervan weerhouden om niet te streven naar een organisatie waarin medewerkers tot bloei komen en verwachtingen overtreffen.

De zeldzame supervisors, managers en executives die tot de groep ‘gelovigen’ horen, hebben een voordeel. Ze accepteren de conventionele map en alle uiterst reële overtuigingen en beperkingen die daarbij horen, maar ze hebben zich ook een positieve mental map eigen gemaakt. De positieve mental map stelt hen in staat om mogelijkheden te zien die negeerders en sceptici niet kunnen zien. Ze zien tegelijkertijd de beperkingen en de mogelijkheden, waardoor ze dingen kunnen die anderen niet kunnen. In hoofdstuk 2 komt dit voordeel aan de orde en spreken we van tweetalige leiders.<sup>3</sup>

## De conventionele cultuur trotseren

In het verhaal van de jonge chirurg, lijkt de directeur van Ziekenhuis 2 een conventionelere of meer gangbare mental map te hebben. Ik kreeg de kans om mee te werken aan een project dat meer dan zestig verpleegafdelingen in Ziekenhuis 2 naar een hoger plan moest tillen. We gingen aan de slag

met de directeuren van de verpleegafdelingen. We verdeelden ze in kleine groepen en brachten met iedere groep een week door in een poging ze te laten zien hoe ze zichzelf en hun mensen meer verantwoordelijkheid konden geven.

De klus bleek een flinke uitdaging. Het leek erop dat iedere keer wanneer we een positieve werkwijze op het spoor waren die een afdeling zou kunnen verbeteren, een van de directeuren wist uit te leggen waarom het onmogelijk was om deze werkwijze door te voeren. Ze hadden het over bestuurders die straffen uitdeelden, over onverschillige artsen, onbuigzame regels, onwelwillende collega's en werknemers die enkel hun werk wilden doen om weer naar huis te kunnen gaan. De ervaring had deze verpleegdirecteuren geleerd dat er een beperkende organisatiecultuur heerste. Ze verwachtten niet dat de mensen in hun units en op andere afdelingen van het ziekenhuis ooit zouden kunnen opbloeien en boven verwachting zouden kunnen presteren.

Terwijl we probeerden hun overtuigingen te veranderen en hun ambities te vergroten, namen we de verpleegafdelingen nog wat beter onder de loep. In het bijzonder waren we op zoek naar een positieve uitzondering, een afdeling die de conventionele cultuur van het ziekenhuis wist te trotseren. Die uitzondering was er en hadden we snel gevonden. Toen we de bestuurders vroegen of er een afdeling was die uitblonk, antwoordden ze allemaal bevestigend en noemden dezelfde afdeling die ik Afdeling 5 zal noemen.

Op Afdeling 5 werden ernstig zieke kinderen verpleegd. Dat was zwaar werk maar desondanks scoorden ze over het algemeen eerste of tweede bij iedere harde performancemeting. De afdeling scoorde ook hoog op moreel. Bij tal van andere afdelingen was veel verloop, bij deze afdeling was het verloop nagenoeg nul en er was een lange wachtlijst met verplegers die bij de afdeling wilden werken. Waarom?

Op andere afdelingen van het ziekenhuis werden ook patiënten verpleegd zoals op Afdeling 5, maar geen van de afdelingen presteerde even goed als Afdeling 5. Daar leek men een unieke benadering te hebben in alles wat ze deden. Zo had iedere afdeling van het ziekenhuis bijvoorbeeld ooit geld gekregen om een gastvrouw aan te nemen om nieuwe patiënten te begroeten. Bijna alle afdelingen namen een verpleegster aan. Afdeling 5 stelde daarentegen iemand aan die van de toneelschool kwam en stuurde haar vervolgens naar een clownsopleiding. Telkens wanneer er ernstig zieke kinderen met hun bezorgde ouders voor het eerst in het ziekenhuis



kwamen, werden ze verwelkomd door een zeer vakkundige clown. Binnen enkele minuten hadden ze het gevoel deel uit te maken van een bijzondere gemeenschap waar ze als volwaardige mensen zouden worden behandeld.

Toen we het verplegend personeel van Afdeling 5 interviewden, kregen we verhalen te horen van mensen die net even een stapje verder gingen in hun zorg voor de patiënten en elkaar. Ze hadden het over samenwerking en prestatie. De mensen leken er zeer toegewijd en betrokken.

De mensen die we interviewden spraken over de directeur van de afdeling zoals de mensen in Ziekenhuis 1 over hun directeur hadden gesproken. Allemaal gaven ze aan de directeur van hun afdeling bijzonder dankbaar te zijn. Tijdens onze interviews waren er zelfs verplegers bij die een traan wegpinkten als ze het over hun baas hadden. Uit hun beschrijvingen konden we opmaken dat de directeur er alles aan deed om een positieve afdeling te creëren binnen een conventioneel ziekenhuis.

## De beperkende realiteit

De meeste organisaties neigen naar het meer conventionele Ziekenhuis 2 waar op veel verpleegafdelingen het personeel onder de duim wordt gehouden. Een paar uitzonderingen waar het personeel meer eigen verantwoordelijkheid heeft, zoals op Afdeling 5, zijn er wel maar die zijn niet de norm.

Bedenk dat we Afdeling 5 vonden omdat we op zoek waren gegaan naar een afdeling die excelleerde, een positieve organisatie. We wilden de vastgeroeste overtuigingen van de afdelingshoofden uitdagen door ze een nieuwe, positieve werkelijkheid binnen hun systeem te laten zien. We hoopten hun overtuigingen op te schudden en dat ze zich zouden openstellen voor een nieuwe, positievere manier van denken.

Dit is wat we hebben geleerd: zoals veel mensen in gezaghebbende functies, hebben de directeuren niet tot doel om de mensen van hun afdeling te laten schitteren. In plaats daarvan streven ze ernaar te voldoen aan de minimale eisen om te kunnen overleven. Overleven, niet schitteren, is de ambitie van conventionele managers. Ze zijn niet op zoek naar uitmuntendheid en verwachten het ook niet te vinden. Als ze al uitmuntendheid tegenkomen, zijn ze eerder geneigd om het te negeren dan het te bestuderen en ervan te leren. Iedereen wist van de uitmuntendheid van Afdeling 5, maar het kwam nooit in iemand op dat dit succes als stimulans kon

worden gebruikt om binnen andere vergelijkbare afdelingen een positievere cultuur te verwezenlijken. De conventionele focus op de *beperkingen* belemmerde de focus op *mogelijkheden*.

Supervisors, managers en executives over de hele wereld, leren op een politiek correcte manier te spreken over verbetering en uitmuntendheid. Toch is het vrij normaal voor hen om alles te kaderen in probleemoplossing en taakgerichtheid. Misschien is het voor velen van hen natuurlijk, en zelfs lonend om zich te ontdoen van ieder gevoel van verantwoordelijkheid voor het creëren van positieve organisaties.

Dit boek daagt iedereen uit om zich bewust te worden van de aannames die onze individuele mental maps (dat wat we geloven) vormgeven, hoe deze maps bepalen hoe we reageren op dat wat we waarnemen en beleven (ons gedrag), en hoe onze reacties de culturen waarin we leven creëren en versterken. Het moedigt ons allemaal aan om als leiders te fantaseren over de totstandkoming van positieve organisaties en die na te jagen, zelfs te midden van de beperkende realiteit.

## Het uitbreiden van onze mental maps

Als we ons bewuster willen worden van de aannames waaruit onze mental maps bestaan, dan moeten we allereerst inzien dat organisaties niet statisch zijn. Mensen hebben de neiging om te denken in vaste of/of-categorieën. Een organisatie is ofwel positief ofwel negatief. De werkelijkheid is echter veel complexer en dynamischer. Ze loopt vaak dwars door onze verstandelijke categorieën heen. Hoewel ik wel organisatieculturen heb gezien die behoorlijk negatief of behoorlijk positief waren, kan ik me niet voorstellen dat er een organisatiecultuur bestaat die honderd procent negatief of honderd procent positief is. Evenmin kan ik me een voorstelling maken van een cultuur die altijd even negatief of even positief is. Wat deze maand misschien nog een zwakte is, kan volgende maand een sterkte zijn.

Ziekenhuis 1 lijkt een positievere cultuur te hebben dan Ziekenhuis 2, maar dat betekent niet dat Ziekenhuis 2 een 'slechte' organisatie is.

Dagelijks verlaten honderden mensen dat ziekenhuis, hersteld van hun ziektes en verwondingen. In het ziekenhuis werken onderzoekers aan wetenschappelijke doorbraken die de geneeskunde voorgoed veranderen. In Ziekenhuis 2 zetten leidinggevenden op allerlei niveaus projecten in gang om verbetering te brengen. In Ziekenhuis 2 zijn we zelfs gestuit op de zo positieve Afdeling 5. Daartegenover is het goed mogelijk dat we in Ziekenhuis 1 een of meer negatieve afdelingen zouden kunnen vinden.

Negatieve en positieve indicatoren, of gedragingen, komen meestal gelijktijdig naar voren binnen een organisatie. De verhouding tussen positieve en negatieve gedragingen die we waarnemen, beïnvloeden over het algemeen ons oordeel. In sommige organisaties, zoals Ziekenhuis 1 en Afdeling 5, zien we veel patronen die onze conventionele verwachtingen overtreffen en op basis daarvan concluderen we dat er sprake is van een positieve cultuur.

Als we proberen om een positievere organisatie tot stand te brengen, zijn er veel eigenschappen waar we op zouden kunnen focussen. Hieronder geven we een lijst met twintig eigenschappen. Kijk naar de eerste tien eigenschappen en bedenk hoe belangrijk elk van die eigenschappen in jouw organisatie wordt gevonden.

1. Focus op groei: de mentaliteit om te groeien, investeren in de toekomst, mogelijkheden zien
2. Zelforganisatie: empowerment, spontaniteit, zelforganisatie
3. Creatief handelen: alert, up-to-date, een lerende organisatie
4. Intrinsieke motivatie: betekenisvol, lonend, werk dat voldoening schept
5. Positieve besmetting: positieve emoties, optimisme, enthousiasme
6. Volledige inzet: betrokken en volledig toegewijde mensen
7. Individuele verantwoordelijkheid: verantwoordelijkheid, uitmuntendheid
8. Daadkrachtig handelen: snelheid, urgentie, slagvaardigheid
9. Focus op prestatie: iets bereiken, prestatie, succes
10. Constructieve confrontatie: eerlijkheid, uitdaging, confrontatie

Een organisatie met deze tien eigenschappen is meestal heel visionair, productief en zit vol met mensen die genot vinden in presteren en het behalen van successen. Maar de oplettende lezer heeft misschien zo zijn twijfels. De lezer zou kunnen inzien dat focussen op een waarde als pres-

tatie gekoppeld is aan uitputting en dat de nadruk op groei en verandering zou kunnen leiden tot verspilling, chaos en verwarring. Dat komt doordat *iedere* positieve eigenschap zonder een concurrerende positieve waarde of eigenschap, kan veranderen in een negatieve eigenschap. Laten we, met dat in gedachten, eens kijken naar tien andere eigenschappen.

11. Kostenbeheersing: efficiëntie, behoud, instandhouding van de activa
12. Voorspelbaarheid van de organisatie: stabiliteit, orde, voorspelbaarheid
13. Naleven van procedures: gezonde routines, regels, procedures
14. Controle door het management: consistent en betrouwbaar optreden
15. Objectieve analyse: objectiviteit, metingen, gezonde analyse
16. Balans tussen werk en privé: vernieuwend, stimulerend, goede balans
17. Harmonieus teamwerk: samenwerken, erbij horen, positieve groepsdruk
18. Groepsoverleg: participatie, betrokkenheid, consensus
19. Authentieke relaties: zorgzaamheid, onbaatzuchtige dienstbaarheid, oprechte relaties
20. Dankbaarheid uiten: waardering, lof, anderen toejuichen

De tweede lijst is geen willekeurige opsomming van eigenschappen. Iedere eigenschap houdt de eerste lijst in evenwicht. Vergelijk in onderstaande tabel de eerste eigenschap aan de linkerkant met de eerste aan de rechterkant, enzovoort, tot aan het eind van de lijst.<sup>4</sup>

Eerste lijst	Tweede lijst
Focus op groei: de mentaliteit om te groeien, investeren in de toekomst, mogelijkheden zien	Kostenbeheersing: efficiëntie, behoud, instandhouding van de activa
Zelforganisatie: empowerment, spontaniteit, zelf-organisatie	Voorspelbaarheid van de organisatie: stabiliteit, orde, voorspelbaarheid
Creatief handelen: alert, up-to-date, een lerende organisatie	Naleven van procedures: gezonde routines, regels, procedures
Intrinsieke motivatie: betekenisvol, lonend, werk dat voldoening schept	Controle door het management: consistent en betrouwbaar optreden
Positieve besmetting: positieve emoties, optimisme, enthousiasme	Objectieve analyse: objectiviteit, metingen, gezonde analyse
Volledige inzet: betrokken en volledig toegewijde mensen	Balans tussen werk en privé: vernieuwend, stimulerend, goede balans

Eerste lijst	Tweede lijst
Individuele verantwoordelijkheid: verantwoordelijkheid, uitmuntendheid	Harmonieus teamwerk: samenwerken, erbij horen, positieve groepsdruk
Daadkrachtig handelen: snelheid, urgentie, slagvaardigheid	Groepsoverleg: participatie, betrokkenheid, consensus
Focus op prestatie: iets bereiken, prestatie, succes	Authentieke relaties: zorgzaamheid, onbaatzuchtige dienstbaarheid, oprechte relaties
Constructieve confrontatie: eerlijkheid, uitdaging, confrontatie	Dankbaarheid uiten: waardering, lof, anderen toejuichen

Kijk eens naar een paar contrasten. Focus op groei is heel iets anders dan kostenbeheersing. Mensen die geloven in voorspelbare organisaties zien misschien niet in hoe een eigenschap als zelf-organisatie haalbaar kan zijn. Creativiteit enerzijds en procedures anderzijds roepen in principe spanningen op, het zijn tegenstellingen.

We gebruiken de woorden spanning en tegenstelling en niet tegenovergesteld, omdat het woord tegenovergesteld vaak betekent dat twee woorden of zinnen elkaar uitsluiten. Sterker nog, veel mensen die de lijsten in de tabel bekijken zullen denken dat de paren elkaar uitsluiten.

Hoewel deze eigenschappen elkaars tegenovergesteld lijken te zijn, kunnen ze in het echte leven (en met succes) gelijktijdig, naast elkaar bestaan. Om precies te zijn móeten ze zelfs gelijktijdig bestaan. Verandering en stabiliteit zijn positieve spanningen. Als de stabiliteit nihil was, zou de organisatie ophouden te bestaan. Als er geen enkele verandering zou plaatsvinden zou de organisatie op den duur volledig uit de pas lopen met de interne en externe markt. Klanten of cliënten zouden ontevreden worden en hun onvrede op de een of andere manier kenbaar maken. Externe middelen zoals geld en politieke steun zouden verdwijnen en de organisatie zou sneuvelen.

Feit is dat het succes van een organisatie afhankelijk is van de integratie van contrasterende of paradoxale spanningen zoals genoemd in de bovenstaande lijsten. F. Scott Fitzgerald heeft ooit gezegd: 'Uw intelligentie is pas werkelijk hoog wanneer u in staat bent om twee gedachten in uw geest vast te houden die lijnrecht tegenover elkaar staan, en toch redelijk te blijven denken.'<sup>5</sup>

Een van de redenen waarom we zo weinig positieve organisaties tegenkomen en zo veel conventionele, is de spanning tussen deze noodzakelijke

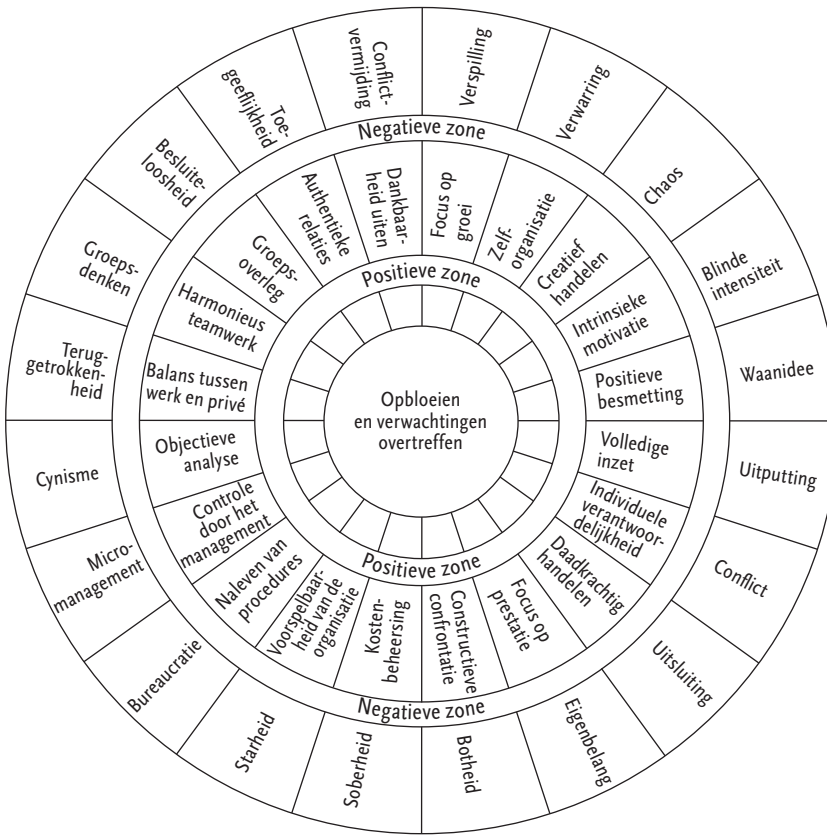
positieve eigenschappen. Leiderschap vereist het vermogen om tegelijkertijd vast te houden aan tegengestelde ideeën. Het vraagt om een complexere en flexibelere manier van denken.

Figuur 1.1 is een ongebruikelijk instrument omdat het ons bewust maakt van iets wat we normaal gesproken negeren: de spanningen die bestaan binnen alle organisaties. Figuur 1.1 kan ons doen inzien waar onze organisatie zich bevindt en waar we willen dat ze naartoe gaat.

Twee tegengestelde ideeën koesteren is niet makkelijk, maar laten we nog een stap verder gaan. Figuur 1.1 bevat de twintig positieve eigenschappen zoals hiervoor besproken, naast de twintig negatieve eigenschappen die kunnen ontstaan zodra een positieve eigenschap te veel aandacht krijgt. Je zult zien dat iedere positieve eigenschap is gekoppeld aan een negatieve. We hebben niet alleen het vermogen nodig om twee tegengestelde ideeën tegelijkertijd te accepteren, we moeten al deze waarden op zich voldoende aandacht geven zodat geen ervan de grens overschrijdt en verandert in een negatieve eigenschap.

De eerste uitdaging bij het tot stand brengen van een positieve organisatie betekent leren inzien dat de organisatie geen statische entiteit is, maar een systeem dat bestaat uit spanningsvelden. De tweede uitdaging is dat we leren alle spanningen te zien en niet alleen de spanningen waar we op getraind zijn. Dit betekent dat we	het hele systeem moeten zien. De derde uitdaging bestaat eruit dat we ons moeten realiseren dat positieve eigenschappen zoals volledige inzet kunnen leiden tot een negatieve eigenschap zoals uitputting. De taak is om het dynamische systeem binnen de positieve zone te houden, zoals weergegeven in figuur 1.1.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Als voorbeeld gaan we dieper in op het principe van volledige inzet en uitputting. Terugtrekking, de balans tussen werk en privé en volledige inzet, kun je aan weerszijden van de binnenste cirkel vinden. We noemen dit gebied de positieve zone. De balans tussen werk en privé en volledige inzet zijn positieve maar tegengestelde eigenschappen. Volledige inzet is positief omdat we graag willen dat mensen alles wat ze in huis hebben op het werk laten zien. Maar als volledige inzet te ver wordt doorgetrokken kan



Figuur 1.1 Een raamwerk van spanningen binnen de organisatie

het tot uitputting leiden en iets negatiefs worden (zie de buitenste cirkel, naast 'volledige inzet'). Laten we nu eens kijken naar de waarde 'privéleven' aan de andere kant van de positieve zone. Als we te veel nadruk leggen op het privéleven, zouden mensen zich wel eens kunnen terugtrekken uit hun werk en te weinig inzet tonen. Streven naar een organisatie waar mensen zich volledig inzetten en ook nog de balans vinden met hun privéleven is geen makkelijk streven, maar het één zonder het ander zal waarschijnlijk een negatieve uitkomst opleveren.

Figuur 1.1 is waardevol omdat hij laat zien dat we met de beste bedoelingen meestal naar een enkele waarde streven binnen een verzameling tegengestelde positieve waarden. Ook al zijn we ons bewust van twee tegengestelde positieve waarden, dan nog is het moeilijk om te zien hoe deze

kunnen samenwerken. Desondanks is het waarschijnlijker dat het vermogen om tegelijkertijd twee positieve overtuigingen te koesteren een positievere organisatie tot stand zal brengen en ons buiten de negatieve zone zal houden. Vasthouden aan twee tegengestelde ideeën en de juiste balans creëren tussen deze ideeën is een vaardigheid die je jezelf eigen kunt maken. En als dat lukt, zul je meer bereiken dan de gemiddelde persoon in jouw functie.

## Onder de streep

Ik ga terug naar mijn vriend, de jonge chirurg. Aan het eind van ons gesprek wees hij me op de ironie van wat hij had gezien. In zijn ziekenhuis lag de nadruk boven alles op zowel winst als groei. Desondanks werd zijn ziekenhuis op beide punten ingehaald door Ziekenhuis 1. In Ziekenhuis 1 heerste niet alleen een positievere en constructievere humane cultuur, de financiële resultaten waren ook beter.<sup>6</sup>

Hij gaf toe dat zijn observaties over beide ziekenhuizen ook zouden kunnen worden toegeschreven aan tal van andere factoren dan alleen leiderschap. Desalniettemin, zo zei hij, doen leiders er wel degelijk toe. Als mensen met gezag zich alleen maar richten op winst, praktische probleemoplossing en lineaire analyse (zie de onderste helft van figuur 1.1), zijn ze vaak niet in staat om een conventionele of negatieve cultuur te transformeren in een positieve cultuur.

Mijn vriend stelde precies dat wat ik in organisaties wereldwijd heb gezien. Mensen zoals de eerste directeur hebben een bredere mental map die leidt tot een andere soort werkelijkheid. Sommige mensen hechten belang aan analyse, controle, efficiency en winst, maar ze ontberen het scheppende vermogen om culturen tot stand te brengen die worden gekenmerkt door vertrouwen, harmonie, leren en groei. Andere hebben het tegenovergestelde probleem: ze zijn heel visionair maar slagen er niet in het systeem op orde te houden. Sommige krijgen beide voor elkaar: het is alsof ze tegelijkertijd in twee verschillende werelden kunnen leven – de wereld van stabiliteit en productiviteit en de wereld van harmonie en verandering. In het volgende hoofdstuk noemen we dit de kunst van de tweetaligheid.



## Een diagnostisch instrument

Achter in dit boek vind je de Positieve Organisatie Generator. De eerste stap daarvan is de assessment van je organisatie waarbij je figuur 1.1 als leidraad kunt gebruiken. Door dit complexe en dynamische denkkader toe te passen, en te zien op welke waarden je organisatie hoog en laag scoort, moet je de eerste stap naar de tweetaligheid makkelijker kunnen zetten. Dan wordt wellicht helder hoe je tegelijkertijd in twee tegengestelde werelden kunt leven.

Voor wie een meer systematische assessment wil doen, hebben we een onlineversie ontwikkeld van de Positieve Organisatie Generator op de Lift Exchange-website. Deze digitale tool laat je een aantal vragen beantwoorden en geeft je aan de hand daarvan een profiel van je organisatie. Je kunt ervoor kiezen om de complete versie van de Positieve Organisatie Generator door te werken, slechts één assessment te doen of te grasduinen in honderd positieve werkwijzen. Deel de tool ook gerust met je afdeling. De tool is te vinden op: <http://www.liftexchange.com/generator>.

## Conclusie

Als we het hebben over negatieve en positieve organisaties, spreken we vaak in absolute termen. We zeggen zoiets als 'Ik werk in een negatieve organisatie'. Dit soort formuleringen verhullen essentiële waarheden. Een menselijke cultuur is complex en dynamisch. Ze barst van het menselijk potentieel. Omdat de cultuur van een organisatie niet statisch is, is het altijd mogelijk haar een positievere of negatievere kant op te sturen. Een van de grootste belemmeringen voor grotere positiviteit is dat het in veel organisaties wemelt van managers en leiders die de positieve mogelijkheden over het hoofd zien en niet inzien hoe ze hun cultuur positiever kunnen maken. Een positieve organisatie kan pas ontstaan met behulp van een leider die de complexe aard van positief en negatief organiseren begrijpt. In het volgende hoofdstuk leren we hoe sommige managers dit doen. Ze worden tweetalig.

## → Inzichten van de lezer

Aan het eind van dit boek zul je de gelegenheid krijgen om de Positieve Organisatie Generator in te vullen. De eerste stap zal het beoordelen van je afdeling zijn. De tweede stap zal bestaan uit het ontwikkelen van een visie voor je afdeling. Bij de derde stap zal het erom gaan dat je methodes en strategieën vindt waarmee je die nieuwe visie kunt realiseren. Het scheelt als je dan al wat ideeën hebt. Denk eens na over dit hoofdstuk en beantwoord dan de volgende twee vragen.

Welke nieuwe eigenschappen zou ik over een jaar graag terugzien in mijn team?

Welke nieuwe ideeën heb ik opgedaan waarmee ik een positievere organisatie kan realiseren?