

Aanbevelingen voor Positieve Cultuur Doe Je Samen!

Al zou je maar 10% van dit boek tot je nemen en toepassen in je organisatie, dan is dat grote winst. Marcella Bremer weet je in een razend tempo mee te nemen in de geheimen van een positieve cultuur. Ze reikt je als lezer mooie inzichten en oefeningen aan om in de praktijk werk te maken van een gezonde en voedende cultuur. Cultuur wordt in dit boek op een toegankelijke manier verwoord en zichtbaar gemaakt met tastbare voorbeelden. De natuurlijke samenhang tussen persoonlijke - en organisatieontwikkeling is krachtig verwoord.

Arjan Gosker, algemeen directeur ELLLA (Een Leven Lang Leren Academie)

Mensen maken samen de cultuur van een organisatie. Daarom werkt een mechanistische cultuurverandering vanuit de top meestal averechts en wil niemand er iets mee te maken hebben. Marcella Bremer biedt met haar boek een methode om het op een positieve manier met elkaar over de organisatiecultuur te hebben. Ze vertrekt vanuit de mens en wat er goed gaat en zoekt naar een organische manier om het met elkaar nog beter te doen. Ze gaat daarbij niet over één nacht ijs, want haar boek heeft een stevige wetenschappelijke basis.

Nico Jong, senior adviseur communicatieonderzoek bij Ministerie VWS

Dit boek bevat een prachtige verzameling lessen en voorbeelden van over de hele wereld die je handvatten geven voor het beïnvloeden van de organisatiecultuur. Ik heb het genoeg gehad om met Marcella gewerkt te hebben om onze organisatiecultuur inzichtelijk te maken en profiteer daar nog iedere dag van. Marcella weet kennis en enthousiasme te combineren tot een feestje om mee samen te werken. Dat klinkt ook in dit boek door. Veel plezier met lezen!

Desiree Franssen, teamcoach bij D-dynamics

Marcella Bremer laat duidelijk zien dat een positieve organisatiecultuur bereikbaar is voor iedereen. Positieve Cultuur is niet soft en niet alleen voor de positivo's zoals ik. Het is meetbaar en overal mogelijk. Positieve deviatie zorgt voor topprestaties, positief denken helpt bij de complexiteit van onze snel veranderende wereld. Dit praktische boek met heldere voorbeelden en een sterke theoretische onderbouwing biedt houvast. Speciaal voor al die mensen in organisaties die op zoek zijn naar een uitdagend en krachtig toekomstperspectief!

Wil de Groot-Bolluijt, *cultuurveranderaar bij GrootBolwerk*

Wat een bijzonder praktisch denk- en doeboek over positieve organisatiecultuur heeft Marcella geschreven. Boordevol inspiratie en compacte informatie. Door de heldere indeling in thema's en de opbouw naar 'individu, team en leidinggevende' leest het als een combinatie van overzichtswerk, routekaart en toolbox. Met dit boek kun je direct aan de slag met het bouwen aan positieve organisatiecultuur. Een aanrader.

Marjan de Ruijter, *onderwijskundige en docent Management in de Zorg bij Hogeschool Leiden*

Al vijftien jaar werk ik voor VodafoneZiggo en haar voorgangers. Mede door de fusies en overnames die ik heb meegemaakt is me steeds duidelijker geworden dat cultuur de allerbelangrijkste asset van een bedrijf is. VodafoneZiggo heeft al jaren een actief programma om de cultuur binnen het bedrijf te verbeteren. Marcella Bremer heeft weer een geweldig boek geschreven over het ontwikkelen van een positieve cultuur. Een boek met voldoende theoretisch kader maar ook met veel beeldende voorbeelden en praktische inzichten en opdrachten die je als bedrijf of projectgroep zeer goed kan toepassen bij het verbeteren van je huidige organisatiecultuur. Het boek heeft een lekkere schrijfstijl, nooit belerend en met een fijne tone-of-voice.

Hessel Boschma, *marketeer bij VodafoneZiggo*

Een prachtig inspirerend en veelzijdig boek met een rijk theoretisch kader uit de positieve psychologie en bedrijfskunde. Aangevuld met interessante casuïstiek en handvatten hoe je organisatiecultuur samen positief kunt beïnvloeden. Het is een toolkit voor de praktijk met oefeningen, reflectievragen en tips. Echt een aanrader!

Virginie Kuppens, *trainer en consultant bij Pure Choice*

Positieve Cultuur

doe je samen

*Theorie & tools voor een positieve
organisatiecultuur met impact*

© Marcella Bremer


kikker groep

Zwolle, MMXXII



ISBN: 978-90-819825-5-9

Omslagontwerp: Marcel Lamers

Binnenwerk: Marcel Lamers

Illustraties: Marcel Lamers

Uitgeverij: Kikker Groep

Druk: PGN Almere

Positieve Cultuur doe je samen

Theorie & tools voor een positieve organisatiecultuur met impact

Eerste druk, maart 2022

© Marcella Bremer, 2022

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord bij de Amerikaanse editie | 10 |
| Voorwoord bij de Nederlandse editie | 13 |
| Inleiding | 15 |
| 1 – Wat is een positieve cultuur en wat heb ik eraan? | 19 |
| 1.1 Wat is organisatiecultuur? | 21 |
| 1.2 De business case voor een positieve cultuur | 22 |
| 1.3 Wat is een positieve cultuur – en wat niet? | 28 |
| 1.4 De vier elementen van een positieve cultuur | 34 |
| 1.5 Samenvatting | 39 |
| 2 – Hoe kan ik de cultuur verbeteren? | 42 |
| 2.1 Mechanistisch én positief-organisch denken | 42 |
| 2.2 Veranderen van mechanistisch naar organisch | 47 |
| 2.3 Cultuur positief beïnvloeden via het netwerk | 48 |
| 2.4 Hoe verbeter ik de cultuur: interactie interventies | 54 |
| 2.5 Samenvatting | 60 |
| 3 – Hoe word ik een positieve beïnvloeder? | 62 |
| 3.1 Durf je jezelf te zijn? | 65 |
| 3.2 ABC: hoe realistisch denk je? | 67 |
| 3.3 Hoe positief en energiek voel je je? | 69 |
| 3.4 Hoe voelt je persoonlijke macht? | 72 |
| 3.5 Detox voor leidinggevendenden | 74 |
| 3.6 Samenvatting | 77 |

| | |
|--|------------|
| 4 – Hoe ontwikkelen we positief denken en deviatie? | 79 |
| 4.1 Optimistisch of pessimistisch denken | 80 |
| 4.2 Overtuigingen: heb je altijd gelijk?..... | 83 |
| 4.3 Deugen de meeste mensen? | 88 |
| 4.4 Positief denken met collega's..... | 90 |
| 4.5 Reflectie en activiteiten | 93 |
| 4.6 Teamsessies: Positieve cultuur en positieve deviatie | 95 |
| 4.7 Samenvatting | 100 |
| | |
| 5 – Hoe ontwikkelen we een positief doel? | 101 |
| 5.1 Positief doel..... | 101 |
| 5.2 Wat is mijn Waarom? | 112 |
| 5.3 Positief doel met collega's | 115 |
| 5.4 Reflectie | 117 |
| 5.5 Teamsessies: Positief doel..... | 119 |
| 5.6 Samenvatting | 122 |
| | |
| 6 – Hoe ontwikkelen we verbinding en samenwerken? | 124 |
| 6.1 Sociale veiligheid | 126 |
| 6.2 Hoe verhoud ik me tot anderen? | 129 |
| 6.3 Vragen naar potentieel..... | 133 |
| 6.4 Luisteren naar mensen..... | 136 |
| 6.5 Delen..... | 137 |
| 6.6 Reageren met openheid en respect..... | 142 |
| 6.7 Downloaden, debat of dialoog – hoe veilig is het? | 145 |
| 6.8 Vergaderen of Liberating Structures? | 148 |
| 6.9 Verbinding en samenwerken met collega's..... | 152 |
| 6.10 Reflectie en activiteiten | 155 |
| 6.11 Teamsessies: verbinding en samenwerken | 159 |
| 6.12 Samenvatting..... | 163 |

| | |
|---|-----|
| 7 – Hoe ontwikkelen we leren en autonomie? | 165 |
| 7.1 Blijven leren en actie ondernemen..... | 168 |
| 7.2 Leren en autonomie met collega's..... | 170 |
| 7.3 Reflectie en activiteiten | 173 |
| 7.4 Teamsessies: leren en autonomie..... | 186 |
| 7.5 Samenvatting | 191 |
| Tot slot | 193 |
| Dankwoord | 196 |
| Noten en referenties | 198 |

Voorwoord bij de Nederlandse editie



ultuur van organisaties is een belangwekkend thema, vooral als het om verandering gaat. Het realiseren van veranderingen raakt vrijwel altijd aan culturele patronen en het gedrag van professionals en leidinggevendenden. Veranderen van organisaties gaat niet alleen om strategieën, structuren en systemen, maar ook om wat zich tussen de regels afspeelt, de ongeschreven regels van het spel en ingesleten spelpatronen. Soms is het nodig deze patronen te veranderen, bijvoorbeeld als een organisatie van koers wil wijzigen, onderlinge spanningen tot verlamming leiden, of als een team niet meer lekker functioneert. Daarmee gaan cultuur en verandering ook over culturele praktijken, weerbarstigheden en individuele onzekerheden.

Organisatiecultuur is niet alleen weerbarstig. De cultuur van een organisatie geeft stabiliteit in onzekere tijden. Gedeelde waarden dragen bij aan verbondenheid en positief samenspel. De cultuur raakt aan de identiteit van een organisatie en de reden van bestaan. Het is mooi dat Marcella Bremer in dit boek een positieve invalshoek kiest en nagaat hoe mensen in organisaties plezier hebben in hun samenspel en impact kunnen hebben in hun werk en het bereiken van resultaat voor klanten. Hiermee sluit Marcella aan bij een stroming die bekend staat als positieve organisatiekunde. Het zoeken naar levensvatbare organisaties en naar positieve afwijkingen vormt de kern van deze stroming die zich al een tiental jaren ontwikkelt. De aannames zijn simpel: elke organisatie heeft iets dat goed werkt. Dat zijn dingen die de organisatie leven geven, wanneer ze het meest succesvol is en op een gezonde manier is verbonden met haar belanghebbenden, betrokkenen en gemeenschappen. Bij verandering gaat het dan om het onderkennen van positieve krachten in een organisatie om daarmee mensen en teams zo met de organisatie verbinden dat het energie genereert en de zin voor veranderen verhoogt.

In mijn eigen onderzoek naar succesvolle cultuurverandering in organisaties kwam naar voren dat een positieve kijk op verandering essentieel is om diepgaande veranderingen te realiseren. Een positieve kijk helpt om een route te kiezen in een dynamische en onzekere wereld en bij te dragen aan een positief resultaat voor alle betrokkenen. Marcella geeft in haar boek talloze voorbeelden hoe positief denken en handelen bijdraagt aan een cultuur die is gebaseerd op vertrouwen waarin mensen samenwerken aan het realiseren van een gezamenlijk inspirerend doel. Ze bouwt voort op een breed scala aan waardevolle bronnen en inzichten maakt deze denkbeelden toegankelijk voor initiatiefnemers, leiders, professionals en teamgenoten.

De kracht zit vooral in de talloze handvatten hoe je zelf en als team in beweging kunt komen om bij te dragen aan een positieve organisatiecultuur. Diepgaande verandering van strategie en cultuur is daarmee geen last, maar een energieke beweging van mensen die willen bijdragen aan de toekomst van hun professie en de organisatie waarin zij werken. Het boek nodigt uit tot reflectie op je eigen rol en het samenspel met anderen. Het daagt uit tot actie om duurzame veranderingen te realiseren.

Dit boek helpt om bestaande spelregels en cultuurpatronen te begrijpen en zo nodig te veranderen. Regels in organisaties zijn onmisbaar om kwaliteit te leveren en een zekere stabiliteit te behouden. Als bestaande regels en ingesleten spelpatronen leiden tot stagnatie, is het noodzakelijk de regels ter discussie te stellen en te veranderen. Dat kan het beste vanuit een positieve invalshoek waarbij de kracht van samenspel wordt onderkend en positieve energie wordt benut om samen een waardevolle toekomst te bouwen.

Jaap Boonstra, Hoogleraar organisatiedynamiek, Esade Business School, Barcelona. Hoogleraar Global Leadership, CEMS, The global alliance in management education. Gasthoogleraar organisatieverandering, WU, Business Universiteit, Wenen

Inleiding



Vanaf maart 2020 kregen we een wereldwijde spoedcursus omgaan met veranderingen, uitdagingen, teleurstellingen, aanpassen, uitproberen, oplossingen bedenken en veerkrachtig volhouden. De coronapandemie toonde ons de verbonden, niet-lineaire, digitale VOCA-wereld: volatiel, onzeker, complex en ambigu.

We hebben snel meer positieve, lerende organisaties nodig

De pandemie illustreerde meteen hoe cruciaal organisatiecultuur is. Een gedateerde cultuur houdt mensen en organisaties tegen. Een lerende, flexibele cultuur helpt om je snel aan te passen: van thuiswerken tot videobellen met klanten, van overleven op weinig omzet tot innoveren, van interne gerichtheid tot samenwerken met externe partners. De pandemie als test voor mensen en organisaties: zijn we fit voor de toekomst? Cultuur helpt of hindert je.

In augustus 2021 publiceerde het internationaal klimaatpanel IPCC van de VN een rapport over het huidige klimaatonderzoek plus de conclusies. Dat was confronterend. Klimaatverandering is een feit, is in deze mate veroorzaakt door de mens en gaat sneller dan verwacht. “Elke graad opwarming telt.” Dit is onze tweede *call to action*.

Voor de klimaatuitdaging hebben we al onze creativiteit, samenwerking, veerkracht, leervermogen en daadkracht nodig. Het IPCC-rapport onderstreept daarmee het belang van een positieve organisatiecultuur. We hebben innovatieve, daadkrachtige, positieve, lerende organisaties nodig! Positieve organisatiecultuur helpt om ons werk beter, leuker, sneller te maken, maar draagt ook bij aan een betere wereld. Bovendien kun je 20–40% meer productiviteit en resultaten bereiken.

Een positieve organisatiecultuur denkt positief en bereikt positieve deviatie. Zo'n cultuur richt zich op sterke punten en wat er goed gaat, verbetert wat kan, kijkt naar

positief potentieel en zet dat in om positieve deviatie (buitengewone prestaties) te bereiken. Een positieve cultuur werkt voor een gezamenlijk, positief doel. De basis is sociale veiligheid, vertrouwen en verbinding. Samenwerking vloeit daaruit voort. Iedereen voelt zich medeverantwoordelijk. Positieve culturen blijven leren en veranderen ten dienste van het positieve doel – of dat nu het klimaat betreft of het zo goed mogelijk dienen van klanten of de maatschappij.

Hoe ik uitkwam bij positieve organisatiecultuur

Als consultant begon ik mijn werk met cultuur omdat het verandering vaak in de weg zit. Cultuur is de reden dat mensen wel ‘ja’ zeggen maar toch ‘nee’ doen. Cultuur zorgt er ook voor dat sommigen de uren tellen totdat ze weer naar huis mogen. Wat zonde van je korte tijd op aarde! Wat een onbenut potentieel. Dat moet toch anders kunnen? CEO Bob Chapman van Barry-Wehmiller inspireerde me destijds: waarom kan werk niet leuk zijn? Chapman zag de impact van werk op onze levens. Hij maakte van Barry-Wehmiller een mensgericht bedrijf en bood alle leidinggevenden persoonlijke ontwikkeling aan. Daarna daalde het aantal echtscheidingen onder het personeel. Chapmans verklaring: “Als jou nooit iets wordt gevraagd, dan voel je je niet goed over jezelf en ben je niet aardig voor je partner. Wij willen een organisatie zijn waar iedereen ertoe doet – een cultuur waar mensen zich ontplooien. Onze mensen gaan elke avond voldaan naar huis en hebben een zinvol leven.”

Tijdens een van mijn projecten werkte ik met moedeloze middenmanagers. Zij beweerden dat ik niet bij hen moest zijn voor cultuur, want de raad van bestuur torpedeerde al hun initiatieven en hun medewerkers wilden niet veranderen. Tenzij ik het bestuur aanpakte of hun medewerkers zover kreeg, was er niets wat zij aan cultuur konden doen. Dat activeerde mijn positief denken: hoe kan het wél? Wat ligt wel binnen je controle? Wat kun je doen, iets kleins dat je vol kunt houden, ook als je druk en moe bent? Zo ging ik met klanten experimenteren met interactie interventies waarmee je de cultuur dagelijks beïnvloedt – ook als je aanvankelijk denkt dat jij als individu geen verschil maakt.

Positieve organisatiecultuur ontstaat in teams. Je levert er zelf dagelijks een bijdrage aan met je acties en interacties, als leidinggevende of als teamlid. Hoe maak je je team positief en productief met interactie interventies? Je kunt bewezen praktijken uit de positieve psychologie en organisatiewetenschap toepassen op jouw team. Begin met kleine interacties die je kunt volhouden en verspreiden.

Alles wat je op je werk leert, neem je bovendien mee naar huis en mee de maat-

schappij in. We kunnen positief denken en doen doorgeven en zo de wereld een stukje verbeteren. Organisaties zijn goede leerplekken, omdat we er zoveel tijd doorbrengen en we elkaar kopiëren. Het gebeurt allemaal in teams en projecten, in dagelijkse interacties tussen mensen. Daar vind je energie, wendbaarheid en slagvaardigheid. Daar heb je invloed als individu. Alle organisaties bestaan uit teams. Daar gebeurt het!

Inmiddels werk ik ruim twintig jaar als internationaal consultant met organisatiecultuur, positief leiderschap en verandering. Dat doe ik via de OCAI-cultuurmeting, de Leadership & Change Magazine blog, de Positive Culture Academy en mijn Engelstalige en Nederlandse boeken. Sinds 2016 sta ik in de top 30 Global Guru lijst voor organisatiecultuur. Ik schrijf ook een Nederlandse blog.

Leeswijzer

Ik schrijf informeel, maar wel gebaseerd op wetenschappelijke theorieën en bewezen praktijken. Cultuur en organisatiecultuur gebruik ik door elkaar, net zoals ontwikkeling en verbetering. De organisatie kun je ook lezen als de klant-organisatie (voor consultants) of als het team (voor teamleden en -leiders).

Hoofdstuk 1 tot en met 3 vormen je voorbereiding. Ze gaan over cultuur, over hoe mensen denken, hoe we veranderen in teams en over jezelf: want jij als positieve beïnvloeder bent het instrument voor een meer positieve cultuur. Dat herken je misschien uit mijn eerste boek 'Cultuur Doe Je Zelf'!

In hoofdstuk 1 bespreken we wat organisatiecultuur is en waarom het zo cruciaal is. We bekijken de vier elementen van een positieve cultuur. Als je een positieve cultuur ontwikkelt, kun je 20–40% groei tegemoet zien van zowel prestaties als plezier, maar ook innovatie en verandering.

In hoofdstuk 2 kijken we naar hoe we denken en hoe mensen en organisaties veranderen. Je vergelijkt de mechanistische en positief-organische mindset. Je ziet hoe je cultuur verbetert in je team, doordat je collega's beïnvloedt met acties en interacties. Vier categorieën interacties zijn vragen, luisteren, delen en reageren. Wat is je positieve-beïnvloeder score? Is die hoog, dan ontwikkelt cultuur zich via een sociale beweging.

Hoofdstuk 3 gaat over persoonlijke ontwikkeling, want bij cultuur ben je zelf het instrument. Alleen als je authentiek bent, kun je anderen positief beïnvloeden. Help eerst jezelf voordat je anderen helpt om positiever te denken en te doen.

Na deze voorbereiding gaan we aan de slag met de vier elementen van een positieve cultuur in hoofdstuk 4 tot en met 7. Je vindt ideeën en oefeningen voor individuen, teams en leidinggevenden. Kies aan welk element je als eerste wilt werken. Kies wat je aanspreekt, of waar de meeste behoefte aan is in jouw team.

Hoofdstuk 4 behandelt positief denken en deviatie. Begin met sterke punten en wat er goed gaat, bouw dat uit en werk door naar positieve deviatie (*high performance*).

Hoofdstuk 5 gaat over het gezamenlijke, positieve doel. Het geeft richting, binding, extra energie en motivatie, vooral als dat doel de wereld een stukje beter maakt.

Hoofdstuk 6 werkt aan verbinding en samenwerken. Deze mensgerichtheid maakt teams en organisaties een fantastische werkplek. Sociale veiligheid, vertrouwen en authenticiteit zijn cruciaal. We bespreken en benutten vier soorten interacties: vragen, luisteren, delen en reageren.

Hoofdstuk 7 gaat over leren en autonomie. Positieve culturen blijven leren, verbeteren, veranderen en iedereen voelt zich medeverantwoordelijk. We zijn gericht op doen. Mensen nemen eigenaarschap en werken samen aan positieve deviatie richting het positieve doel.

Met dit boek kun je aan het werk in jouw team. Denk positief, in oplossingen. Doe het voor het positieve doel. Blijf verbinden en samenwerken. Maak het sociaal veilig. Gebruik de vier soorten interacties positief. Doe het anders, sneller, interactiever. Blijf leren, neem verantwoordelijkheid en doe het gewoon! Probeer dingen uit, want de wereld wacht niet. Als we onszelf, anderen en toekomstige generaties een leefbaar leven gunnen, dan moeten we positieve cultuur ontwikkelen. Daarmee kunnen we overal betere oplossingen uitvoeren. Doe je mee?

Marcella Bremer, auteur en consultant

1 – Wat is een positieve cultuur en wat heb ik eraan?



Bewust met onze cultuur werken is een van de beste dingen die we ooit hebben gedaan. Het dirigeert duizenden micro beslissingen – Pieter Zwart, Coolblue

In een humanocratie is de organisatie het instrument om mensen te helpen hun leven te verbeteren en het leven van degenen die zij dienen met hun producten en diensten – Gary Hamel



p een schaal van 1 tot 10: hoe positief is de cultuur in jouw team en organisatie? Als je samenwerkt, dan ervaar je organisatiecultuur. Je weet er waarschijnlijk meer van dan je denkt. Maar meestal ben je je niet zo bewust van de cultuur. Je bent eraan gewend en je hebt het druk met je werk. In mijn eerste baan was ik helemaal niet bezig met cultuur, maar ik deed er als vanzelf aan mee:

Via-via kwam ik aan mijn eerste baan. Bij de herstructurering van de landmacht zochten ze snel een redacteur om een personeelsblad op te zetten met uitleg en interviews. Een tijdelijk projectbureau moest die enorme operatie begeleiden. Ik werd direct in het diepe gegooid, want het blad bestond nog niet en de functie evenmin. De deadline voor de eerste editie was over vier weken. Rennen maar! Dat deed het hele projectbureau, waar een diverse groep mannen, vrouwen, leeftijdsgroepen, burgers en militairen samenwerkte. Ik kreeg snel een collega, een van de laatste dienstplichtigen, en samen trokken we een sprint zodat het blad er kwam. Zo deden we de dingen daar. Wat het ook was, je zorgde dat het voor elkaar kwam. “Romeo Delta!” was de uitspraak die je overal hoorde. Legerjargon voor RD: Regel Dat!

Het doel was duidelijk: de landmacht snel, maar goed transformeren. Daarvoor renden we van overleg naar overleg. Iedereen hielp elkaar – als je maar deed wat je zei en zei wat je deed. Als je je werk maar af kreeg, desnoods door over te werken.

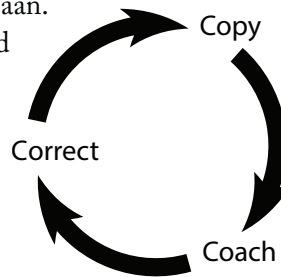
“Kan het niet? Ga dan kijken hoe het wel kan! Dit gaat ons lukken.” Naast resultaatgerichtheid was er vertrouwen en teambuilding – we sportten samen of dronken nog wat na het werk. Collega’s werden vrienden. Ik vond het pragmatisme heerlijk, de uitdaging van samen doelen bereiken, de kameraadschap en de autonomie om mijn ding te doen. Niemand had tijd voor micro-management. Dit was een *work hard, play hard* team: een dynamische cultuurbubbel binnen een grote hiërarchie. Dat was mijn eerste ervaring met een positieve cultuur in een team. Het team werd opgeheven toen de herstructurering was voltooid.

Maar het kan ook anders: Dertig jaar later werk ik als consultant op locatie bij een klant. Tussen de middag gaan we even naar de lunchroom om de hoek. We zitten nog niet of de ober staat glimlachend voor ons en vraagt waar we zin in hebben. Als hij wegloopt met onze bestelling, zegt mijn klant: “Die is nieuw hier! Meestal zijn ze niet zo vlot en vrolijk – maar ja, dit is het enige lunchcafé in de buurt.”

Twee weken later zitten we er weer. We wachten op de bediening. Het duurt en duurt. Eindelijk komt dezelfde ober naar ons toe met een vermoeid lachje. “Wat zal het zijn?” zucht hij. Als hij naar de keuken sloft met onze bestelling, zuchten wij ook. De ober is ingewerkt. De volgende keer kunnen we beter ergens anders lunchen. De ober is ingewerkt, net zoals je zelf bent ingewerkt in je team of organisatie. De ober kopieert zijn collega’s vanzelf.

Zo houden we dagelijks de huidige cultuur in stand:

- We kopiëren elkaar bewust of onbewust en passen ons aan.
- We coachen elkaar direct of indirect – met welgemeend advies, een grapje, een tip.
- We corrigeren elkaar direct of indirect – met een feedback gesprek, spottende opmerkingen, venijnige grappjes of publiekelijke hoon of terechtwijzing.
- We negeren degene die niet doet zoals wij doen – en uiteindelijk sluiten we hem of haar buiten.



Als autonome professionals benadrukken we graag het individuele. Maar je zult verbaasd staan als je ziet hoeveel we (onbewust) kopiëren. Cultuur vervult een diepe behoefte aan geborgenheid. Cultuur vertelt hoe de wereld in elkaar zit, wie wij zijn, wat onze betekenis is, hoe wij de dingen doen, hoe onze onderlinge rangorde is. We horen erbij. Zelfs de grootste individualisten hebben deze in de mens ingebouwde drijfveer.

Doe je iets wat niet gebruikelijk is, dan voelt dat ongemakkelijk. De ander fronst zijn wenkbrauwen, spreekt je erop aan of praat erover tegen anderen – of negeert het deze keer. Ga je ermee door, dan zullen goed gezinde collega's je advies geven; ze coachen je een-op-een. Volhard je in ander gedrag, dan zullen collega's je corrigeren of bespotten of op een andere manier op je plaats zetten. Ga je stug door, dan krijg je 'straf'. Naast gezichtsverlies, is die straf vaak buitensluiten. Je wordt (een tijdje) genegeerd, er minder bij betrokken, of zelfs uit het team gezet.

1.1 Wat is organisatiecultuur?

Cultuur ontstaat vanzelf waar mensen samenleven en samenwerken: het is een groepsfenomeen. We beïnvloeden elkaar in hoe we denken en voelen, wat we zeggen en doen. Cultuur houdt zichzelf in stand via interacties, acties en reacties.

Cultuur biedt continuïteit door succesvol gedrag uit het verleden te kopiëren, maar biedt als het goed is ook een visie voor de toekomst. Een cultuur is bovendien uniek voor een organisatie of groep mensen en niet te kopiëren door de concurrentie. Organisatiecultuur is wat en hoe we collectief denken en doen.

Cultuur bevat onze gedeelde waarden en normen, de aannames, overtuigingen, het wereldbeeld, zelfbeeld, klantbeeld. Het bepaalt waar je mee wegkomt en wat juist wordt geprezen. Het is de ongeschreven regel hoe we dingen hier doen, hoe hard je werkt (of niet), waar we niet over mogen praten en wat je sociale rang is in de groep. Zo doen we de dingen hier!

Organisatiecultuur is dus veelomvattend: wereldbeeld, betekenis, overtuigingen, waarden, criteria, normen en sociale rangen, wat je wel en niet doet en zegt, en hoe dan.

Hoe beïnvloed jij de cultuur?

Zoals de onderzoeker Paul Watzlawick¹ zei: je kunt niet niet-communiceren. Zelfs je stilte of afwezigheid is communicatie. Je kunt niet niet-beïnvloeden.

Cultuur wordt in iedere actie en interactie bevestigd – of juist niet! Bij iedere actie of interactie van de ander neem je namelijk een micro-besluit: je gaat akkoord of niet.

- Akkoord: je bevestigt of je zwijgt, en je doet net zoals de anderen: je conformeert je.
- Niet akkoord: je stelt het ter discussie, spreekt de ander aan, of doet het zelf anders: je confronteert.

Hoe beïnvloed jij de cultuur en de onderlinge relaties? Dagelijks en dynamisch ga je akkoord of niet akkoord:

- Wat je negeert, dat tolereer je.

- Wat je tolereert, wordt normaal.
- Wat normaal is, wordt gekopieerd.

Cultuur wordt dagelijks vormgegeven in dialoog, debat, discussie, ontmoeting, besluiten, vergaderingen, wat je doet of nalaat, en hoe je dat doet, wat je wel of niet zegt. Het is werk in uitvoering. Dagelijks en dynamisch: akkoord of niet akkoord. Conformereren of confronteren.

Als je de cultuur dus wilt of moet verbeteren, dan kan dat dagelijks: concreet, zichtbaar en hoorbaar. Als je consequent je interacties en acties verandert, dan beïnvloed je uiteindelijk de cultuur, inclusief het ‘denken en voelen’ dat niet direct zichtbaar is. Collega’s reageren op jou. Als je ook een dialoog hebt over die onzichtbare waarden en normen, de aannames, het wereldbeeld, de criteria voor goed en slecht, waar en niet waar – dan worden ze zich bewust(er) van de huidige cultuur én hoe het anders zou kunnen.

Iedere interactie beïnvloedt dus de cultuur, en de cultuur beïnvloedt iedere interactie. Wees dus alert op wat je wel en niet wil in je team of organisatie. “Wie zwijgt stemt toe.” Of zeg je er wat van?

Het negeren van ongewenst gedrag kan overigens tijdelijk wel werken. Maar als het gedrag niet uitdooft, dan moet je het uitdagen en aanspreken. Wat je aandacht geeft, groeit. Als je navraagt of aanspreekt, dan maak je duidelijk dat het gedrag niet gewenst is. Je geeft aandacht aan hoe het wél zou moeten of hoe iets beter kan.

Misschien vraag je je af hoeveel verschil je maakt. Kun je in je eentje de cultuur beïnvloeden en verbeteren? Dat is toch een taak van de leiding van de organisatie? Het korte antwoord: Jij kunt beginnen met jouw interacties te veranderen en daarmee beïnvloed je je directe collega's. Uiteindelijk heb je wel anderen nodig die jou kopiëren en versterken, zodat nieuw (positief) denken en gedrag zich verspreidt. Leidinggevenden helpen dat signaal te versterken, maar ook samen met andere collega's kun je veel verbeteren. In de volgende hoofdstukken kijken we verder naar hoe je cultuur kunt verbeteren.

1.2 De business case voor een positieve cultuur

Waarom is cultuur zo cruciaal? Omdat het bepaalt wat mensen denken en doen. Daarmee bepalen ze de bedrijfsresultaten, zo laat onderzoek zien. Een mijlpaal is de baanbrekende studie van John Kotter en James Heskett in hun boek ‘Bedrijfscultuur

en prestatie'.² Ze bestudeerden de bedrijfsculturen van meer dan tweehonderd bedrijven en volgden hun economische prestaties over een periode van elf jaar. Ze ontdekten hoe gedeelde waarden en ongeschreven regels economisch succes kunnen bevorderen of juist kunnen leiden tot onvermogen om zich aan veranderende markten aan te passen.

Organisaties met sterke bedrijfswaarden verhoogden hun omzet gemiddeld met 682% in elf jaar tijd. Bedrijven zonder sterke, herkenbare cultuur groeiden met slechts 166%. De netto-inkomsten stegen met 756% tegenover 1% en de aandelenkoersen stegen met 901% tegenover 74% voor bedrijven zonder sterke bedrijfscultuur. Heskett stelt dat een effectieve cultuur goed kan zijn voor 20–30% van het verschil in bedrijfsprestatie in vergelijking met concurrenten.

Inmiddels is er meer onderzoek dat laat zien dat cultuur de productiviteit beïnvloedt, maar ook het innovatie- en concurrentievermogen, hoe veranderbaar of *agile* de organisatie is, de werving en retentie van personeel, het ziekteverzuim, betrokkenheid, en de financiële resultaten. Zie voor meer voorbeelden en onderzoek mijn boek 'Cultuur Doe Je Zelf'. Daarom willen organisaties hun cultuur verbeteren. 'De manier waarop we de dingen hier doen' werkt niet (goed genoeg) meer. Of het werkt nog wel, maar niet als de organisatie haar toekomstige ambities wil realiseren. Dan is het tijd om aan de organisatiecultuur te werken, zodat deze niet tégen de organisatie werkt maar vóór.

Omdat er voortdurend verandering is, moet de organisatiecultuur zich blijven ontwikkelen. De meeste organisaties hebben een upgrade nodig. De huidige wereld vraagt om voortdurende aanpassing, om leidinggeven in onzekerheid, het nog-niet-weten maar toch snel besluiten, risico's nemen, experimenteren omdat analyse te lang duurt in de complexiteit. Verandering komt van binnen en van buiten organisaties; zoals de veranderende wensen van (nieuwe generaties) medewerkers, maar ook klanten, maar ook de razendsnelle technologische ontwikkelingen, de *global village*, onverwachte concurrentie of zelfs een pandemie. Organisaties staan voor een inhaal-slag. Dat werd duidelijk in de corona pandemie toen thuiswerken opeens wél moest en kon, leidinggevendenden meer moesten loslaten, iedereen werk en privé door elkaar moest managen en steun van collega's en creativiteit nodig had. De succesvolle organisaties van de toekomst blijven leren en zich tijdig aanpassen. Daar heb je een positieve cultuur voor nodig, want blijven leren en aanpassen is een dynamisch proces van en tussen mensen.

Laten we eerst kijken naar negatieve culturen, om beter te begrijpen waarom je een positieve cultuur zou willen ontwikkelen.

De negatieve cultuur

Onderzoek door Russell Johnson³ laat zien dat onbeleefdheid, sarcasme, minachting en spot tot mentale vermoeidheid leiden. Werknemers die dit dagelijks ondergaan, neigen ertoe om zelf ook onbeleefd en neerbuigend tegen anderen te doen. Dat komt omdat cultuur zich handhaaft door het kopiëren van gedrag. Dat is niet alleen vervelend voor de sfeer maar raakt ook de financiële resultaten.

Christine Porath en Christine Pearson⁴ ontdekten hoe gedemoraliseerd 14.000 respondenten werden van een ongevoelige benadering, respectloosheid, sarcasme, en onverschilligheid. Medewerkers die dit ervaren nemen afstand. Bijna de helft van hen deed minder zijn best, was korter op het werk en 38% verminderde bewust de kwaliteit van hun werk. Daarnaast reageerde 25% zich af op klanten. Het geschatte productiviteitsverlies kost circa 12000 euro per werknemer per jaar. Onbeleefdheid, onverschilligheid, ongeduld – Porath zegt erover: “Ik vraag me af waarom het getolereerd wordt, als je ziet wat voor negatieve effecten het op mensen heeft. De meerderheid heeft geen idee van hun effect op anderen.”

Een incompetente of onbetrouwbare leidinggevende of collega richt enorme schade aan. Accenture stelt dat mensen ontslag nemen omdat ze hun baas niet mogen (31%), te weinig mogen of kunnen doen in hun baan (31%), vanwege kantoor gekonkel (35%) en gebrek aan waardering (43%).

Gallup⁵ schat dat stoppen met je best doen vanwege een onbetrouwbare leidinggevende, de Amerikaanse economie jaarlijks 450–550 miljard dollar kost. Harvard Business School⁶ ontdekte dat een ‘giftige collega’ niet aannemen of snel laten gaan in de proeftijd, direct kosten bespaart (meer dan 12000 dollar) doordat diens negatieve invloed wordt voorkomen of beperkt.

Agressie neemt toe op het werk, ook in Nederland. In Amerika is het onderzocht en heeft 25–50% van de werknemers er last van. Denk aan schelden, intimidatie, vernedering, en sabotage. Verziekte culturen tolereren dit gedrag. Het is logisch dat mensen niet goed presteren in een situatie waarin ze bang zijn voor de volgende aanval. Bob Sutton⁷ schat dat de productiviteit in giftige culturen tot 40% minder kan zijn dan in een gezonde organisatiecultuur.

Waarom negativiteit schade aanricht

We werken slechter als we ons negatief, gestresst of moe voelen. Een deel van ons brein (de amygdala) scant dan continu op potentiële gevaren. “De amygdala staat altijd aan en stimuleert de aanmaak van hormonen voor de vecht-of-vlucht reactie.

De basisvraag is: Eet dit gevaar mij, of kan ik het eten?” (Goleman ⁸)

Evolutionair gezien is het nuttig om te letten op wat er niet goed gaat, wat afwijkt, wat er gevaarlijk of mis is. Maar als je bewust ook kijkt naar wat er wél goed gaat, zie je meer van de werkelijkheid. Het plaatje wordt daardoor completer of realistischer. Als we iets als bedreiging beoordelen, dan richten we onze aandacht daarop en versmallen ons blikveld – we sluiten onszelf af als defensieve reactie. Daardoor heeft creativiteit minder kans en zien we minder oplossingen en mogelijkheden en maken we meer beoordelingsfouten.

Gedrag wordt makkelijk gekopieerd. Bovendien zijn ook stemmingen besmettelijk omdat mensen gezichtsuitdrukkingen automatisch waarnemen en nadoen (dankzij spiegelneuronen). Een negatieve uitdrukking beïnvloedt je eigen stemming. Sommige onderzoekers beweren dat we in een netwerk mensen tot drie personen verder beïnvloeden. Stel je voor wat er in een giftige cultuur gebeurt, als de ene valse grap op de andere negatieve opmerking volgt. Omgekeerd werkt het gelukkig ook: als je in de nabijheid van een positieve leider werkt, voel je je positiever (Goleman, Biyatzis, McKee).

In Harvard Business Review schrijven Kim Cameron en Emma Seppälä ⁹ dat te veel bedrijven een harde, nietsontziende presteercultuur kiezen om financieel succes te behalen. Op de korte termijn kan dat werken, maar op de lange termijn schaadt het de productiviteit. Er zijn 50% meer zorgkosten in dit soort ‘harde’ bedrijven. Hoe lager je rang in de hiërarchie, hoe hoger je kans op hart- en vaatziekten. Bij hoge stress geven medewerkers het op en voelen zich niet meer betrokken. Niet-betrokken-zijn leidt tot 37% hoger verzuim, 49% meer ongelukken en 60% meer fouten op het werk. Cameron en Seppälä concluderen: “Welzijn en winstgevendheid komen voort uit een positieve cultuur.”

De effectieve cultuur

Succes begint zodra je een effectieve, gezonde cultuur hebt waarin mensen de dingen doen op een manier die tot winst leidt zonder al te veel schade, dus duurzaam vol te houden. Kotter en Heskett toonden aan dat zo’n effectieve, sterke cultuur het 20–30% beter doet dan de concurrentie in dezelfde markt. Maar effectief is nog niet hetzelfde als positief.

De positieve cultuur

De positieve cultuur is buitengewoon productief en winstgevend, maar ook inspirerend. Kim Cameron onderzoekt al jaren positieve organisaties. In zijn boek

‘Positive Leadership’¹⁰ identificeert Cameron vier kenmerken die *high performance* stimuleren: een positief werkklimaat, relaties, communicatie en positieve betekenis (zoals een inspirerende missie).

Kim Camerons onderzoek naar positieve organisaties ontstond uit zijn studie naar herstructurering met massaontslagen. “Bijna alle organisaties waar ontslagen vallen, verslechteren in prestaties en productiviteit. Dat komt door conflict, wantrouwen en angst. Maar 10–15% van de organisaties doen het juist beter na een herstructurering doordat ze zich bewust richten op positieve waarden in de cultuur. Ze werkten aan vergeving, compassie, dankbaarheid en integriteit. Mensen werden daardoor optimistischer en vergaven het management hun beslissing om collega’s te ontslaan. Het bewijs is er: als je positief leidinggeeft en een positieve cultuur ontwikkelt, dan gaan de winst, productie, klanttevredenheid omhoog.”

Waarom positief zo goed werkt

Waarom is positiviteit winstgevend? Mensen presteren beter als ze zich goed, gewaardeerd en positief voelen. Je zelfvertrouwen en creativiteit nemen toe – en als er dan toch iets fout gaat, is het makkelijker om optimistisch te blijven. Positiviteit is ook bevorderlijk voor relaties en communicatie. Je bent opener en meer geneigd tot delen, terwijl je je vaak afsluit als je je slecht voelt. Barbara Fredrickson¹¹ onderzocht het effect van positieve emoties. “Het verbreedt het gedragsrepertoire en de veerkracht van mensen”. Negatieve emoties versmallen de mogelijkheden die je ziet en wat je aankan. Een positieve werksfeer versterkt de organisatie omdat het mensen creatief, veerkrachtig en innovatief maakt.

In een positief werkklimaat zul je meer medewerkers vinden met een optimistische houding. De organisatieprestaties gaan er substantieel van omhoog, ontdekten Mathieu & Zajac. Mensen die zich richten op wat ze goed kunnen (in plaats van wat ze niet kunnen) leveren betere prestaties (Clifton & Harter). Positieve relaties versterken wat iemand emotioneel aankan bij tegenslag (Heaphy), en stimuleren de veerkracht (Dutton & Heaphy). Het leidt ook tot meer creativiteit, openheid en vertrouwen (Pratt & Dirks). Blijve medewerkers zijn 31% productiever en 300% creatiever (Lyubomirsky).

Baker & Dutton bewezen dat positieve relaties leiden tot meer energie, meer leren, samenwerken, benutten van hulpbronnen, kostenreductie, tijdsbesparing en ontwikkeling in organisaties. Daarnaast versterken goede relaties de productiviteit en prestaties (Buckingham & Clifton, Dutton, Lawler).

Er is nog meer fascinerend onderzoek om de sceptici te overtuigen. Losada en Heaphy¹² voorspelden de organisatieresultaten aan de hand van de ratio tussen positieve en negatieve opmerkingen in zestig bestuursvergaderingen. Positief staat voor: het uitspreken van waardering, steun, goedkeuring, complimenten. Negatief is het uitspreken van kritiek, afkeuring, of het afdoen/wegwuiven van wat de ander zegt. Vijftien organisaties waren toppersteerders, zesentwintig gemiddeld en negentien scoorden laag. Wat het verschil maakte was de ratio tussen positieve en negatieve opmerkingen in hun bestuursteams. De beste teams zeiden 5,6 positieve dingen op iedere negatieve opmerking. Gemiddelde teams hadden een ratio van 1,85 tot 1, de slechte teams scoorden 0,36 positieve voor iedere negatieve opmerking.

De laag presterende organisaties uitten meer statements dan dat ze elkaar vragen stelden: vijf vragen op iedere honderd mededelingen. De betere bedrijven hadden managementteams die evenveel vragen stelden als dat ze informatie deelden. Dit onderzoek laat zien dat high-performance organisaties meer positieve communicatie hebben dan slechter presterende organisaties. Je hoeft dus helemaal geen “harde” leider te zijn om je mensen hun beste beentje te laten voorzetten.

Adam Grant beschrijft gelijksoortig onderzoek in zijn boek ‘Give and Take – Why helping others drives our success’.¹³ Hij laat zien dat aardige leidinggevendens betere resultaten genereren. ‘Gevers’ die anderen helpen, dragen bij aan een positieve cultuur die vervolgens beter presteert – omdat mensen het geven van hulp en advies kopiëren en zo gezamenlijk meer voor elkaar krijgen.

Return on Investment

Kun je het je veroorloven om niet aan cultuur te werken? We kunnen de kosten van verziekte culturen, en de winst van positieve, als volgt samenvatten:

1. Een negatieve cultuur: werknemers ervaren pesten en intimidatie en het productiviteitsverlies kan oplopen tot 40%, volgens Sutton (Stanford University).
2. Porath en Pearson lieten zien dat onbeschoftheid en hardheid op het werk mensen demoraliseert. Het geschatte productiviteitsverlies kost circa 12000 euro per werknemer per jaar.
3. Een herkenbare en effectieve cultuur: Kotter en Heskett toonden aan dat een sterke cultuur het 20–30% beter doet dan de concurrentie in dezelfde markt zonder herkenbare cultuur.
4. Een positieve, productieve cultuur: Cameron ontdekte in zijn onderzoek dat een positief klimaat, relaties, communicatie en betekenis leiden tot *high performance* – wat de productiviteit kan verhogen met 20–40%.

Wat kunnen jullie besparen en winnen door de cultuur positief en productief te maken? Let op: positief is niet hetzelfde als soft en zichtig. Positief betekent duidelijk, motiverend, gericht op wat er wél werkt, met respect en professionaliteit. Laten we daar eens naar kijken.

1.3 Wat is een positieve cultuur – en wat niet?

Positive Organizational Scholarship (POS) of positieve organisatiewetenschap is gebaseerd op de positieve psychologie. Martin Seligman is een van de grondleggers, sinds hij ging onderzoeken wat gezondheid en een gelukkig leven betekenen – in plaats van te kijken naar problemen en ziekte en hoe je die kunt oplossen. Het eerdere psychologieonderzoek ging van problemen terug naar ‘normaal’. Seligmans positieve benadering gaat uit van normaal en probeert verder te komen: naar het positieve, ‘buitengewone’ gebied.

Kim Cameron verzamelde het onderzoek over Positive Organizational Scholarship (POS) en startte samen met collega’s als Robert Quinn en Jane Dutton het Center for Positive Organizations. POS erkent dat in de werkelijkheid ook schaarste, hebzucht, wantrouwen en manipulatie voorkomen. Maar deze benadering legt de nadruk op betekenis, vertrouwen, overvloed en samenwerking.

Positief verwijst naar de neiging van levende systemen om te zoeken naar wat leven-gevend is en te vermijden wat leven-vernietigend is. Positief betekent een oriëntatie op uitzonderlijk, deugdzaam, leven-gevend en florerend.

Wat betekent positief?

In zijn boek ‘Positive Leadership’ omschrijft Cameron positief leiderschap en een positieve cultuur als gericht op:

- wat mensen en organisaties inspireert (naast dat wat hen irriteert en moeilijk is).
- wat er goed gaat (naast wat fout gaat of wat niet goed genoeg is).
- wat je levenslust doet toenemen (naast datgene wat je uitput).
- wat het goede is om te doen (naast datgene wat moreel bezwaarlijk is).
- wat buitengewoon is (naast datgene wat alleen effectief is).

Positieve leiders en culturen werken bewust met het positieve. Maar ze onderkennen ook het gewone en het negatieve (dat hierboven tussen haakjes staat). Ze doen niet alsof alles altijd positief is, want dan kom je in het gebied van toxische positiviteit waarbij je niet authentiek bent en doet-alsof.

Wat betekent positief niet?

Positief betekent niet naïef. Je bent je bewust van de realiteit. Zoals Chris White,¹⁴ directeur van het Center for Positive Organizations, uitlegt: “Positieve leiders hebben misschien een meer accurate kijk op de werkelijkheid. Want omdat onze hersenen letten op het negatieve, hebben de meeste mensen een onredelijk pessimistische kijk. Door bewust positieve dingen op te merken, zien we iets extra's: potentieel.” Wat zouden de positieve mogelijkheden kunnen zijn die zich in deze situatie bevinden? Het is de organische mindset die zoekt naar groei en ontwikkeling. We bespreken die mindset in hoofdstuk 2.

Positief klinkt voor sommigen een beetje nep: als een stewardess die altijd glimlacht maar het niet meent. Of het klinkt soft: alsof collega's elkaar pampieren. Maar nep-vrolijkheid hoort er niet bij. Je mag jezelf zijn, ook als je chagrijnig bent. Authentieke mensen in positieve organisaties ontkennen of onderdrukken niets. Wel proberen ze het halfvolle glas te waarderen. Dankbaarheid is als een spier die je traint. Het helpt om te zien wat er positief is en goed werkt. Dat kan constructiever zijn dan je te beperken tot wat verkeerd is.

Authenticiteit en vertrouwen zijn belangrijk voor het opbouwen van goede relaties. Denk in oplossingen en mogelijkheden!

Positief betekent evenmin dat je het negatieve ontkent of negeert. Je wil kritiek, twijfels of bedenkingen horen. Je moedigt mensen aan om hun problemen, vragen en fouten te delen (in plaats van ze te verbergen). Dat helpt iedereen om sneller te leren en zich aan te passen. Maar je probeert ook het potentieel te horen: de oplossing kan verscholen zitten in de kritiek. Negatieve feedback hoort er ook bij, zodat je beter kunt worden.

Positief betekent niet dat je mensen vertroetelt of nooit negatieve feedback geeft. De positieve mindset heeft een respectvolle, permissieve, aanmoedigende basis – maar zonder zwak te zijn of zonder grenzen.

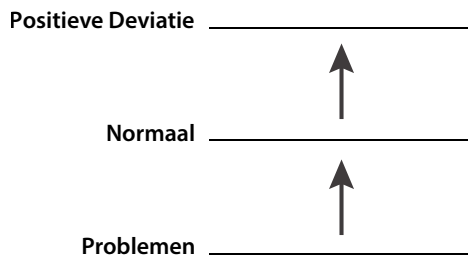
Positieve culturen stellen juist uitdagingen en grenzen om die *high performance* te bereiken. De doelen en prioriteiten zijn duidelijk en inspirerend. Ieder houdt het grote geheel en algemeen belang in de gaten. Je komt niet weg met achterover leunen; je collega's en leidinggevende spreken je daarop aan. Vriendelijk maar duidelijk. Individuen die niet bijdragen, hebben hulp nodig of moeten uiteindelijk vertrekken, in het belang van alle anderen.

Positieve deviatie

”In een positieve organisatie floreren mensen terwijl ze werken en overtreffen ze de verwachtingen met betrekking tot de resultaten. Ze hebben een cultuur waarin mensen zich engageren, samenwerken, groeien en presteren op een buitengewoon niveau.” Dat is de definitie van Robert Quinn in zijn boek ‘De positieve organisatie’.¹⁵

Een belangrijk kenmerk van een positieve cultuur is zeer meetbaar: dat is *high performance*. Buitengewone prestaties dus, die in de positieve organisatiewetenschap ‘positieve deviatie’ heten. Het is een positieve afwijking van wat normaal, gemiddeld en acceptabel is. Het overtreft je verwachtingen. De gebruikelijke reactie op een probleem is het oplossen en weer overgaan tot de orde van de dag. Maar in een positieve cultuur kijken mensen bewust naar wat er al goed werkt, en hoe ze dat verder kunnen verspreiden en verbeteren. Daarmee ontstaat een ‘spiraal naar boven’ waardoor mensen steeds meer opties zien om betere resultaten te bereiken en elkaar inspireren. Zo krijg je positieve deviatie. Na een probleem ga je niet terug naar normaal. Je streeft ernaar ver boven de normaal-lijn uit te komen en te blijven, maar zonder roofoverbouw te plegen. Door inzet van het hele team, ontwikkel je een manier om die topprestaties duurzaam te bereiken. Positieve deviatie versterkt een gedeeld gevoel van: “We genieten van de uitdaging om boven verwachting te presteren. We zijn de beste versie van onszelf die we kunnen zijn.”

In een positieve cultuur zoeken mensen consistent naar wat er nog meer beter kan en vinden dat leuk! De positieve mindset gelooft dat er verborgen potentieel is dat je kunt benutten.



Voorbeeld: Rocky Flats

Een indrukwekkend geval van positieve deviatie, onderzocht door Kim Cameron en Marc Lavine¹⁶, is de sluiting en sanering van Amerika's grootste kernwapenfabriek, Rocky Flats. Het Amerikaanse Ministerie van Energie schatte dat dit zeventig jaar en 36 miljard dollar zou kosten. Maar aannemer Kaiser-Hill slaagde erin deze taak

zestig jaar eerder en \$30 miljard onder budget te voltooien. De grond was dertien keer schoner dan de staatscriteria voorschrijven. In slechts tien jaar tijd werden achthonderd installaties gesloopt en het terrein is nu een natuurreservaat. Kaiser-Hill gebruikte positief leiderschap met de nadruk op positief denken en deviatie. Hun basisvraag was: “Hoe kan het wel?” Hun vijftig leiders werkten samen als een team met gedeelde waarden en doelen, afgestemd op een inspirerende visie: het vervuilde terrein tot natuurreservaat ontwikkelen en zo bijdragen aan de gezondheid van de bewoners in de buurt. De positieve cultuur van Kaiser Hill zorgde voor excellentie, continuïteit en consistentie. Terwijl in 1995 bijna 7.000 mensen in Rocky Flats werkten, waren er in 2005 nog maar een paar mensen over. Werknemers werkten hard om zichzelf overbodig te maken en vertrokken met een trots gevoel om een nieuwe carrière op te bouwen.

Leren, autonomie en een positief doel

Behalve positief denken en positieve deviatie heb je positieve relaties nodig waarbij mensen elkaar vertrouwen. Ook willen we graag leren, autonomie op het werk en bijdragen aan een zinvol doel.

In zijn boek ‘Reinventing Organizations’ onderzoekt Frederic Laloux¹⁷ ons dynamische tijdperk en twaalf ‘nieuwe’ organisaties die het anders doen. De nieuwe organisaties zien dat de werkelijkheid complex, paradoxaal en niet-lineair is (meer daarover in hoofdstuk 2). Voor succes moeten ze sneller worden, meer leren en aanpassen, zich anders organiseren. Nieuwe organisaties omarmen daarom zelfmanagement (vrijheid en autonomie), authenticiteit op het werk (jezelf zijn en niet de zakelijke professional uithangen), en een positief doel.

De mensen in die organisaties weerstaan vaker de behoefte om anderen en situaties te beheersen of goed over te komen. Ze hanteren vaker interne criteria bij het nemen van beslissingen. In plaats van sociale normen om succesvol te zijn, vragen ze zich af: voelt het goed? Sta ik ten dienste van de wereld? Is dit zinvol voor mij? In hun denkwijze zijn obstakels een manier om iets te leren. Ze accepteren de mogelijkheid dat ze zelf een deel van het probleem hebben gecreëerd en streven naar groei en ontwikkeling.

Ook uit Daniel Pinks onderzoek¹⁸ blijkt dat als je eenmaal je basisinkomen verdient, je daarna vooral gemotiveerd wordt door autonomie (je vak/werk op je eigen manier uitoefenen), meesterschap (steeds beter worden; leren) en zingeving (wat is mijn bijdrage aan het grotere geheel?). Voor de hedendaagse professional wordt deze intrinsieke motivatie steeds belangrijker.

Zingeving via een inspirerend doel is cruciaal. Onderzoek laat zien dat doelen waarbij je een bijdrage aan anderen levert meer motiveren dan doelen waarin je iets voor jezelf bereikt. Teri Browne¹⁹ onderzocht nierdialyse-patiënten en vroeg hen in hoeverre ze zich geliefd en gesteund voelden versus in hoeverre ze anderen liefhadden en steunden. Na een jaar bleek dat degenen die anderen steunden de gezondheid van hun nieren hadden verbeterd. Eenzelfde resultaat kwam uit de studie van Schwartz & Sender onder MS-patiënten. De helft moest anderen bellen om hen te steunen. De andere helft ontving telefoontjes met steun. Na afloop bleek dat de bellers die anderen steunden een acht keer betere gezondheid hadden dan degenen die de steun ondergingen.

Onderzoeker Gary Hamel strijdt al jaren tegen de bureaucratie in organisaties waarin mensen radertjes worden en zingeving vermalen wordt. Hoewel je in een goed functionerende hiërarchie ook een positieve cultuur kunt ontwikkelen, pleit hij met Michele Zanini voor humanocratie.²⁰ “In een humanocratie is de organisatie het instrument om mensen te helpen hun leven te verbeteren en het leven van degenen die zij dienen met hun producten en diensten.” Dat is een positieve cultuur waarin je samen ontwikkelt tot positieve deviatie en een zinvolle bijdrage levert aan anderen.

Hamel en Zanini zien een rangorde van zes werkgerelateerde kwaliteiten:

1. Gehoorzaamheid.
2. IJver.
3. Deskundigheid.
4. Initiatief.
5. Creativiteit.
6. Durf.

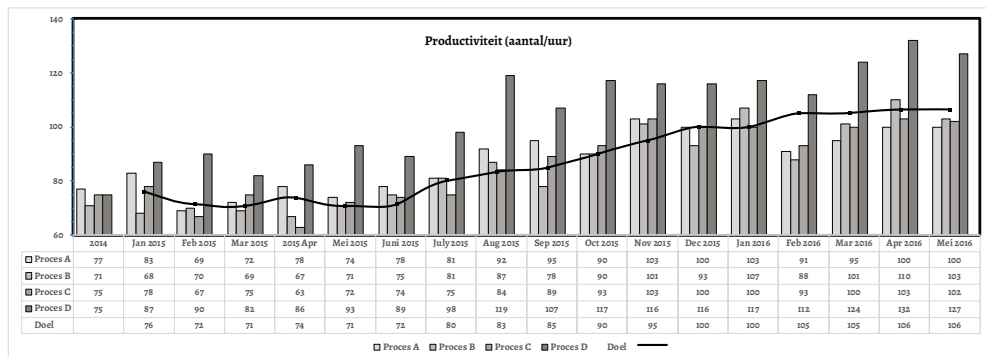
Voor de eerste drie word je betaald: je doet je werk goed, volgens de functieomschrijving. De laatste drie, initiatief, creativiteit en durf, kunnen niet worden afgedwongen: het zijn geschenken. Uit onderzoek van Gallup⁵ blijkt dat de meerderheid die zich niet betrokken voelt op het werk, deze geschenken niet meebrengt naar de werkplek. Juist in dynamische omstandigheden zijn eigenaarschap, leren, veranderen en durven/doen belangrijk voor het succes van organisaties. Wil je dus dat mensen die belangrijke kwaliteiten wél inzetten op het werk, ontwikkel dan een positieve cultuur.

Voorbeeld: de staalfabriek

Een ander voorbeeld van wat een positieve cultuur kan doen is een Aziatische staalfabriek die bijna failliet ging, maar die werd gered door een positieve leider: Alex

Zhang. (Op zijn verzoek gebruik ik een pseudoniem.) Door extreme concurrentie op de staalmarkt en een nieuwe eigenaar, raakte de fabriek een groot deel van de exportklanten kwijt. De orders daalden van 50.000 stuks naar 20.000 per maand. Driehonderd werknemers moesten worden teruggebracht tot 190. Dat was de uitdaging, maar het lukte in twee jaar tijd: De productiviteit per productlijn steeg van 71–77 stuks per uur naar 100–127 stuks. De tijd dat machines stilstonden daalde, net zoals de afgekeurde stuks van 3.2% naar 0.56%. Werk dat over moest vanwege slechte kwaliteit, daalde van 38.8% naar 7.46%.

Tijdens de Positive Business Conference in Michigan vroeg ik hoe hij dat voor elkaar kreeg. “Ik richt me op mensen, in plaats van taken. Ik probeer te begrijpen waarom de productie niet goed loopt en stel veel vragen. Vooral ook vragen die de mogelijkheden verkennen, dus niet als beschuldiging. Wat heb je nodig om je target te halen? Ik coach mensen om de positieve kant van dingen te zien.” Alex heeft bijna geen vergaderingen en communiceert vooral een-op-een met managers, teamleiders en incidenteel met productiemedewerkers.



Zhang begon met de positief ingestelde mensen te behouden. Vaardigheden kun je leren, maar een klager wordt niet zomaar een oplossingsgerichte collega. Hij vroeg de managers wie de fabriek nodig had om het positieve potentieel te realiseren en tot positieve deviatie te komen. Wie maakt deze fabriek een inspirerende werkplek, zelfs als je taken niet heel afwisselend zijn? Daarnaast organiseerden ze workshops om problemen in de productie te bespreken en op te lossen. “Daarin zagen we wiens ideeën werden overgenomen door collega’s. Zo ontdekten we de oplossingsgerichte beïnvloeders.”

De fabriek begon een academie gericht op positief denken. De medewerkers leerden hoe heilzaam dankbaarheid is (aangetoond met onderzoek), deden anonieme “rand-

om acts of kindness”, oefenden in het benoemen van het “halfvolle glas” en leerden hun collega’s beter kennen. De lessen droegen bij aan een positieve sfeer.

Vervolgens prikkelde Zhang zijn mensen met een competitie. “De functieomschrijvingen van supervisors waren vaag, de verantwoordelijkheden en de Key Performance Indicators ook. Eerder waren de supervisors te soft omdat ze ieders familie kenden. Maar toen we de KPI’s scherp hadden en competitie tussen de productielijnen introduceerden, moesten ze duidelijk en dapper worden.”

De fabriek is verdeeld in vier zones. Iedere productielijn kreeg één supervisor die verantwoordelijk werd voor de *key performance indicators* (KPI’s) per week. De vier zones zijn afhankelijk van elkaar. Als eentje slechte kwaliteit aflevert, heeft de rest daar last van. Voorheen klaagde men wel, maar omdat er geen duidelijke KPI’s waren sukkelden ze door. Nu werd er onmiddellijk gecontroleerd en feedback gegeven. De kwaliteit is niet goed! Of: Jullie leveren te langzaam! De winnaar kreeg de vlag van de week en een klein geldbedrag. De competitie was vriendelijk en inspireerde de productielijnen om beter te presteren. Het werd een leuke uitdaging.

Terugkijkend zegt Alex Zhang dat volhouden cruciaal is. “Je moet er vertrouwen in hebben en dat uitstralen en benoemen. Ook als je niet direct resultaat ziet. Als je iedere dag kleine, positieve gesprekjes hebt en mensen vraagt naar wat er goed ging – dan gaat dat doorwerken op termijn. Iedereen begint te letten op wat er goed gaat. De energie verandert. Vanuit die energie krijgen ze meer voor elkaar, komen er ideeën ter verbetering, en dat wordt een opwaartse spiraal. Mensen komen graag naar hun werk. De positieve sfeer is de basis voor positieve deviatie.”

Zhang ervaaarde een opwaartse spiraal in zijn fabriek. Dat is wat een positieve cultuur teweeg brengt, precies zoals het eerder genoemde onderzoek laat zien. Barbara Frederickson: “Een positieve werksfeer versterkt de organisatie omdat het mensen creatief, veerkrachtig en innovatief maakt.” Baker, Dutton, Cameron: “Positieve relaties leiden tot meer energie, meer leren, samenwerken, benutten van hulpbronnen, kostenreductie, tijdsbesparing en hogere productiviteit en prestaties.”

Een positieve cultuur leidt tot positieve resultaten voor de werknemers, de organisatie, maar ook voor de klanten, leveranciers en ruimere omgeving. Dus, hoe ontwikkel je een positieve cultuur? Dat doe je door vier elementen te versterken.

1.4 De vier elementen van een positieve cultuur

Nu we dit onderzoek hebben gezien, kunnen we het samenvatten:

Een positieve organisatiecultuur denkt positief en bereikt positieve deviatie. Zo’n

cultuur richt zich op sterke punten en wat er goed gaat, verbetert wat kan, kijkt naar positief potentieel en zet dat in om positieve deviatie (buitengewone prestaties) te bereiken. Een positieve cultuur werkt voor een gezamenlijk, positief doel. De basis is sociale veiligheid, vertrouwen en verbinding. Samenwerking vloeit daaruit voort. Iedereen voelt zich medeverantwoordelijk. Positieve culturen blijven leren en veranderen ten dienste van het gezamenlijke positieve doel.

Hieronder vind je de vier elementen die positieve organisaties gemeen hebben: positief denken en deviatie, een positief doel, verbinding en samenwerken, leren en autonomie. Je hebt alle vier de elementen nodig voor een positieve cultuur en ze versterken elkaar. In de hoofdstukken 4 tot en met 7 verkennen we deze elementen zodat je ze kunt toepassen op jouw team of organisatie.

Positief denken en deviatie

We hanteren de positief-organische denkwijze (volgt in hoofdstuk 2):

- We kennen onszelf; onze waarden, sterke punten en competenties.
- We letten op wat er goed werkt, wat energie geeft.
- We letten op verborgen potentieel dat nog ontwikkeld kan worden.
- We streven naar positieve deviatie (high performance).
- We stellen vragen gericht op mogelijkheden en oplossingen.
- We zien de organisatie als netwerk met onverwachte ontwikkelingen.
- We staan open voor mensen en ideeën.
- We gaan uit van eigen verantwoordelijkheid, vrijwilligheid en vertrouwen.
- We gaan uit van positieve overtuigingen; de meeste mensen deugen.

Positief doel

We weten waarom we er zijn en wat we bijdragen:

- We hebben een inspirerende toekomstvisie, we weten waar we naartoe gaan en waarom onze organisatie bestaat.
- We ervaren positieve betekenis – we dragen bij aan het leven van onze klanten, collega's, en onze gemeenschap.
- We kennen onze gedeelde waarden en criteria en onze prioriteiten.
- Onze persoonlijke doelen en waarden zijn verbonden met die van de organisatie.
- Ieder weet wat hij of zij bijdraagt aan de levens van collega's, klanten, gemeenschap en wereld.
- We inspireren elkaar om het goede te doen.
- We streven altijd naar positieve deviatie.

Verbinding en samenwerken

We zijn mensgericht en doen het samen:

- We kennen en vertrouwen collega's.
- We creëren samen een “sociaal veilige” cultuur”.
- Collega's zijn gelijkwaardig en gewaardeerd.
- We zijn werken samen en sluiten niemand buiten.
- We helpen elkaar en benutten elkaars competenties.
- We helpen elkaar om potentieel te realiseren.
- We stellen vragen in plaats van veronderstellen of oordelen.
- Alles kan gezegd worden: ook feedback is welkom.
- We zijn onszelf op het werk, authentiek.
- Ieder neemt verantwoordelijkheid voor de groep.

Leren en autonomie

We blijven leren en onze professionele autonomie ontwikkelen:

- We vertrouwen collega's als professionals – geen continue controle.
- We zien elkaars competenties en potentieel.
- Fouten zijn nuttig als je ervan leert.
- We werken op vrijwillige basis: mensen doen mee als ze gemotiveerd zijn en energie krijgen van een doel.
- We dagen elkaar uit om beter te worden en verder te komen: we gaan vooruit!
- We hebben ruime kaders waarbinnen we zelf beslissen, niet alles is vastgelegd in regels.
- We voelen ons verantwoordelijk voor ons eigen werk, team én de hele organisatie.
- We stellen onze eigen doelen in afstemming met andere teams, of werken met zelforganisatie, zelfsturing of *jobcrafting*.
- We kunnen allemaal “de verandering zijn” in het organisatie-netwerk.

Voorbeeld: Coolblue

Coolblue, in 1999 begonnen in Rotterdam, telt inmiddels 6300 medewerkers en een jaaromzet van negentien miljoen. Het bedrijf verkoopt elektronica en witgoed via internet. Hun motto “Alles voor een glimlach” klinkt positief en ook de kernwaarden bevatten elementen van een positieve cultuur. Mede-oprichter Pieter Zwart vertelt erover in een Youtube video (9 september 2017): “Bewust met onze cultuur werken is een van de beste dingen die we ooit hebben gedaan. Het dirigeert duizenden micro beslissingen. We hebben vijf kernwaarden. Ten eerste Vrienden: dat is bewust, er is dus geen scheiding tussen werk-privé. Dat is onze kracht. We zijn open, eerlijk en direct, gelijkwaardig, zoals vrienden onder elkaar, maar we willen ook het beste voor elkaar. Bovendien is het leuk.”

Hun tweede kernwaarde is: Gewoon, doen. Zwart: “Dus doe het gewoon, niet te lang nadenken. Maar het betekent ook gewoon doen – dus eet gewoon een boterham met pindakaas.” Ze verkiezen snelheid boven wachten totdat iedereen zijn vinkje heeft gezet. “Niet alles lukt meteen, niet alles gaat in één keer goed. Maar we durven en doen. Maken fouten en leren ervan.”

Drie is Eigenzinnig. Zwart legt uit: “We zoeken mensen die zichzelf willen en durven zijn. Niet het slimste jongetje van de klas, maar de gedurfde creatieve. Wij doen het hier ook voor de eerste keer!”

Dan: Flexibel. “Veranderen moet als je wil groeien. Dat klinkt makkelijk, maar we zijn allemaal gewoontedieren. Iedere achttien maanden verdubbelt Coolblue en dat vraagt wel wat van je. Wees flexibel.”

Tot slot: Gewoon verwonderen. Zwart: “Eigenzinnig én nuchter. Dit is wat je moet doen om een klant meer dan tevreden te maken. Dat gaat verder dan operationele excellentie. We doen alles voor die glimlach. We doen het gewoon goed, en doen dat stapje extra om een klant te verrassen.”

Zwarts verhaal klinkt inspirerend. De kernwaarden illustreren vooral de elementen Verbinding en samenwerken (Vrienden) en Leren en autonomie (Gewoon doen, Eigenzinnig, Gewoon verwonderen, Flexibel). Deze laatste vier kernwaarden bevatten overigens ook beschrijvingen van Verbinding en samenwerken. Die mensgerichte insteek lijkt van buitenaf gezien het belangrijkste (omdat leren en autonomie binnen een groot logistiek bedrijf beperkingen hebben). Wat ik aan de buitenkant niet expliciet zie zijn de elementen positief denken en deviatie, en positief doel – anders dan de klant blij maken voor die glimlach. Coolblue ontwikkelt de cultuur, maar kan waarschijnlijk nog verder naar een positieve cultuur.

Voorbeeld: Nekst IT

Na jaren binnen een grote multinational, startte AnneMarie Pieterse in 2014 samen met haar partner André een eigen bedrijf. Het was tijd voor iets anders. Werk moest toch beter, leuker en sneller kunnen? Acht jaar later floreert Nekst IT met 24 consultants, een kleine staf en dertig procent omzetgroei per jaar. “Een professioneel, ambitieus bedrijf met een vriendencultuur”, zoals AnneMarie zegt. Ze testen software en IT-systemen voor klanten en partners binnen een groot aantal marktsegmenten.

Er is geen bedrijfspan; de consultants werken meestal bij de klant of vanuit huis. Dat was al zo voor de pandemie en dat houden ze zo. Om de zes weken komen ze bij elkaar op een externe locatie voor overleg, workshops en meer. “De lijnen zijn kort, stropdassen verboden en we hebben veel contact met elkaar via app, bellen, lunchen. We zijn open en eerlijk naar elkaar, kritische vragen horen erbij, meningsverschillen ook. We zijn dus alert op wie we aannemen, ook al is IT-talent schaars, want niet iedereen past bij ons.”

Positief denken en deviatie zit ingebakken, aldus AnneMarie. Nekst IT is optimistisch, kijkt naar kansen en is creatief. “We kijken hoe dingen wel kunnen. Zowel binnen het bedrijf als bij onze klanten en binnen opdrachten.”

Het positieve doel is: ‘Wij dragen zorg voor IT die de levens van mensen verrijkt en makkelijker maakt’. Elk jaar stelt iedereen zijn Nekst masterplan op, waarin persoonlijke doelen en ambities worden opgesteld. Het belang van de klant staat altijd voorop en Nekst IT staat voor excellente resultaten, uitvoering en samenwerking. “We gaan voor echte toegevoegde waarde, dus als onze diensten op dat moment niet de juiste zijn voor de klant, dan bespreken we dat ook transparant. Onze organisatie doelen zijn vaak ambitieus, zodat je ze soms eerst niet hardop durft te zeggen. Zo willen we binnen nu en vier jaar het beste Salesforce testbedrijf van West-Europa zijn.” Tegelijkertijd wil AnneMarie de personeelsgroei qua consultants beperken tot dertig mensen. “Anders heb je op een gegeven moment middenmanagement nodig, en dat willen we niet. We willen een wendbaar, hecht team blijven.”

Verbinding en samenwerken is het sterkste element bij Nekst IT. De testconsultants kiezen voor een veilige vriendenclub, waar je gelijkwaardig bent, elkaar respecteert en samen beslissingen neemt. AnneMarie is een people-manager, soms een halve maatschappelijk werker. “We bespreken veel met elkaar.” Ze houdt contact, doet lunchwandelingen, belt, coacht, moedigt de consultants aan, bemiddelt met klanten. “Want niet iedereen is extravert.” Nekst IT werkt met diverse externe coaches die kunnen worden ingezet, indien nodig. “Iedereen heeft wel eens wat. Sommige consultants zijn te perfectionistisch, of de klant is niet helemaal tevreden en iemand slaat dicht en wordt defensief. We willen allemaal beter worden.” Krijgt ze zelf wel eens negatieve feedback? “Jazeker. Ik krijg het terug als het een rotopdracht is, of dat ik een stomme email heb gestuurd. Niemand is perfect. Prima.”

Leren en autonomie is een gegeven in een team dat samen groeit. Ze pionierden samen vanaf het begin, werken samen aan het jaarlijkse masterplan en brainstormen over de toekomst. Sinds begin 2021 hebben ze besloten om in drie *squads* te gaan werken, gepositioneerd op testspecialisme. Iedereen kiest zelf bij welke *squad* hij/zij zich wil aansluiten. De drie *Squad Leaders* zijn door AnneMarie en André gevraagd. Nekst IT werkt nu ook samen met een Spaans bedrijf in het kader van managed services en een externe flexibele schil.

De consultants hebben zelf een online overzicht opgezet waar ieders sterke punten en competenties in staan – zo kan iedereen snel de juiste expertise/hulp vinden en vragen. De consultants voeren het intakegesprek voor een mogelijke opdracht alleen. AnneMarie en André regelen de contractuele zaken, maar de consultant beslist zelf of hij/zij de opdracht wel of niet wil aannemen.

Om de zes weken komen ze allemaal samen (online of ter plekke) voor overleg, voor teambuilding, inhoudelijke training etc. “De consultants organiseren dat zelf. Een presentatie, iets waarover ze willen leren, een kookworkshop, karten, wat dan ook. We gaan eens per jaar met zijn allen een weekend weg, net als een jaarlijkse barbecue met partners erbij.” AnneMarie straalt. Nekt IT is een ambitieuze vriendenclub waar ze graag werkt.

Reflectie en actie bij positieve cultuur

Een positieve cultuur klinkt mooi, maar werken positief denken en een opwaartse spiraal en positieve deviatie ook in het nuchtere Nederland? Jazeker, als je het meent en consequent doorzet. Als je authentiek blijft, kun je positief leidinggeven, denken en samenwerken op een manier die past in de Nederlandse cultuur. Ook Nederlanders ontvangen graag waardering, denken in oplossingen en werken meestal behoorlijk zelfstandig. Bovendien denken we heel graag mee – we hebben over het algemeen een lage machtsafstand in ons land. Juist Nederlanders zijn proactief en wachten niet af tot de leidinggevende beslist terwijl het water over de dijk loopt. De elementen van positieve cultuur passen ons goed.

1. Hoe goed werkt jullie cultuur?
2. Wat is normaal in de cultuur en wat wordt dus gekopieerd?
3. Wat doe je zelf? Conformereren of confronteren? Negeren en tolereren?
4. Ervaar je de huidige cultuur als negatief, effectief, of positief?
5. Hoe zou positieve deviatie eruit kunnen zien voor je team of organisatie?
6. Hoe scoort de huidige cultuur op de vier elementen: Positief denken en Deviatie, Positief doel, Verbinding en Samenwerken, Leren en autonomie?
7. Op een schaal van 1 tot 10: hoe positief is de huidige cultuur?
8. Wat ga je nu als eerste doen met mijn antwoorden en inzichten?

1.5 Samenvatting

Organisatiecultuur ontstaat overal waar mensen samenwerken via interacties, acties en reacties. Mensen vormen samen een cultuur en die cultuur vormt de mensen die erbij horen.

Cultuur omvat het wereldbeeld, overtuigingen, waarden, criteria, normen en sociale rangen, wat je wel en niet doet, wat je wel en niet zegt, en hoe dan. Organisationscultuur is wat en hoe we collectief denken en doen.

We leren de cultuur door anderen te kopiëren, en we houden deze in stand door elkaar te coachen en corrigeren. Dit werkt zo sterk omdat we diep van binnen bij een groep te willen horen.

Cultuur houdt zichzelf in stand door herhaalde interacties en acties. Verander je consequent de interacties en acties, dan beïnvloed je uiteindelijk de cultuur. Dagelijks en dynamisch beslis je of je akkoord of niet akkoord gaat in interacties. Je werkt dagelijks aan cultuur door je acties en interacties.

De business case om met cultuur te werken is dat het productie en prestaties beïnvloedt, arbeidstevredenheid, de foutenmarge, kwaliteit en klanttevredenheid, innovatie, werving en retentie, medewerkersbetrokkenheid, verandervermogen en wendbaarheid. Cultuur bepaalt ook of fusies, overnames en reorganisaties lukken of niet. Als je niet met cultuur werkt, dan werkt de cultuur je mogelijk tegen.

In een negatieve cultuur kan het productiviteitsverlies oplopen tot 40%, volgens Sutton. Dit leidt ook tot fors productiviteitsverlies per jaar (Porath en Pearson). Kotter en Heskett toonden aan dat een effectieve cultuur het 20–30% beter doet dan de concurrentie in dezelfde markt. Cameron ontdekte dat een positief klimaat, relaties, communicatie en betekenis leiden tot positieve deviatie ofwel *high performance* – wat de productiviteit kan verhogen met 20–40%.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat mensen graag leren, autonomie hebben en een bijdrage leveren aan anderen (een inspirerend doel).

Je kunt cultuur beïnvloeden door je collega's dagelijks te beïnvloeden met je acties en interacties. Omdat je anderen niet kunt veranderen, moet je ze erbij betrekken.

Cultuurverandering is niet mogelijk zonder persoonlijke verandering. Wil je verandering, verander dan eerst zelf.

Leiders zijn belangrijk voor de cultuur, maar volgers spelen ook een belangrijke rol. Een organisatie is zowel een piramide als een netwerk. Leiders kunnen het niet alleen, teamleden ook niet. Er is wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding.

Positieve leiders en culturen richten zich op:

- wat mensen en organisaties inspireert (naast dat wat hen irriteert en moeilijk is).
- wat er goed gaat (naast wat fout gaat of wat niet goed genoeg is).

- wat je levenslust doet toenemen (naast datgene wat je uitput).
- wat het goede is om te doen (naast datgene wat moreel bezwaarlijk is).
- wat buitengewoon is (naast datgene wat alleen effectief is).

Positief betekent niet dat je naïef ontkent wat negatief is en dat je nooit negatieve feedback geeft. De positieve mindset is niet zwak of vertroetelend. Positief richt zich op wat goed gaat, hoe je dat kunt versterken, hoe je nog beter kunt worden.

Positieve deviatie ofwel *high performance* gaat verder dan de gemiddelde basislijn van prestaties. De team- en individuele prestaties worden buitengewoon. Het is uitdagend.

Een positieve organisatiecultuur denkt positief en bereikt positieve deviatie. Zo'n cultuur richt zich op sterke punten en wat er goed gaat, verbetert wat kan, kijkt naar positief potentieel en zet dat in om positieve deviatie (buitengewone prestaties) te bereiken. Een positieve cultuur werkt voor een gezamenlijk, inspirerend doel. De basis is sociale veiligheid, vertrouwen en verbinding. Samenwerking vloeit daaruit voort. Iedereen voelt zich medeverantwoordelijk. Positieve culturen blijven leren en veranderen ten dienste van het gezamenlijke, inspirerende doel.

Positief is niet voorbehouden aan formele leiders: ongeacht je positie, kun je positieve interacties toepassen.

Voor een positieve cultuur moeten we vier thema's ontwikkelen:

- Positief denken en deviatie.
- Positief doel.
- Verbinding en samenwerking.
- Leren en autonomie.

4 – Hoe ontwikkelen we positief denken en deviatie?



We zien de wereld niet zoals die is – we zien de wereld zoals wij zijn – Anaïs Nin

Cynisme is een theorie van alles die altijd klopt – Rutger Bregman

De pessimist ziet moeilijkheden in elke kans. De optimist ziet een kans in alle moeilijkheden – Winston Churchill

A

ls je een positieve cultuur ontwikkelt, kun je 20–40% groei tegemoetzien van zowel prestaties als plezier. Positieve leiders en culturen werken bewust met het positieve en verbeteren datgene wat gewoon of negatief is. Positief betekent niet dat je nooit negatieve feedback geeft. De positieve mindset vertroetelt mensen niet maar daagt uit met grenzen en targets. Positieve deviatie ofwel high-performance gaat verder dan gewoon gemiddeld. Bovendien is ‘positief’ niet voorbehouden aan formele leiders: je kunt positieve interacties toepassen wat je positie ook is.

Positieve organisatieculturen delen vier elementen. In dit hoofdstuk gaan we aan de slag met positief denken en deviatie. Je vindt hier drie invalshoeken: individuele reflectie voor jezelf, oefeningen om als teamlid met collega’s te doen en een deel voor leidinggevendenden, omdat vanuit deze positie nog meer mogelijk is. Ik adviseer deze volgorde: werk eerst individueel aan dit element en daarna met collega’s, als teamlid of als leidinggevende. Check voordat je met anderen werkt paragraaf 6.1 en 6.7.

We hanteren de positief-organische denkwijze (zie het schema in paragraaf 2.1) en werken aan positieve deviatie:

- We kennen onszelf; onze waarden, sterke punten en competenties.
- We letten op wat er goed werkt, wat energie geeft.
- We letten op verborgen potentieel dat nog ontwikkeld kan worden.

- We streven naar positieve deviatie (high performance).
- We stellen vragen gericht op mogelijkheden en oplossingen.
- We zien de organisatie als netwerk met onverwachte ontwikkelingen.
- We staan open voor mensen en ideeën.
- We gaan uit van eigen verantwoordelijkheid, vrijwilligheid en vertrouwen.
- We gaan uit van positieve overtuigingen; de meeste mensen deugen.

Een positieve cultuur komt niet voort uit mechanistisch denken met de nadruk op problemen, efficiëntie en schaarste. De positief-organische mindset benadrukt positieve deviatie, energie en een overvloed aan mogelijkheden als basis van een positieve cultuur.



INDIVIDUEEL

Het begint bij jezelf. Hoe kun je positief denken en deviatie, dus buitengewone prestaties, ontwikkelen? In dit deel vind je meer theorie, reflectie en oefeningen over positief denken, je beste zelf, kernkwaliteiten, positieve overtuigingen.

4.1 Optimistisch of pessimistisch denken

Voor een positieve cultuur moet je wel positieve mogelijkheden kunnen zien. Martin Seligman, de vader van de Positieve Psychologie, ontdekte dat optimisten en pessimisten verschillende verklarende stijlen hebben.¹ Dit geldt voor zowel individuen als teams: het verhaal dat je jezelf vertelt voorspelt je succes. Pessimisme en optimisme zijn denkgewoonten die je kunt veranderen.

Altijd en nooit

Misschien zeg je dingen als: “Mijn collega's luisteren nooit naar me.” Of: “Ik ben altijd degene die wordt gepasseerd.” Als je altijd en nooit hoort, pas dan op. Controleer de feiten. Is dit echt zo? Een pessimistische instelling beschouwt problemen als blijvend, terwijl optimisten ze als tijdelijk zien.

Als je een klant verliest, wat vertel je jezelf dan? “Ik faal altijd omdat ik niet goed ben in het verkopen van mijn diensten.” Als je zo denkt, wat heeft het dan voor zin om te proberen een ander project binnen te halen? Je gaat je ontmoedigd en onzeker voelen. Als je denkstijl optimistisch is, kun je denken: “Jammer dat ik deze klant verloren heb. Ik heb ervan geleerd en ga het volgende keer beter doen.”

Alomtegenwoordigheid

Pessimistische denkers hebben de neiging te generaliseren. Als je team een doel-

terrorisme. Mensen doen het samen met broeders en vrienden – dat levert erkenning binnen hun gemeenschap op. Empathie heb je dus vooral met je eigen groep. Als je empathie voor mensen buiten je groep traint, voor mensen die anders zijn, dan beoefen je compassie. Dat is zeker een aanrader. Hoe zit het met jouw vooroordelen? Dingen waarvan we denken dat ze waar zijn, worden waar doordat ons brein bewijs erbij zoekt. Leraren geven de groep waarvan hen verteld is dat ze slim zijn, meer aandacht en complimenten waardoor die leerlingen beter gaan presteren (maar ze waren niet slimmer dan anderen). Dit Pygmalion-effect geldt ook op het werk: als managers meer verwachten, presteren werknemers beter. Omgekeerd heb je het Golem-effect. We lachen mensen minder toe, maken minder oogcontact en nemen meer afstand van degenen van wie we minder verwachten. Daardoor presteren ze nog minder en verwachten we minder van hen. “Zie je wel!”

Zo beïnvloeden we elkaar voortdurend en onbewust: we kopiëren, coachen en corrigeren. Meestal spiegelen of kopiëren mensen elkaar: dat is complementair gedrag. Je geeft een complimentje en krijgt er eentje terug. Je snauwt en krijgt een snauw terug. Ongeacht wat er gebeurt het positieve doen kan een mooie omkering teweegbrengen.

Ook diversiteit kan ons vriendelijker maken. Uit onderzoek van de Universiteit van Singapore blijkt dat mensen uit diversere buurten zich vaker met de hele mensheid identificeren. Daardoor vertonen ze vaker pro-sociaal gedrag tegenover vreemden. “Het kwade is sterker, maar het goede is met meer”, stelt Bregman. Zet tegenover een snauw drie aardige opmerkingen. Dat draagt bij aan een positieve cultuur.



TEAM

Een positieve cultuur maak je samen, omdat we elkaar kopiëren, coachen en corrigeren. Wat kun je dus samen met collega's in het team doen om positief denken en deviatie te stimuleren? In dit deel vind je oefeningen om samen te doen. Kies hieruit wat je aanspreekt of laat je collega(s) kiezen. Eerst nog een paar praktische tips:

- In een negatieve cultuur doe je dit niet zelf. Overweeg dan een externe teamcoach of consultant om negatieve denk- en interactiepatronen bespreekbaar te maken.
- Werk alleen met wie wil. Check voordat je met anderen werkt paragraaf 6.1 en 6.7 en werk actief aan sociale veiligheid.
- Het werken in tweetallen stimuleert veiligheid en helpt mensen op ideeën te komen. Niemand hoeft na de tweetallen terug te koppelen aan de hele groep, maar dat mag wel.
- Alle antwoorden zijn goed, want we zijn allemaal anders. Leg uit dat we de

antwoorden van anderen niet bekritisieren, maar accepteren.

- Deel alleen je eigen inzichten – praat niet voor of over je collega.

4.4 Positief denken met collega's

Optimistisch of pessimistisch denken

Geef een korte uitleg over dit onderwerp: gebruik daarvoor paragraaf 4.1.

Bespreek in tweetallen wat je meestal doet, met een voorbeeld erbij.

Bespreek in tweetallen je inzichten en hoe en wat je wil verbeteren.

Positieve verklaringen

Geef een korte uitleg over dit onderwerp: gebruik daarvoor paragraaf 4.1.

- Noem een feit, iets dat gebeurt en dat voor het hele team geldt.
- Laat ieder een positieve, neutrale en sceptische verklaring opschrijven.
- Bespreek na met de hele groep: Wat doet dit met je energie? Wat geloven de meesten?
- Bespreek de inzichten en hoe en wat je wil verbeteren.

Overtuigingen: inventariseren

Geef een korte uitleg over dit onderwerp: gebruik daarvoor paragraaf 4.2.

Score de stellingen in paragraaf 4.2 of de tabel met de mechanistische en positief-organische mindset uit paragraaf 2.1.

Bespreek in tweetallen:

- Wat is waar voor jou?
- Wat pas je toe?
- Welke uitspraken roepen een sceptische of kritische reactie op?
- Bespreek je inzichten en hoe en wat je wil verbeteren.

Overtuigingen: uitdagen wat je beperkt

Geef een korte uitleg over dit onderwerp: gebruik daarvoor paragraaf 4.2.

- In tweetallen: vind een beperkende overtuiging (met negatieve emotie).
- Daag de overtuiging uit: "Is het waar dat ...".
- Zoek de uitzondering hierop. Geldt dit altijd, overal, voor iedereen...?
- Bespreek je inzichten en hoe en wat je wil verbeteren.

Groei-mindset

Geef een korte uitleg: de groei-mindset van Carol Dweck stelt dat intelligentie en competentie niet vastliggen maar ontwikkeld kunnen worden. Dat vermindert de

angst om te falen, omdat fouten geen uitspraak zijn over wie je bent. Een ‘vaste mindset’ gaat ervan uit dat intelligentie en competenties aangeboren en onveranderbaar zijn. Falen is vanuit die mindset een negatieve uitspraak over je eigenwaarde.

Bespreek in tweetallen:

- Hoe voel je je over leren?
- Als je een fout maakt, wat vertel je jezelf dan?
- Bespreek je inzichten en hoe en wat je wil verbeteren.

Eigenwaarde en dankbaarheidsoefening

Geef een korte uitleg: gebruik daarvoor paragraaf 3.4.

Laat ieder individueel twee of drie vragen kiezen en beantwoorden op papier.

- Iets wat ik goed deed vandaag...
- Vandaag had ik plezier toen...
- Ik voelde me trots toen...
- Vandaag heb ik...
- Ik had een positieve ervaring met...
- Iets wat ik voor iemand deed is...
- Schrijf drie specifieke dingen op waar je vandaag dankbaar voor bent...

Bespreek je inzichten in tweetallen.

Je beste zelf

Geef een korte uitleg over goed in je vel zitten en je talenten benutten. Gebruik paragraaf 1.2: mensen presteren beter als ze zich goed, gewaardeerd en positief voelen. Je zelfvertrouwen en creativiteit nemen toe – en als er dan toch iets fout gaat, is het makkelijker om optimistisch te blijven. Positiviteit is bevorderlijk voor relaties. Je bent opener en meer geneigd tot delen. Terwijl je je vaak afsluit als je je slecht voelt.

- Bespreek in tweetallen: wanneer was je op je best?
- Tien minuten per persoon: beschrijf de situatie specifiek. Wat deed je, hoe kwam dat, wat was het resultaat, hoe voelde je je, welke talenten gebruikte je, waarom pakte dat toen zo goed uit? Welke inzichten haal je hieruit? Hoe kun je die (meer) toepassen in dit team?
- De ander luistert met aandacht en onderbreekt en becommentarieert niet.
- Daarna de rollen omdraaien: tien minuten voor de ander.
- De laatste tien minuten samen nabespreken:.
- Wat me opviel aan jouw verhaal...
- Wat ik mooi vind aan jouw verhaal...
- Bedank elkaar voor de aandacht.

Deze oefening kan super inspirerend zijn! Een aanrader. Dat kan ook met een vriend of vriendin. Gun jezelf deze oppepper.



LEIDINGGEVENDEN

Als leidinggevende kun je de oefeningen uit het Team-deel hiervoor doen, bijvoorbeeld in een regulier teamoverleg. Als iemand niet mee wil doen, dan accepteer je dat. Geen verplichtingen, geen druk! Check voordat je met anderen werkt paragraaf 6.1 en 6.7 en werk actief aan sociale veiligheid. Doe dit alleen als het goed voelt. Zorg ook dat je de persoonlijke voorbereiding uit hoofdstuk 3 hebt gedaan, inclusief de vragen over macht, de detox-vragen en het scoren van de tabel met de mechanistische en positief-organische mindset uit paragraaf 2.1 Dat helpt bij je persoonlijke positief denken en doen.

Vijf basispunten voor positief werken

Uit onderzoek van Gretchen Spreitzer en Aneil Mishra blijkt dat mensen vijf elementen nodig hebben om zich goed te voelen op het werk⁹:

1. Gevoel van persoonlijke competentie – “Ik kan.”
2. Persoonlijke keuze – “Ik mag kiezen.”
3. Impact hebben – “Ik doe ertoe.”
4. Waarde van de activiteit – “Ik vind het leuk/belangrijk.”
5. Veiligheid – “Ik ben veilig en oké.”

Diana Whitney identificeert in haar boek ‘Appreciative Leadership’ vijf gelijksoortige voorwaarden voordat mensen buitengewoon kunnen presteren. Ze moeten erbij horen, zich gewaardeerd voelen om hun werk en weten dat ze bijdragen aan een groter geheel. Daarnaast moeten ze het inspirerende doel van de organisatie goed kennen (waarom doen we dit, waar willen we heen) en beseffen dat daarvoor excellentie nodig is: het allerbeste, niet gewoon maar je werk doen.

Dus moet duidelijk zijn wat mensen moeten doen en wat de criteria zijn. Dit wordt simpel uitgelegd in *The One Minute Manager* van Ken Blanchard en Spencer Johnson.¹⁰ Duidelijkheid is essentieel omdat het een gevoel van veiligheid bevordert. Mensen weten wat er van hen, hun teamgenoten en leidinggevende wordt verwacht – wanneer werk goed genoeg is – wat de grenzen zijn waarbinnen zij kunnen beslissen, enzovoorts. Als dit niet duidelijk is, is het niet veilig en gaan mensen op zoek naar wat er verwacht wordt, wanneer ze goed genoeg en veilig zijn... Dat vertraagt en draagt bij aan conflicten en verwarring binnen teams. Check dus hoe duidelijk taken en targets zijn voor je team en stel die lijst samen vast.

Duidelijkheid en veiligheid zijn de basis als leidinggevende. Met dat in je achterhoofd versterk je de vier elementen van een positieve, productieve cultuur. “Positieve leiders vinden en versterken datgene wat goed werkt. Ze helpen om een inspirerend doel te creëren voor het geheel, en helpen individuen om betekenis te vinden in hun werk. Ze bevorderen energieke relaties. Ze handelen met integriteit en compassie”, zoals Chris White, directeur van het Center for Positive Organizations, je leidinggevende functie samenvat.¹¹

4.5 Reflectie en activiteiten

Beantwoord voor jezelf onderstaande vragen. Schrijf je antwoorden en inzichten op en bedenk hoe en wat je wil verbeteren. Een papieren schrift werkt goed, omdat schrijven met de hand het brein en geheugen stimuleert. Maar een elektronisch document kan ook. Dit wordt je dossier, waarin je ideeën verzamelt en voortgang bijhoudt.

1. Hoe goed werkt jullie cultuur nu?
2. Wat is normaal in de cultuur en wordt dus gekopieerd?
3. Wat doe je zelf? Conformereren of confronteren? Negeren en tolereren?
4. Ervaar je de huidige cultuur als negatief, effectief, of positief?
5. Hoe zou positieve deviatie eruit kunnen zien voor je team of organisatie? Wanneer zijn we op ons best?
6. Hoe scoort de huidige cultuur op de vier elementen: Positief denken, Positief doel, Verbinding en Samenwerken, Leren en autonomie?
7. Op een schaal van 1 tot 10: hoe positief is de huidige cultuur?
8. Wat inspireert mij en mijn mensen (naast wat ons irriteert en moeilijk is)?
9. Wat gaat er goed (naast wat fout gaat of wat niet goed genoeg is)?
10. Wat doet mijn en ieders levenslust toenemen (naast datgene wat je uitput)?
11. Wat is het juiste om te doen (naast datgene wat moreel bezwaarlijk is)?
12. Wat is buitengewoon (naast datgene wat gewoon effectief is)?
13. Welke inzichten haal je uit de mechanistische en de organische mindset?
14. Wie zijn de andere positieve beïnvloeders in je team, maar ook in andere teams, collega-leidinggevendens, je eigen leidinggevende, enzovoorts?
15. Hoe zou een positieve sociale beweging eruit kunnen zien in je team of organisatie?
16. Welke ideeën genereren positieve energie?
17. Hoe kun je meer werken met vrijwilligheid in je organisatie?
18. Zie je hoe je een verschil kan maken met interactie interventies via het netwerk-effect?



Tot slot



W

at fijn dat je er nog bent! Ik besef dat de theorie en praktijk van een positieve cultuur overweldigend veel kan zijn. Zoveel potentieel en opties! Wees gerust: het hoeft en kan niet allemaal in een keer. Kies wat je aanspreekt, of waar de meeste behoefte aan is in jouw team.

Begin bij jezelf

Verandering begint bij jezelf – bij jouw manier van denken. Word je bewust van de mechanistische mindset die op de meeste plekken domineert. Voeg daar de positief-organische mindset aan toe en er gaat een wereld aan mogelijkheden voor je open. Zo zie je wat jij kunt bijdragen en dat verandering begint in je team.

Persoonlijke ontwikkeling is essentieel in de VOCA-wereld. Je hebt zelfkennis en eigenwaarde en je weet wat voor jou belangrijk is. Je traint je zelfleiderschap waarmee je je gedachten, gevoelens en motivatie stuurt, voor jezelf zorgt en doelen bereikt. Van daaruit kun je je authentiek verbinden met anderen. Zo kun je schijncontrole loslaten, snel informatie opnemen, besluiten, veerkrachtig zijn, jezelf en anderen begrijpen, omgaan met diversiteit, effectief communiceren en samenwerken, tijdsdruk managen, in oplossingen denken, enzovoorts. Met dit boek werk je bewust aan positief denken en deviatie, positief doel, verbinding en samenwerken, leren en autonomie.

Beïnvloed je team positief

Daarna kun je anderen positief beïnvloeden en samen de cultuur en resultaten gaan verbeteren. Anders denken en doen kun je niet afdwingen. Dus is het voor jou als positieve beïnvloeder belangrijk om de ‘verandering te zijn’ die je wilt zie in je team.

Een interactie interventie is wat je zegt, vraagt of doet om de cultuur positiever te maken, ongeacht je positie, zonder dat je daarvoor toestemming of middelen nodig hebt. Je conformeert je aan de cultuur of confronteert die. In iedere interactie beslis

je weer; akkoord of niet akkoord? Zwijgen of je uitspreken?

Het maakt uit **hoe** (open, kalm, respectvol, acceptierend en positief) je het zegt, vraagt of doet. Oftewel: hoe neutraal tot positief.

Vraag en luister meer, deel positieve input en reageer op veiligheid

Vier soorten interactie interventies zijn vragen, luisteren, delen en reageren. Vertel je collega's over dit boek. Stel voor om een oefening uit dit boek te doen. Maak het veilig en leuk. Complimenteer je collega's waar dat kan en waardeer ze als de bijzondere mensen die ze zijn.

1. De eerste soort interactie interventie is vragen stellen: open vragen die zoeken naar positief potentieel. Vraag meer dan je mede-deelt.

Waar je naar vraagt, is waar mensen over leren.

Wat ze leren is wat ze weten.

Wat ze weten is wat ze kunnen doen.

2. De tweede soort interactie interventie is echt en actief luisteren – ook naar datgene wat niet gezegd wordt. Vraag dat na.

3. De derde soort interactie interventie is mede-delen of benoemen van positieve dingen én wat er beter kan. Als je iets zegt of mededeelt, let dan op hoeveel positieve dingen je zegt. Voor kwaliteitsrelaties in een positieve cultuur benoem je vier positieve dingen voor ieder verbeterpunt.

4. De vierde categorie interactie interventie is reageren. Je kunt de sociale veiligheid vergroten door te reageren op het 'hoe' van een gesprek. Bijvoorbeeld op interacties zoals oordelen, beschuldigingen, aanvallende vragen, spot, of het negeren van onderwerpen of mensen. Als je reageert, laat je merken: “Zo doen we dat hier niet”. Je beïnvloedt de anderen om anders en beter met elkaar om te gaan.

Positief perspectief

Als je een positieve cultuur ontwikkelt, kun je 20–40% groei tegemoet zien van zowel prestaties als plezier, maar ook broodnodige innovatie. De VOCA-wereld presenteert namelijk grote uitdagingen aan de mensheid en onze organisaties: de klimaatcrisis, de globalisering met verdelingsvraagstukken, sociale ongelijkheid en kwetsbaarheden zoals de corona-pandemie, maar ook de versnelling door technologie. Technologie kan niet alles oplossen. We moeten anders gaan denken en beter samenwerken om deze grote uitdagingen aan te gaan.

Ook jouw team, ook jouw organisatie, hoe klein ook, kan een positieve bijdrage leveren. Veel organisaties zijn nog niet zover. Maar denk aan de pandemie toen thuiswerken opeens wél kon, leidinggevend en gingen loslaten, iedereen werk en privé door elkaar deed en steun van collega's en creativiteit waardeerde. Zodra het urgent voelt, kunnen we veel meer dan we denken.

Ga er daarom mee door: denk positief, in oplossingen. Doe het voor jullie gezamenlijke, positieve doel. Blijf verbinden en samenwerken. Maak het sociaal veilig. Doe het anders, sneller, interactiever. Blijf leren, neem verantwoordelijkheid en doe het gewoon! Probeer dingen uit, want de wereld wacht niet op de handtekening van de directeur.

Als we onszelf, anderen en toekomstige generaties een leefbaar leven gunnen, dan moeten we onszelf en onze organisaties ontwikkelen. De positief-organische mindset is de basis voor positief denken en deviatie, positief doel, verbinding en samenwerken, leren en autonomie.

Daarmee helpen we onszelf, onze teams en organisaties, maar ook de wereld. We voelen ons gelukkiger en voldaan. We leveren beter werk af. We bedenken betere oplossingen voor de VOCA-uitdagingen. Een positieve organisatiecultuur doe je zelf en samen, in teams en projecten.

Hoe doen we het samen? Houd contact:

Hoe doe jij het? Sluit je aan bij onze LinkedIn groep en wissel ideeën en ervaringen uit met andere positieve beïnvloeders. Ga naar:

<https://www.linkedin.com/groups/3831767/>

Wil je meer voorbeelden van positieve Nederlandse organisaties, houd dan mijn Nederlandse blog in de gaten op:

<https://www.ocai-online.com/nl/blog>

Wil je leren met gelijkgestemden, overweeg dan de online Positive Culture Academy. Deze is Engelstalig. Zie <https://www.positive-culture.com>

De Nederlandse leergang Positieve Cultuur Doe je Samen start binnenkort. Als je me uitnodigt op LinkedIn, houd ik je op de hoogte:

https://www.linkedin.com/in/marcellabremer/?locale=nl_NL

Het overzicht van mijn werk staat op <https://www.marcellabremer.com/nl>