

Floreren op de werkvloer

Pepijn Happel Eerder verschenen in het Tijdschrift voor Positieve Psychologie (augustus 2018)

Organisaties hebben goede redenen om florerende medewerkers te koesteren. Werknemers die floreren hebben namelijk minder vaak last van een burn-out (Porath et al., 2012). De manier waarop zij hun werk doen levert juist energie op (Quinn, Spreitzer & Lam, 2012). Ook zijn mensen die floreren gezonder en minder vaak ziek (Spreitzer & Porath, 2012). Ze voelen zich sterker verbonden met de organisatie en haar doelen en zijn duurzaam succesvol (Porath et al., 2012). Florerende mensen experimenteren graag met nieuwe ideeën om te groeien en anderen te inspireren. Organisaties die inzetten op floreren zetten medewerkers aan tot meer creativiteit, succes en plezier op de werkvloer (Spreitzer et al., 2005).

Onderzoek (Bolier et al., 2013) laat zien dat verschillende strategieën ingezet kunnen worden om individuen te laten floreren op het werk. In dit artikel wordt ingegaan op drie wetenschappelijk bewezen strategieën die in de praktijk hun nut hebben aangetoond: het uiten van dankbaarheid, het inzetten van sterke kanten en het inzetten van narratieve toekomstverbeelding. Bij elke strategie wordt eerst de wetenschappelijke onderbouwing besproken, om vervolgens de vertaling te maken naar de praktijk in de vorm van een casus en een oefening.

1. Dankbaarheid uiten

Onderzoek laat zien dat dankbaarheid een voorspeller is van zowel positieve gevoelens als van floreren (Jans-Beken, 2017). Uiten van dankbaarheid op het werk verstevigt de persoonlijke en professionele banden (Lyubomirsky, 2013). Sterker nog, onderzoek toont aan dat dankbaarheid de relatie een duwtje in de rug geeft, zodat men zich geroepen voelt de band verder te verstevigen (Algoe, 2008). Hierdoor ontstaan gevoelens van integratie en samenwerking: hoe groter de dankbaarheid die een werknemer uitdrukt tegenover de anderen, des te groter de sociale cohesie in

het hele team is. Met andere woorden, dankbaarheid is een 'bindende factor' (Algoe, Haidt & Gable, 2008).

Ook al is bekend het goede in ons leven beter te waarderen, toch is niet altijd gemakkelijk om er uiting aan te geven. Mensen hebben de natuurlijke neiging te focussen op het negatieve in de omgeving en henzelf; dit wordt de 'negativiteitsbias' genoemd (Baumeister, 2001). Men schenkt meer aandacht aan negatieve emoties en feedback dan aan dingen die naar wens verlopen. Gelukkig is het tonen van dankbaarheid te trainen en kan men leren om dankbaarder te worden voor wat men heeft en ervaart in het leven (Wood, 2010).

Weinig mensen relateren dankbaarheid aan werk. Dankbaarheid is iets om actief te oefenen, niet alleen thuis, maar zeker ook op de werkvloer. Men kan oefenen in dankbaarheid op persoonlijk niveau, door bijvoorbeeld de dankbaarheidsoefening *Tel je zegeningen*, maar men kan ook met het gehele team dankbaarheid oefenen.

Casus

Een managementteam van een groot bedrijf ontdekte tijdens een offsite dat ze elkaar als mens en collega meer

wilden waarderen. Tijdens de 'floreersessie' werden ze uitgenodigd elkaar complimenten te geven en samen bewuster te waarderen wat er al allemaal al goed ging. De complimenten kregen bij iedereen een plek op een groot individueel geel karton: de complimentenmuur. Vervolgens werd alles dat al goed ging, ook waar ze dankbaar voor waren op hun werk, benoemd en onderling besproken. Dit kreeg een plek op een groot bord aan de muur. Daarnaast kreeg het managementteam de opdracht om hun zegeningen letterlijk te tellen, op te schrijven en te delen met elkaar. Het ging hierbij om zowel zegeningen op het werk als zegeningen thuis.

De mt-leden maakten de werkafpraak elkaar bewuster te waarderen en bewuster hun zegeningen te tellen en te delen met elkaar, tijdens managementvergaderingen en dagelijks op de werkvloer, nadat ze allen de natuurlijke neiging (h)erkenden eerder op het negatieve te richten.

Tip

Een waardevolle tip voor het borgen van deze werkafpraak bleek het creëren van een positieve 'minigewoonte'. Minigewoontes vormen een praktische route naar succesvolle verandering (Guisse, 2013). Minigewoontes zijn laagdrempelig en uitnodigend om te doen. Men hoeft er geen grote inspanningen voor te leveren en men hoeft bijna geen beroep te doen op wilskracht. Om effect te hebben kunnen minigewoontes gekoppeld worden aan een vaste gewoonte. Met andere woorden: neem een handeling die al onderdeel vormt van het dagelijkse patroon en koppel daar een nieuwe, positieve minigewoonte aan. De experimenten met minigewoontes geven positieve energie om nog meer te veranderen in het leven, versterken het vertrouwen in eigen kunnen en de ervaring dat verandering mogelijk en zinvol is. Een voorbeeld van zo'n koppeling is om de oefening *Tel je zegeningen* vast te plakken aan het bedritueel van de kinderen of de start van de werkdag.

Daarnaast maakten de mt-leden dagelijks werk van het bewuster waarderen van hun teamleden door elke dag aan iemand persoonlijk een compliment te geven, dank over te brengen en bewust waarderende vragen te stellen; spontaan op de werkvloer, tijdens een coachings- of functioneringsgesprek en bij aanvang van de werkdag. De vragen gingen over de toekomstvisie van de medewerkers en de positieve bijdrage die iedereen aan het team kan leveren. Bovendien ontving elke medewerker van de manager een speciaal ontworpen floreeransichtkaart thuis met een handgeschreven, persoonlijke boodschap in de vorm van een compliment. Op de kaart stonden ook tips en floereerversterkende oefeningen.

De effecten werden besproken tijdens een volgende offsite. Niet alleen het floreren van de managers bleek versterkt, maar ook dat van de collega's. Dit uitte zich in: meer positieve energie, meer eigen initiatief, meer plezier (er werd zichtbaar meer gelachen), men sprak elkaar vaker open en positief aan op gedrag en resultaat, en uitte een bewustere waardering van elkaars unieke bijdragen. Bovendien werden de onderlinge relaties hechter. De werksfeer was duidelijk verbeterd.

Oefening: *Tel je zegeningen*

Een bewezen effectieve dankbaarheidsoefening (Emmons & McCullough, 2003) is 'je zegeningen tellen'. Houd een kort danklogboek bij waarin je vijf dingen opschrijft waarvoor je dankbaar bent. Voor veel dingen in ons leven, groot of klein, mogen we dankbaar zijn. Denk terug aan de gebeurtenissen van de afgelopen week en noteer vijf gebeurtenissen waarvoor je dankbaar bent. Deze week ben ik dankbaar voor... Doe deze oefening een paar keer per week gedurende een langere periode, bijvoorbeeld tien weken.

2. Sterke kanten inzetten

Vaak is men in de benadering van het leren van nieuwe dingen geneigd te vergeten dat iedereen natuurlijke, sterke punten bezit. Waar de meeste benaderingen

probleemgestuurd zijn, houdt positief leren in dat men groeit (beter wordt) in iets dat al aanwezig is. Het werken aan sterke punten kent vele, goed onderzochte, voordelen. Mensen die sterke punten ontwikkelen zijn geneigd gelukkiger te zijn, beter te presteren, creatiever en flexibeler (Dubreuil, 2014), meer bevlogen op hun werk, laten een hogere eigenwaarde zien en hebben meer (zelf)vertrouwen, ervaren meer plezier en betekenis in hun werk (Vella-Brodrick, 2009; Harzer, 2012), ervaren minder stress, laten hoge energieniveaus zien en groeien en ontwikkelen zich sneller. In algemene zin is men gelukkiger en voelt men zich gezonder (Seligman, 2005; Brim, 2009).

Casus

Een managementteam wilde elkaar beter leren kennen. Ook wilden ze bewuster gebruikmaken van elkaars sterke kanten. Ter voorbereiding op de teamsessie vulden de deelnemers de VIA-sterke kanten-vragenlijst in. Elk mt-lid vroeg daarnaast aan familie en vrienden feedback over hun sterke kanten. Doel van de voorbereiding was te komen tot een top vijf aan individuele sterke kanten en die mee te brengen naar de teamsessie.

Vervolgens werkte ieder mt-lid in een actieplan een activiteit specifiek uit om een sterke kant uit hun top 5 op een nieuwe manier te ontwikkelen. Onderzoek (Seligman & Steen, 2005) laat zien dat als men ruimte maakt om sterke kanten op een nieuwe manier te benutten deze sterke kanten kunnen helpen om welzijn, zelfvertrouwen en energieniveaus te ontwikkelen. Een mt-lid wilde bijvoorbeeld zijn nieuwsgierigheid ontwikkelen door vaker tijdens coachingsgesprekken en vergaderingen open waarderende vragen te stellen. Een ander mt-lid benutte zijn humorpotentieel: meetings startten voortaan met een grap en de werkvloer werd vaker opgevrolijkt met een goede grap. Weer een ander mt-lid zette zijn sterke kant 'vriendelijkheid' bewuster in door onder meer elke dag teamleden een paar keer te verrassen met een vriendelijk gebaar – van ijs trakteren tot een gemeend persoonlijk compliment, en de leidinggevende heeft

geëxperimenteerd met feedback geven op een positieve, constructieve manier.

Het werken aan sterke punten kent vele, goed onderzochte, voordelen.

Tip

Een waardevolle tip bleek om de voorgestelde activiteiten op een positief-constructieve manier aan te scherpen tijdens een onderlinge *brainwriting*: deelnemers reageerden schriftelijk op elkaars ideeën. Bij deze werkvorm werd de kracht van associëren ingezet: deelnemers inspireerden elkaar en kwamen zo tot (andere) ideeën. Hierbij kwamen niet alleen extraverte deelnemers aan bod, maar door ieders bijdrage te incorporeren verscheen een breder palet aan perspectieven en mogelijkheden. Deze sessie zorgde voor meer handvatten om sterke kanten op de werkvloer in te zetten, maar ook voor nieuwe energie in het team en meer onderling vertrouwen. Er werd afgesproken om voortaan in teambesprekingen en tijdens functioneringsgesprekken medewerkers te stimuleren hun sterke kanten te benutten en ze daar proactief in te coachen. Elke medewerker werd uitgedaagd in een klein experiment te bedenken door welke activiteiten ze een zelf gekozen sterke kant verder wilden ontwikkelen. Leidinggevenden hielpen hen deze experimenten te concretiseren. Immers, inzicht in je sterke kant is een goede eerste stap, maar de echte impact ontstaat vanuit het ritualiseren van nieuw gedrag gebaseerd op deze sterke kanten: oefening baart kunst. Zo blijkt uit onderzoek van Seligman en collega's (2005) dat het positieve effect op welbevinden snel verdwijnt als de interventie zich beperkt tot het benoemen van sterke kanten.

Oefening: Talent in actie

Omschrijf je experiment als een *elevator pitch*: kort, krachtig en actiegericht, want voor je het weet is de lift boven. Beschrijf wat voor jou werkt, zodat je deze opdracht elke dag gemakkelijk kunt uitvoeren.

Onderstaande vragen geven richting bij de creatie van je experiment:

- ▶ Welk talent wil ik graag – op een nieuwe manier – ontwikkelen?
- ▶ Schets een beeld hoe je werk eruit zou zien als je de kans zou krijgen dit talent volledig te ontwikkelen. Noteer snel (niet te veel nadenken) wat er in je opkomt. Gebruik steekwoorden, tekeningen, symbolen, wat je maar wilt.
- ▶ Wanneer is mijn experiment geslaagd?
- ▶ Welke positieve effecten wens ik? Voor mijn omgeving en voor mijzelf.
- ▶ In hoeverre vraag ik om hulp? Zo ja, welke en hoe?
- ▶ Hoe voorkom ik dat dit experiment eindigt bij het ministerie van goede voornemens?
- ▶ Hoe? Wat is mijn eerste (kleine) stap en tweede? Bedenk bijvoorbeeld twee acties. Maak het SMART.
- ▶ Wat is mijn – SMART – doel hiermee?

3. Narratieve toekomstverbeelding

Toekomstverbeelding heeft een (wederkerige) samenhang met positieve gezondheid, welbevinden en veerkracht. Waarschijnlijk hebben toekomstbeelden effect doordat zij een subjectief gevoel van controle over het leven en motivatie voor het handelen in het hier en nu beïnvloeden (Bandura, 1986). Die samenhang geldt voor zowel negatieve als positieve denkbeelden en stemmingen (Melges, 1982). Toekomstbeelden oefenen invloed uit op iemands voornemens en plannen. Zeker in tijden van crisis en in een samenleving die steeds complexer wordt, kan anticiperende, creatieve toekomstverbeelding van belang zijn om de veerkracht van mensen te verhogen. Voor het activeren van toekomstverbeelding en het bieden van persoonlijke en teambetekenisverlening lijkt

een verhalende benadering een geschikte ingang (Sools & Mooren, 2012).

Toekomstverbeelding heeft een (wederkerige) samenhang met positieve gezondheid, welbevinden en veerkracht.

Onderzoek laat zien dat mensen getraind kunnen worden in het visualiseren van levendige en gedetailleerde positieve toekomstbeelden. Zo is er onderzoek gedaan naar de *Beste mogelijke zelf visualisatie* (Smeets et al., 2014). Deze interventie bestaat uit een schrijfcomponent en visualisatiecomponent. Deelnemers schrijven hun toekomstvisie zo specifiek mogelijk op. Deze toekomstvisie is gebaseerd op eigenschappen, ontwikkelingen en prestaties die iemand belangrijk vindt. Vervolgens wordt dit toekomstbeeld zo levendig mogelijk gevisualiseerd. Onderzoek suggereert dat bij herhaaldelijke toepassing (elke avond gedurende twee weken) er een gestage toename in optimisme is, die ook na de interventieperiode blijft voortduren (Peters, Meevissen & Hanssen, 2013). Het is een effectieve manier om een heel scala aan mogelijkheden voor ogen te krijgen. Uitvinders, wetenschappers, kunstenaars, ondernemers en tal van anderen geven aan dat ze regelmatig hun fantasie de vrije loop laten om verder te komen (Pillay, 2017).

Casus

Het managementteam van een lokale bank had een flinke reorganisatie achter de rug. De teamleden wilden tijdens een tweedaagse offsite samenwerken aan een werkklimaat waarin iedereen de beste versie van zichzelf laat zien. Een werkklimaat waarin het team vol vertrouwen en energie naar de toekomst kijkt. Sterker nog, een werkklimaat

waarin de mt-leden zelf de gewenste toekomst creëren en met plezier en voldoening het goede voorbeeld geven. Tijdens de tweedaagse floeersessie werd de schijnwerper gericht op de persoonlijke verhalen, de onderlinge verbondenheid en de mogelijkheden om ervan te leren. Dit alles gebeurde aan de hand van positieve verhalen over best practices en hoogtepunten. Persoonlijke piekervaringen en floeermomenten binnen het team werden gedeeld en tot welke concrete successen dit had geleid binnen het team. De positieve verhalen zorgden direct voor goede energie en zetten een beweging in gang naar een werkklimaat waarin iedereen kon floreren. De mt-leden vertelden elkaar wat er allemaal al goed ging. Uit deze persoonlijke verhalen haalden ze gezamenlijk de sterke punten, de kansen en de mogelijkheden. De verhalen werden gebruikt als vonkje voor de verbeelding van de gewenste toekomst voor het team. Gezamenlijk verbeeldden zij de gewenste teamtoekomst, presenteerden deze beelden aan elkaar en bedachten acties om die toekomst in kleine belangrijke stappen te realiseren.

Oefening: Snapshots voor de toekomst

Schrijf samen in groepen van vijf mensen een paar 'testimonials' van klanten. Het is een jaar later en jullie interviewen klanten over jullie dienstverlening. Klanten vertellen over jullie (bijvoorbeeld) gastvrijheid op verjaardagfeestjes en in het café: klanten zijn jullie fans geworden. Jullie zijn zicht- en voelbaar gegroeid in gastvrijheid in de beleving van jullie klanten. Gaaf! Geef samen bij de creatie van de testimonials minimaal antwoord op de onderstaande vragen:

- ▶ Wat zeggen jullie klanten?
- ▶ Door welke voorbeelden in gastvrijheid zijn de klanten echt verrast?
- ▶ Wat maakt dat ze graag terugkomen?
- ▶ Wat vonden ze vooral fijn aan het warme welkom?
- ▶ Waardoor wilden ze graag meer kopen dan waar ze oorspronkelijk voor kwamen?
- ▶ Bereid een creatieve presentatie voor die jullie delen met de andere groepen.

OVER DE AUTEUR



Pepijn Happel werkte dertien jaar bij ABN Amro, onder meer als regiodirecteur, voordat hij in 2015 Floration startte. Zijn motto luidt: floreerende mensen maken floreerende organisaties.

Hij is auteur van de Enige Echte Praktijkgids voor Floreren

www.floration.nl

Referenties

- Algoe, S.B., Haidt, J., & Gable, S.L. (2008). *Beyond reciprocity: Gratitude and relationships in everyday life*. *Emotion*, 8, 425-429.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.D. (2001). *Bad is stronger than good*. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G.J., Riper, H., Smit, F., & Bohlmeijer, E. (2013). *Positive psychology interventions: A meta-analysis of randomized controlled studies*. *BMC public health*, 13(1), 119.
- Brim, B., & Asplund, J. (2009). *Driving Engagement by Focusing on Strengths*. *Gallup Business Journal*, 12 november.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). *From Strengths Use to Work Performance: The Role of Harmonious Passion, Subjective Vitality and Concentration*. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349.
- Emmons, R.A., & McCullough, M.E. (2003). *Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377-389.
- Guise, S. (2013). *Mini Habits: Smaller habits, bigger results*. Createspace Independent Publishing Platform.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). *When the Job is Calling: The Role of Applying One's Signature Strengths at Work*. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.
- Jans-Beken, L., Lataster, J., Peels, D., Lechner, L., & Jacobs, N. (2017). *Gratitude, Psychopathology and Subjective Well-Being: Results from a 7.5-Month Prospective General Population Study*. *Journal of Happiness Studies*, 1-17.
- Lyubomirsky, S. (2013). *De Maakbaarheid van het Geluk*. Amsterdam: A.W. Bruna.
- Melges, F. (1982). *Time and Inner Future: A Temporal Approach to Psychiatric Disorders*. New York: John Wiley and Sons
- Peters, M.L., Meevissen, Y., & Hanssen, M.M. (2013). *Specificity of the Best Possible Self intervention for increasing optimism: Comparison with a gratitude intervention*. *Terapia psicológica*, 31(1), 93-100.
- Pillay, S. (2017). *Minder focus, meer effect: Voor meer creativiteit, succes en plezier in je leven*. Utrecht: Kosmos.
- Porath, C., Spreitzer, G.M., Gibson, C., & Garnett, F. (2012). *Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement*. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-71.
- Quinn, R., Spreitzer, G.M., & Lam, C.F. (2012). *A Comprehensive Review and Integrative Framework of Energy at Work*. *Academy of Management Annals*, 337-96.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). *Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions*. *American Psychologist*, 60(5), 410-1a.
- Smeets, E., Neff, K., Alberts, H., & Peters, M. (2014). *Meeting suffering with kindness: Effects of a brief self-compassion intervention for female college students*. *Journal of clinical psychology*, 70(9), 794-807.
- Sools, A., & Mooren, J.H. (2012). *Towards Narrative Futuring in Psychology: Becoming Resilient by Imagining the Future*. *Graduate Journal of Social Science*, 9(2), 203-226.
- Spreitzer, G.M., Sutcliffe, K., Dutton, J.E., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). *A Socially Embedded Model of Thriving at Work*. *Organization Science*, 16(5), 537-49.
- Vella-Brodrick, D.A., Park, N., & Peterson, C. (2009). *Three Ways to Be Happy: Pleasure, Engagement, and Meaning - Findings from Australian and US Samples*. *Social Indicators Research*, 90(2), 165-179.
- Wood, A.M., Froh, J.J., & Geraghty, A.W.A. (2010). *Gratitude and well-being: A review and theoretical integration*. *Clinical Psychology Review*, doi:10.1016/j.cpr.2010.03.005