

Positief Leiderschap

De brug naar opzienbarende resultaten

Kim Cameron

Vertaald en bewerkt
Aldert Dreimüller
& Wil Foppen

1^e druk: 1^e oplage september 2009
2^e oplage oktober 2009

Oorspronkelijke titel: Positive Leadership; Strategies for Extraordinary Performance

Vertaling: A. Dreimüller & W. Foppen

Uitgegeven door: roAg, Maastricht

Vormgeving: A. Dreimüller

Omslagontwerp: roAg, Maastricht

Druk: A-D Druk - Zeist

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

Copyright © 2008 by Kim Cameron

© roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, september 2009

ISBN: 978-90-814619-1-7

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand 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 auteur en uitgever.

Correspondentie over uitgave/bestellen: www.managementboek.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud: roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep

Maartveld 7, 6226 DA Maastricht, 043-8501699, info@roag.nl, www.roag.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Auteurs	8
1. Positief leiderschap	9
Een voorbeeld van positief afwijken	10
Een voorbeeld van leiderschap dat zorgt voor positief afwijkende prestaties	13
De structuur van het boek en van Positief Leiderschap	17
2. Een positief organisatieklimaat	19
Het toelaten van een positief organisatie klimaat	21
• Medeleven en compassie	22
• Vergevingsgezindheid	24
• Dankbaarheid	26
Samenvatting	29
3. Positieve verhoudingen (relaties)	31
Hormoon huishouding	31
Het systeem van hart- en bloedvaten	32
Immuun systeem	32
Overige systemen	32
Faciliteren van positieve verhoudingen	33
• Netwerken van positieve energie	34
• Sterke punten	36
Samenvatting	38
4. Positieve communicatie	41
Positieve communicatie mogelijk maken	44
• Beste-ik-feedback	44
• Ondersteunende communicatie	46
Samenvatting	49

5. Positieve betekenis(geving)	51
Het mogelijk maken van positieve betekenisgeving	54
Samenvatting	58
6. Het toepassen van positieve strategieën	61
De start van een PMI programma	63
Het vervolg van een PMI programma	64
Bezwaren	67
Samenvatting	69
7. Het ontwikkelen van positief leiderschap	71
De principes van positief leiderschap	73
Het implementeren van positieve leiderschapsstrategieën	77
Stap 1: Het vaststellen van de huidige situatie	78
Stap 2: Het plannen van de implementatie	80
Samenvatting	82
Michigan Ross School of Business; Executive Education	83
Maastricht University; School of Business and Economics	85
Literatuur	87
Voetnoten	93

Voorwoord

Er zijn meer dan genoeg goedbedoelde adviezen over hoe succesvol leiding te geven. Vaak worden die verschaft door bekende ex-directeuren, politici en adviseurs. Dit boek vormt daarop een uitzondering. Het *verklaart* strategieën die leiders in staat stellen om succes te *overtreffen*, met opzienbarende resultaten en positief afwijkende prestaties. Die verklaring is gebaseerd op uitgebreid onderzoek. Eén van die onderzoeken beschrijft de sanering en sluiting van een fabriek voor kernwapens¹. Het bedrijf in de Verenigde Staten dat de overheidsopdracht kreeg om het *Rocky Flats Nuclear Arsenal* te ontmantelen en schoon te maken, voltooide die taak 60 jaar eerder dan gepland, voor \$30 miljard minder dan begroot en 13 keer schoner dan vereist. Deze prestatie overtrof alle voorspellingen en is een voorbeeld van wat Cameron *positief afwijken* noemt. Zorgvuldig onderzoek van dit soort succesvolle bedrijven heeft geholpen om enkele atypische strategieën inzichtelijk te maken van leiders, die voor uitzonderlijke prestaties zorgen. Prestaties waarbij de verwachtingen ruim werden overtroffen en waarmee opzienbarende resultaten werden bereikt. Vier van de belangrijkste strategieën worden in dit boek verklaard.

Deze strategieën zijn in zoverre atypisch, dat zij een aanvulling vormen op algemeen aanvaarde aspecten van leiderschap, zoals het verbeteren van samenwerking, het helder overbrengen van visie, het aanmoedigen van werknemersparticipatie, mensen met respect behandelen, cultuurverandering, klantgerichtheid en het stellen van meetbare, realistische doelen. Hoewel deze aspecten van leiderschap belangrijk zijn, heeft onderzoek naar positief afwijkende organisaties aanvullende leiderschapsstrategieën onthuld die vaak minder snel worden opgemerkt. Deze strategieën zijn gebaseerd op het *positivisme*. Positief leiderschap past de principes toe die voortkomen uit de positieve organisatie wetenschap, de positieve psychologie en de positieve veranderingsliteratuur. Het concept van *positivisme* heeft tenminste drie betekenissen:

1. Een nadruk op positief afwijkende prestaties, ofwel prestaties die de norm in positieve zin dramatisch overtreffen;
2. Een bevestiging van kracht in plaats van zwakheid, optimisme in plaats van pessimisme, en steun in plaats van kritiek;
3. Een nadruk op deugdzaamheid en geluk ofwel op het beste van de mens en dat wat mensen als inherent goed beschouwen².

Met deze insteek omvat *positivisme* de *heliotropische* eigenschappen van mensen en organisaties. Het is de specifieke oriëntatie van alle levende systemen op dat wat leven en positieve energie geeft. Alle levende systemen hebben een neiging naar het

positieve. Zo draaien de planten in de richting van het licht, onthouden mensen positieve informatie sneller en beter dan negatieve informatie, overheersen in alle talen positieve woorden en bezitten alle levensvormen – van bacteriën tot zoogdieren – een voorkeur voor positieve energie³. Strategieën die op dezelfde wijze munt slaan uit het positivisme, creëren stimulerende en opzienbarende resultaten bij individuen en in organisaties.

De vier strategieën beschrijven de stimulerende werking van *een positief organisatie klimaat, positieve verhoudingen (relaties), positieve communicatie en positieve betekenis(geving)*. Elke strategie wordt verklaard, met empirisch bewijs onderbouwd en voorzien van de manier waarop ze kan worden toegepast. De bedoeling is om leidinggevenden inzicht te geven in deze bewezen uitvoerbare strategieën, die positief afwijkende prestaties bevorderen. In hoofdstuk 6 beschrijft Cameron een succesvol gebleken proces waarmee deze vier strategieën kunnen worden geïmplementeerd. Het afsluitende hoofdstuk bevat een instrument om het eigen gedrag te beoordelen en een gids voor het toepassen van deze vier strategieën.

Bij het voorbereiden van dit boek, profiteerde Cameron van de brede deskundigheid en ervaring van gewaardeerde collega's, die expliciet bedankt worden voor hun kritisch inzicht, redactieadviezen en suggesties. Het zijn onder meer Jane Dutton, Adam Grant, Steve Piersanti, Robert Quinn, Jeevan Sivasubramaniam, Gretchen Spreitzer, David Whetten en de productiestaf van uitgeverij Berrett Koehler.

Additioneel voorwoord

Nadat we eerder, samen met Robert Quinn en Kim Cameron, een leiderschaps trainingsprogramma voor woningcorporaties hadden ontwikkeld, stuurde Kim ons eind 2008 zijn nieuwe boek over positief leiderschap. We begonnen te lezen en werden gegrepen door zijn massief gefundeerde benadering. Een benadering die aansluit op de grondhouding van mensen om voorspoed en geluk na te streven. Maar niet alleen geluk en voorspoed voor zichzelf, maar ook voor een ander. Een benadering bovendien, die eenvoudig toepasbaar is en uitgelegd kan worden aan de hand van sprekende voorbeelden uit de praktijk.

Dat brengt ons bij de vertaling. Veel van de voorbeelden sluiten aan op de Amerikaanse samenleving en daar liggen de accenten vaak anders dan hier in Europa en Nederland. We spreken niet voor niets over een Angelsaksische benadering in de economie en het management in vergelijking met de Rijnlandse. Om die reden hebben we het boek van Kim Cameron voorzien van voorbeelden uit onze Nederlandse praktijk. Bovendien hebben we de op onderdelen wel erg academische schrijfwijze wat ingeperkt. Voor geïnteresseerde wetenschappers zijn de fundamenten van Cameron's benadering eenvoudig via de noten terug te vinden. Wij wensen u veel leesplezier.

Wat ons betreft stellen we opmerkingen over en vragen naar positief leiderschap uitdrukkelijk op prijs. U kunt ons daarvoor benaderen via onze mailadressen w.foppen@maastrichtuniversity.nl en a.dreimuller@roag.nl.

Auteurs

Dr. Kim Cameron is Hoogleraar aan de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan en mede-oprichter van het centrum voor positieve organisatiewetenschap (Positive Organizational Scholarship). Cameron en Quinn hebben eerder het invloedrijke Competing Values Framework (CVF) ontwikkeld en uitgewerkt. Kim Cameron is als psycholoog nauw betrokken bij het ontwikkelen van een nieuw managementgebied dat de nadruk legt op het positivisme.

Dr. Ir. Aldert Dreimüller is directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) en actief als organisatiedeskundige. Hij is auteur van twaalf managementboeken en heeft een groot aantal directies begeleid en getraind met het ontwikkelen van hun bedrijf en het implementeren van een strategie.

Dr. Wil Foppen is Hoogleraar in Strategisch Leiderschap aan de Universiteit Maastricht School of Business & Economics. Hij publiceerde eerder over leiderschapsvraagstukken en geeft leiding aan het Centre for Leadership & Performance.

1. Positief leiderschap

Dit boek gaat over positief leiderschap, over de manier waarop leiders positief afwijkende prestaties kunnen realiseren, met een positieve gerichtheid en aandacht voor geluk en altruïsme. Positief leiderschap past de principes toe die voortkomen uit de positieve organisatie wetenschap⁴, de positieve psychologie⁵ en de positieve veranderingsliteratuur⁶. Het beantwoordt de vraag: "Wat kan ik doen om een doelmatiger leider te worden?" De toepassing van de principes van positief leiderschap leidt tot opzienbarende resultaten.

De overgrote meerderheid van de vele boeken over leiderschap zijn gebaseerd op inspirerende voorbeelden van managementadviseurs of op de aanbevelingen van succesvolle leiders die over hun ervaringen verhalen. Dit boek is anders. Het verklaart strategieën die gebaseerd zijn op het resultaat van uitgebreid onderzoek. Het verduidelijkt praktische strategieën die leidinggevend kunnen helpen positieve principes toe te passen, waarvan het effect pas recent uit sociaal wetenschappelijk onderzoek is gebleken.

Positief leiderschap:

1. Positief leiderschap verwijst naar het ondersteunen van *positief afwijkende prestaties*. Dit zijn prestaties die de normale dramatisch overschrijden. Het bevorderen ervan is niet hetzelfde als gewoon succes bereiken. Bij positief leiderschap is de norm het vertrekpunt en zijn opzienbarende prestaties het doel⁷.
2. Positief leiderschap legt de nadruk op de sterktes en capaciteiten van mensen. Het is gericht op groeien en bloeien in plaats van te wijzen op obstakels en beletsels. Zonder te optimistisch te willen zijn, benadrukt het kracht, positieve communicatie, optimisme en kansen die verborgen liggen in problemen en zwakheden. Positief leiderschap negeert de negatieve gebeurtenissen niet, maar bouwt erop voort om positieve resultaten te ontwikkelen. Het is niet hetzelfde als een aardige, charismatische, betrouwbare leider te zijn⁸, maar vult deze eigenschappen aan met een scherp zicht op strategieën, die krachtige positieve energie biedt aan individuen en organisaties.
3. Positief leiderschap benadrukt het goede in de mens en bevordert geluk en altruïsme⁹. Het is gebaseerd op de veronderstelling dat alle menselijke systemen naar goedheid neigen vanwege hun intrinsieke waarde¹⁰. Hoewel het de vraag is wat goedheid is en wat de universele menselijke deugden zijn, bezitten alle maatschappijen en culturen beschrijvingen van wat zij positief achten¹¹. Positief leiderschap is georiënteerd op wat Aristoteles goedheid van de eerste orde noemt, oftewel dat wat goed is in zichzelf om die reden moet worden gekozen¹².

Eigenlijk legt *positief leiderschap* de nadruk op datgene wat individuen en organisaties verheft, op dat wat goed gaat (naast wat verkeerd gaat), op wat leven geeft (naast wat problemen geeft), op wat als goed wordt ervaren (naast dat wat laakbaar is), op wat buitengewoon is (naast dat wat slechts efficiënt is) en op wat inspirerend is (naast dat wat moeilijk of lastig is). Positief leiderschap betekent het bevorderen van zulke zaken als groeien in het werk, teambuilding, onbaatzuchtig gedrag, positieve emoties en energieke netwerken. Dit boek legt vooral de nadruk op de rol van de positieve leider die positief afwijkende prestaties stimuleert en faciliteert.

Een voorbeeld van positief afwijken

Een gemakkelijke manier om positief leiderschap te identificeren is door positieve afwijkingen op te merken. Een voorbeeld daarvan is de sanering en sluiting van de *Rocky Flats Nuclear Arsenal*, een fabriek voor kernwapenopslag in Denver¹³. In het verleden was er over de fabriek en de productie een groot aantal conflicten en tegenstellingen ontstaan. Werknemersgrievens escaleerden en in 1989 werd de fabriek tijdelijk gesloten door de Federale Dienst van Onderzoek vanwege schendingen van milieuwetten. Op het terrein lag meer dan 100 ton radioactief plutonium en meer dan 250.000 kubieke meter laag radioactief afval opgeslagen in tijdelijke containers op de prairie. De publieke opinie was dat de fabriek een gevaar was voor de samenleving en protestacties tegen kernproliferatie namen toe vanaf de jaren 60. De radioactieve vervuiling werd zo hoog geacht dat in 1994 *ABC Nightline* twee gebouwen op het terrein tot de gevaarlijkste in Amerika rekende.

Het Ministerie van Energie schatte dat de sanering en sluiting van de fabriek minsten 70 jaar zou duren en meer dan \$36 miljard zou kosten. Een ingenieurs- en milieubureau uit Denver (CH2M HILL) won het contract voor de sanering en sluiting van het 2400 hectaren grote terrein met 800 gebouwen. CH2M HILL voltooide de taak 60 jaar eerder dan gepland, voor \$30 miljard minder dan begroot en 13 keer schoner dan vereist. Tegenstanders, zoals actiegroepen, burgemeesters en ambtenaren werden verdedigers, lobbyisten en partners. De verhouding met de vakbonden verbeterde en een cultuur van je leven lang bij één baas werken werd vervangen door een instelling om enthousiast en zo vlug mogelijk de eigen baan overbodig maken. De federale veiligheidsnormen werden twee keer overschreden en er werden meer dan 200 technologische innovaties bedacht om sneller en veiliger te kunnen werken. Deze prestaties overschreden veruit de verwachtingen en zijn bij uitstek voorbeelden van positief afwijken en van positief leiderschap.

Natuurlijk betekent een focus op positief afwijkend gedrag niet dat niet-positieve situaties, fouten, crises of verslechtingen worden genegeerd. Veel positieve resultaten zijn juist het resultaat van het zoeken naar oplossingen. Zo zijn moed, veerkracht, vergiffenis en medeleven alleen relevant als er problemen zijn. Zoals het voorbeeld van *Rocky Flats Nuclear Arsenal* illustreert, wordt alleen dan het beste van mensen en organisaties zichtbaar, wanneer men geconfronteerd wordt met belemmeringen, uitdagingen, of schadelijke omstandigheden. Vanuit menselijke ervaring en uit veel wetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat negativiteit onderdeel is van de menselijke ontwikkeling¹⁴. Negatief nieuws verkoopt beter dan positief nieuws, mensen worden meer getroffen door negatieve dan positieve terugkoppeling en traumatische gebeurtenissen hebben grotere invloed op mensen dan positieve gebeurtenissen. Een recent onderzoek vat dit samen met de stelling '*Slecht is sterker dan Goed*'¹⁵. Mensen leren al vroeg in hun leven dat het verstandig is om op negatieve signalen te reageren. Het bereiken van positieve effecten is daarmee niet alleen afhankelijk van positieve omstandigheden, net zoals mislukken niet alleen afhankelijk is van constante negatieve invloeden. Zowel positieve als negatieve omstandigheden veroorzaken positieve afwijkingen¹⁶.

Bedrijven tonen ook een vorm van positief afwijken, als ze tegen de verwachting in niet falen, terugkomen in plaats van wegglijnen, flexibel blijven en niet verstarren¹⁷. Men dacht niet dat de sanering en sluiting van de *Rocky Flats Nuclear Arsenal* zou lukken, van de nucleaire vliegdekschepen in de Perzische Golf Oorlog (1990) werden geen perfecte prestaties verwacht¹⁸ en in 1980 werd voorspeld dat het Olympische ijshockeyteam van de VS door de Russen zou worden verslagen. In deze situaties slagen is ook positief afwijken.

Een manier om over positief afwijken te denken wordt geïllustreerd in tabel 1. Ten opzichte van normale of verwachte prestaties (midden kolom) staan links de negatieve afwijkingen en rechts de positieve. Op het individuele niveau staan links lichamelijke en psychologische ziekte, in het midden gezond functioneren (het ontbreken van ziekte) en rechts de positieve afwijking in de vorm van hoge niveaus van psychologische of fysieke vitaliteit (bijvoorbeeld Olympische geschiktheidsniveaus)¹⁹. Op het organisatorische niveau staan links aspecten die variëren van ondoeltreffendheid tot onproductief, in het midden van doeltreffendheid tot winstgevend en rechts de positieve afwijking van uitstekend tot overtreffend presteren. Let wel: de uitersten in de tabel zijn kwalitatieve uitersten van een continuüm en kwantitatieve aanduidingen van meer of minder dan het gemiddelde (het normale).

Tabel 1: Positief en negatief afwijken			
	Negatieve afwijking	Normaal	Positieve afwijking
Individu			
Lichamelijk	Ziekte	Gezondheid	Vitaliteit
Psychologisch	Ziekte	Gezondheid	Groei
Organisatie			
Doeltreffendheid	Ondoeltreffend	Doeltreffend	Uitstekend
Doelmatigheid	Ondoelmatig	Doelmatig	Buitengewoon
Kwaliteit	Reactief	Betrouwbaar	Perfect
Ethiek	Onethisch	Ethisch	Welwillend
Reagerend	Verstarrend	Het hoofd biedend	Bloeiend
Relationeel	Schadelijk	Nuttig	Ondersteunend
Economisch	Onproductief	Winstgevend	Overvloedig
Bron: Cameron, 2003			

Normaliter zijn organisaties erop gericht stabiliteit, regelmaat en voorspelbaarheid te bevorderen²⁰. Het doel is dan om de organisatie in het midden van de tabel te houden. Investeerders zijn immers niet geneigd om onvoorspelbaar presterende bedrijven te steunen²¹. Daarom leggen organisaties alles zo veel mogelijk vast in doelstellingen, regels en procedures om variatie, onzekerheid en afwijking – zowel positieve als negatieve – te vermijden²².

Succes wordt van oudsher gezien als effectief opereren in het midden van het continuüm met als gevolg voorspelbare trends, betrouwbaar gedrag en winstgevende zaken. Maar er zijn – en het zijn uitzonderingen – bedrijven, die zodanig werken, dat zij aan de rechterzijde van de tabel presteren. Ze presteren beter dan het gemiddelde en doen dat meerdere jaren achter elkaar²³. De betere prestaties komen niet alleen tot uitdrukking in hogere winsten, maar ook in voorspoedige groei, ontplooiing, zelfs in deugdzaam presteren of het beste uit de mensen halen. Dat ligt niet zozeer aan de leider, maar heeft wel alles te maken met leiderschap. Het zijn strategieën die organisaties laten groeien en bloeien en die buitengewoon positieve prestaties bevorderen. In dit boek worden – onderbouwd vanuit onderzoek – vier van zulke strategieën beschreven.

Een voorbeeld van leiderschap dat zorgt voor positief afwijkende prestaties

Eén voorbeeld van positief leiderschap deed zich voor in het gezondheidszorgcentrum *Griffin Hospital in New England (VS)*. Er ontstond een crisis toen de Raad van Bestuur de populaire onderdirecteur Patrick Charmel dwong af te treden²⁴. De meeste werknemers zagen hem als een innovatieve en doelmatige beheerder en als het belangrijkste voorbeeld van positieve energie en hoop voor de toekomst. Na zijn ontslag verviel de organisatie in wanorde. Conflicten, roddel en achterklap waren aan de orde van de dag. Uiteindelijk deed een groep werknemers een beroep op de Raad van Bestuur om Patrick Charmel opnieuw aan te nemen. De werknemers hadden geen vertrouwen in de bestaande leiding en de voortdurend verslechterende prestaties van het ziekenhuis. Uiteindelijk was de lobby zo succesvol dat zowel de directeur als de CEO ontslag namen en Charmel werd ingehuurd om die beide rollen te gaan vervullen.

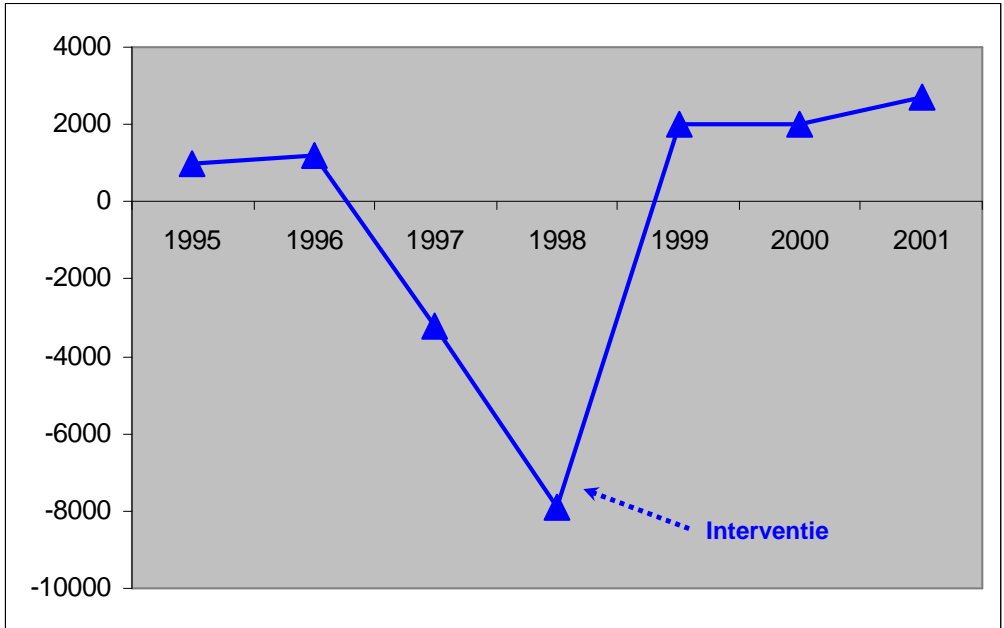
Vanwege de crisis was de financiële positie dusdanig verslechterd dat het al binnen zes maanden na de terugkeer van Patrick Charmel nodig was om het personeelsbestand met 10% te verminderen. De verliezen bedroegen miljoenen dollars en Charmel moest zelfs banen opheffen van mensen die zijn terugkeer hadden gesteund. Normaal zou dit het negatieve effect van de gedwongen ontslagen versterken. Het zou minder loyaliteit en een lagere moraal betekenen en gevoelens van onrechtvaardigheid en onbetrouwbaarheid. Beschuldigingen, cynisme en woede zouden toenemen²⁵. Op grond van onderzoek naar de gevolgen van gedwongen ontslagen was een escalatie van het vijandige klimaat haast onvermijdelijk²⁶. Maar het tegenovergestelde gebeurde! De reden daarvoor was dat Patrick Charmel bij zijn terugkeer bewust pogingen deed om positief afwijkend gedrag te bevorderen in plaats van alleen maar de problemen te lijf te gaan. Hij bevorderde een positief klimaat, in plaats van negatieve ontwikkelingen tegen te gaan. De nadruk kwam te liggen op goede relaties, open en eerlijke communicatie en op de maatschappelijke betekenis van het werk. Vergiffenis, optimisme, vertrouwen en integriteit werden gevestigde begrippen. Dit kwam tot uitdrukking in organisatie brede verhalen van medeleven, begrip, vriendelijkheid en virtuositeit. Eén typisch voorbeeld betrof een verpleger bij wie een dodelijke vorm van kanker was gediagnosticeerd. In de Verenigde Staten zijn meer dan 60 miljoen mensen niet voor dit soort situaties verzekerd. Als zij niet meer kunnen werken, stopt daarmee ook hun inkomen. Toen duidelijk werd dat de verpleger geen inkomen meer zou krijgen, doneerden artsen en personeelsleden van alle afdelingen vakantiedagen en verloftijd, zodat de verpleger zijn salaris toch bleef ontvangen. Tot aan zijn dood kon hij op deze manier in dienst blijven en salaris ontvangen.

Het gevolg van de positieve benadering van Patrick Charmel was ook dat werknemers de persoonlijke en organisatorische schade van de bezuinigingen – vrienden die hun baan verloren, budgetten die werden gekort – konden accepteren. In plaats van wrok en rancune, ontstond er een optimistisch toekomstbeeld. Eén indicator daarvoor was het taalgebruik binnen het ziekenhuis dat woorden van liefde, hoop, medeleven, vergiffenis en nederigheid omvatte, ondermeer verwijzend naar de leiding die de bezuinigingsacties had aangekondigd²⁷.

De werknemers van Griffin Hospital vertellen dat het positivisme dat Charmel uitstraalt de sleutel was voor het herstel. Voorbeelden te over, zoals het plaatsen van tweepersoons-bedden in de kraamkliniek, waardoor vaders niet in een stoel, maar gewoon met de moeders in één bed konden overnachten. Of het inrichten van gemeenschappelijke ruimten waar familie en vrienden elkaar konden ontmoeten, het inzetten van huisdieren om patiënten op te vrolijken, het ophangen van schilderijen met optimistische en inspirerende thema's, het inrichten van verpleegposten in het zicht van patiënten en de plaatsing van Jacuzzi's op de kraamafdelingen. Sindsdien behoort Griffin Hospital al vijf jaar tot de 25 beste plaatsen om te werken en is het in de Verenigde Staten 12^e in de top 100 van het blad Fortune (kwaliteitsprijs). Figuur 1 illustreert de financiële ommekeer die Patrick Charmel realiseerde.

In Nederland hebben we begin 2009 – de credietcrisis zet door – eenzelfde voorbeeld gezien als dat van het Griffin Hospital. Bij het bedrijf Maars Holding in Harderwijk (producent van mobiele wandsystemen), kwamen minder opdrachten binnen en moest de productiecapaciteit worden verminderd. Dat zou ontslag voor een aantal medewerkers betekenen. Vervolgens hebben het kantoorpersoneel en de monteurs vrijwillig vakantiedagen afgestaan aan collega's op de werkvloer. Hieruit is de werktijdverkorting voor honderd productiemedewerkers gefinancierd, waardoor geen enkele baan verloren is gegaan. De reden daarvoor is volgens de OR-voorzitter Peter Hoeve het feit dat Maars Holding een familiebedrijf is, waar men loyaal is aan elkaar.

Belangrijk in dit voorbeeld is dat het initiatief van de werknemers zelf uitging. Het was niet opgelegd door de directie, het kwam voort uit de sfeer binnen het bedrijf. Dat is iets anders dan een directie die haar medewerkers de keuze voorlegt of 15% loon inleveren of duizenden gedwongen ontslagen (TNT-post maart 2009). Het is ook anders dan een bedelbrief van een directie aan haar medewerkers om vrijwillig loon in te leveren (Willie Walsh van British Airways mei 2009), of vragen om langer te werken voor hetzelfde loon en dreigen met ontslag, zoals de directie van het zetmeelbedrijf Avebe (juli 2009).



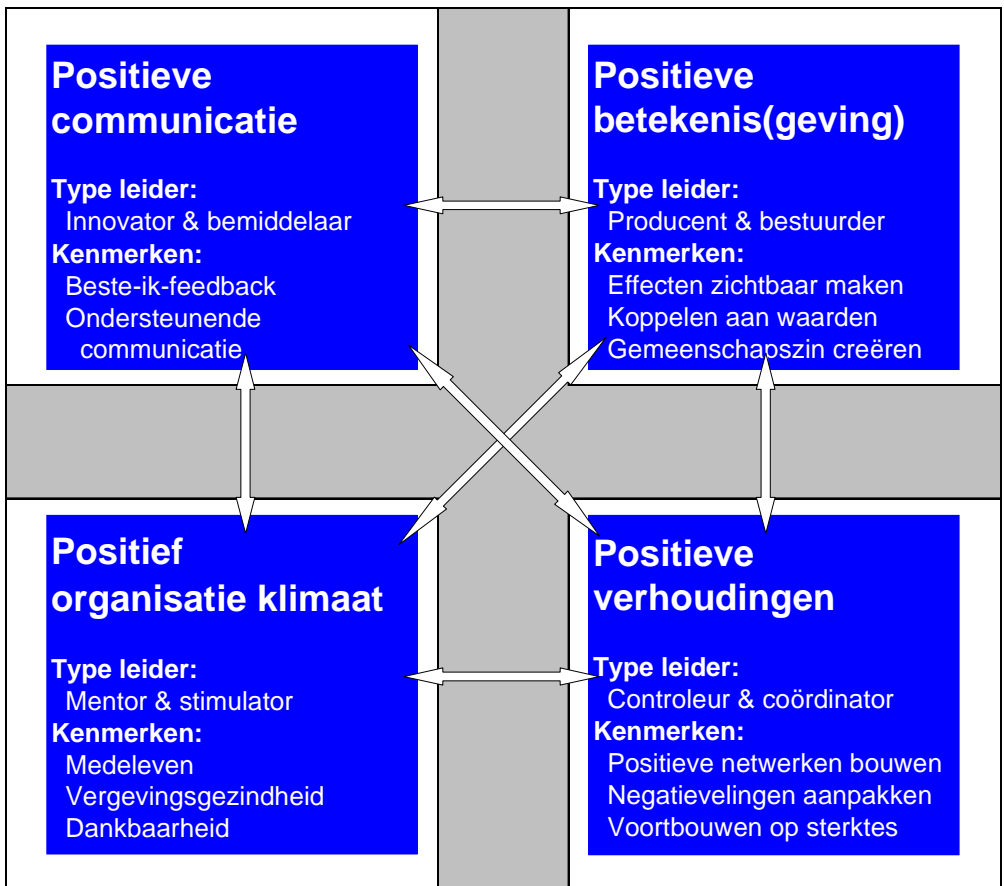
Figuur 1: Financiële Prestaties na een Interventie van de Leiding

In plaats van alleen maar het oplossen van problemen, het wegnemen van hindernissen, het verhogen van concurrentievermogen, of zelfs het verbeteren van het rendement – om zodoende uitzonderlijk positieve resultaten te behalen – concentreren positieve leiders zich op het laten floreren van organisaties en op het motiveren van mensen. Deze benadering is niet alleen relevant in moeilijke omstandigheden, zoals in het geval van Griffin Hospital, of het bedrijf in Harderwijk, maar werkt altijd. De sleutel is het benadrukken van het positieve.



De structuur van het boek en van Positief Leiderschap

Elk van de volgende vier hoofdstukken beschrijft één van de positieve leiderschapsstrategieën die een gemiddelde organisatie onderscheiden van een positief afwijkende (positief organisatie klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve betekenisgeving). Deze vier strategieën zijn niet exclusief en uitputtend, maar – zoals blijkt uit onderzoek – veroorzaken wel positief afwijkende prestaties. De vier leiderschapsstrategieën zijn aan elkaar gerelateerd en versterken elkaar (zie figuur 2). Om te benadrukken dat elke strategie positief afwijkende prestaties bevordert, sluit elk hoofdstuk af met praktische maatregelen die passen binnen die strategie en met een vragenlijst om leidinggevendenden inzicht te geven in hun gedrag.



Figuur 2: De vier Strategieën van positief leiderschap

Hoofdstuk 6 gaat in op de wijze waarop deze vier elkaar versterkende strategieën kunnen worden gebruikt; het zogenoemde Persoonlijk Management Interview Programma. Deze met feiten en onderzoek onderbouwde benadering, verbetert de individuele en organisatorische prestaties. Het afsluitende zevende hoofdstuk vat de principes van positief leiderschap samen en gaat in op de wijze waarop leidinggevendenden de bij hen passende stijl van leidinggeven in de praktijk kunnen brengen.

2. Een positief organisatieklimaat

De term positief organisatieklimaat verwijst naar de omstandigheid op het werk waarin positieve emoties de negatieve overtreffen²⁸. In een dergelijk klimaat zijn er meer werknemers met een optimistische houding en een vrolijk humeur dan werknemers die spanning, bezorgdheid of wantrouwen uitstralen. Positieve interpretaties overheersen de negatieve. Uit onderzoek²⁹ blijkt dat het bevorderen van een dergelijk positief organisatieklimaat leidt tot optimale individuele en organisatorische prestaties. En dat niet alleen op de korte, maar ook op de langere termijn³⁰.

Het scheppen van een positief organisatieklimaat is vooral afhankelijk van de aanpak die de leider kiest. Leidinggevenden – zo blijkt – hebben zeer veel invloed op het organisatieklimaat, op hoe mensen hun situatie en arbeidsomstandigheden ervaren en hun welzijn beleven³¹. Het zijn daarom juist de leidinggevenden, die het organisatieklimaat doorslaggevend positief kunnen beïnvloeden door zelf positieve emoties te ontwikkelen en te laten zien³².

Het ondervinden van positieve emoties verbetert de creativiteit, verdraagzaamheid en het samenwerkingsvermogen van mensen. Negatieve emoties beperken juist de reactievermogens en verminderen de vaardigheden om situaties het hoofd te bieden³³. Een positieve emotie (zoals blijdschap, liefde en waardering) geeft mensen een breder perspectief, stelt ze in staat meer informatie te verwerken en te interpreteren en hogere niveaus van creativiteit en productiviteit te bereiken³⁴. Het versterkt het intellectuele vermogen en verhoogt de interesse in kennis en onderzoek³⁵. Positieve emoties dempen ook het effect van negatieve emoties (zoals vrees, woede, droefheid en bezorgdheid) en verzwakken de negatieve lichamelijke gevolgen ervan³⁶.

Met andere woorden, het toelaten van positieve emoties, bevordert een positief organisatieklimaat en dat opent de weg naar optimaal functioneren en verbeterde prestaties. Een positief werkklimaat draagt ook bij aan betere besluitvorming, productiviteit, creativiteit, sociale integratie en sociaal gedrag³⁷, waardoor individuen en organisaties opbloeien als een positief organisatieklimaat aanwezig is.

Aan de andere kant toont uitgebreid literatuuronderzoek ook aan dat negatieve gebeurtenissen en afkeurende feedback individuen meer en blijvender beïnvloeden dan positieve bemoedigende en opbeurende voorvallen³⁸. Eén negatieve reactie tussen meerdere complimenten, één nadeel ten opzichte van vele voordelen, één

geval van misbruik tussen verschillende gevallen van koestering, één traumatische gebeurtenis tussen vele fijne of één slechte relatie tussen vele goede heeft een onevenredig negatieve invloed. De negatieve gebeurtenis veroorzaakt meer reacties in gedrag en wordt beter onthouden dan een vergelijkbaar positieve gebeurtenis. Als iemand van drie collega's complimenten krijgt en van één collega kritiek, dan legt die negatieve kritiek meer gewicht in de schaal, ook al zijn de collega's even geloofwaardig.

Mensen zijn geneigd om beter te letten op negatieve dan op positieve gebeurtenissen. En ze hebben daar ook een goede reden voor. Van kinds af aan leert iedereen dat het negeren van negatieve signalen niet alleen onprettig kan zijn, maar potentieel gevaarlijk of zelfs levensbedreigend. Zo kan het fataal zijn om het geluid van toeterende auto's en gierende banden te negeren, als we een straat oversteken. Daarentegen gebeurt er maar zelden iets ingrijpends als een positief signaal of voorval wordt genegeerd. Hooguit resulteert later spijt als men iets leuks heeft gemist.

De consequentie hiervan is dat mensen – en speciaal leidinggevenden, die juist bij voortdurend met problemen en bedreigingen worden geconfronteerd – geneigd zijn zich op negatieve signalen te concentreren. Managers en autoriteiten zijn immers aangesteld om problemen op te lossen, concurrentie het hoofd te bieden of onschuldigen te beschermen³⁹. Vooral in moeilijke tijden zijn we op zoek naar leiders die problemen oplossen! De consequentie van dit alles is dat negatieve factoren veel meer aandacht krijgen dan positieve factoren. Dat blijkt ook uit onderzoek naar het taalgebruik in Amerikaanse zakenkranten (waaronder de *Wall Street Journal*). Daarbij bleek dat positieve termen (zoals deugd, medeleven, zorg en goedheid) zelden werden gebruikt, terwijl in 17 jaar tijd het gebruik van negatieve woorden (zoals verslaan, vechten en beconcurreren) verviervoudigde⁴⁰.

Positieve leiders zijn opmerkelijk, omdat zij ook in slechte tijden aandacht blijven geven aan het positieve. Niet dat zij het negatieve negeren, maar zij verzetten zich tegen de tendens naar negativisme met een overvloed aan positivisme. Want als het negatieve overheerst, is een negatief organisatieklimaat het resultaat⁴¹. Dat impliceert dat er strategieën nodig zijn als leidinggevenden in hun organisaties een positief organisatieklimaat willen ontwikkelen.

Een voorbeeld van een positief organisatieklimaat is de regionale bank, de *Synovus Financial Services Corporation* in Columbus (Georgia, VS). Deze bank laat sinds 1999 een jaarlijkse groei van het dividend zien van 13%. Dat ligt ruim boven het

gemiddelde. De bank wordt door *Wall Street Journal* als de nummer één in het Zuiden van de Verenigde Staten genoemd en volgens het tijdschrift *Fortune* behoort de bank al vijf jaar tot de top tien van beste bedrijven om voor te werken. Een geweldige prestatie, maar wat het bedrijf echt bijzonder maakt is het positieve organisatie klimaat. Het bedrijf is hier trots op en werkt daar voortdurend aan. De leiders bevorderen een atmosfeer waarin de werknemers zich materieel, geestelijk en intellectueel kunnen ontwikkelen en waar de klanten de cultuur als oprecht ervaren. De volgende citaten onderschrijven dat⁴²:

- In een sociaal en economisch klimaat met zoveel onzekerheid, is het belangrijker dan ooit dat alle medewerkers weten dat er voor ze wordt gezorgd. Daarom stellen we werkende moeders niet alleen in staat om productief te zijn en gewaardeerd en beloond te worden, maar krijgen ze ook de gelegenheid om voor hun gezin te zorgen. Dat is één van onze primaire opdrachten als werkgever.
- In de vigerende gedragscode, gedrukt op creditcardformaat kaartjes, staat dat *alle* klanten met het hoogst mogelijke niveau van oprechtheid, billijkheid, hoffelijkheid en eerbied moeten worden geholpen.
- Elke medewerker is van grote waarde. Wij investeren in elk lid van ons team net zoals we geld sparen voor de toekomst. Wij leiden medewerkers op en onderwijzen ze. Als medewerkers hun rol in het geheel kennen en weten dat zij belangrijk zijn ongeacht hun plaats in de organisatie, dan wordt hun houding opgewekt. Daarom willen ze meewerken, is onze winst stevig en is het hier goed werken.

Het toelaten van een positief organisatie klimaat

De leiders die gericht zijn op positieve prestaties, concentreren zich niet op het negatieve, bedreigende en problematische. In plaats daarvan leggen ze – in het belang van een positief organisatieklimaat – de nadruk op positieve zaken, zoals positieve emoties, positieve kansen en positieve relaties. Onderzoek bevestigt dat een positief werkklimaat sterk wordt geassocieerd met positieve prestaties⁴³. Het gaat daarbij om het verbeteren van *medeleven*, *vergiffenis* en *dankbaarheid* onder werknemers in organisaties. Bedrijven die hieraan meer dan gemiddeld aandacht besteden, presteerden beter, zo blijkt uit een studie onder organisaties uit zestien verschillende sectoren⁴⁴. De studie omvatte naast grote firma's zoals General Electric, National City Bank en OfficeMax, ook middelgrote en kleine bedrijven en not-for-profit organisaties. Toen managers onder hun werknemers medeleven stimuleerden, fouten accepteerden en niet bestrafden en dankbaarheid toonden, kwam dat de productiviteit, de winstgevendheid, de kwaliteit, innovatie en klanttevredenheid ten goede en nam het personeelsverloop af. De prestaties waren beduidend hoger dan in andere organisaties⁴⁵.

- **Medeleven en compassie**

In een studie⁴⁶ naar medeleven en compassie binnen organisaties, naar aanleiding van een grote tragedie, werden werkwijzen ontdekt, waarmee medeleven kan worden gemobiliseerd. Kort voor hun laatste examens verloren drie niet-Amerikaanse MBA studenten, tijdens een brand in een appartementencomplex, al hun bezittingen. De reactie van de organisatie was een uitgesproken voorbeeld van georganiseerd medeleven. Collega-studenten stelden hun aantekeningen, computers, kleding en eten beschikbaar, zodat ze alsnog mee konden doen aan de examens. De universiteit zorgde voor onderdak en de leiding van het instituut doneerde eigen geld om ze weer op de been te helpen. Er bleken verschillende strategieën aan deze ongewone reactie ten grondslag te liggen. Er bestond een sterke gemeenschapszin, er waren coördinatoren en ondersteunende routines die onderdeel uitmaakten van de handelwijze van de universiteit. Gemeenschappelijke gebeurtenissen en de normen en waarden van de universiteit maakten het medeleven mogelijk.

In aanvulling op deze studie zijn drie specifieke processen geïdentificeerd⁴⁷, die medeleven binnen organisaties mogelijk maken. Het gaat om gemeenschappelijke opmerkzaamheid, gedeelde emotionele beleving en gemeenschappelijke reacties. Wanneer mensen moeilijke of negatieve gebeurtenissen meemaken, is de **eerste stap** dat men zich daarvan bewust wordt. Dat kan heel eenvoudig door op collega's te letten die hulp nodig hebben en door informatie te delen. Hoewel rekening moet worden gehouden met privacy, maken positieve leiders het mogelijk dat medewerkers op het werk hun zorgen kwijt kunnen en dat anderen worden gewezen op de problemen van collega's. Ook kunnen in beoordelingsgesprekken naast professionele ook persoonlijke zaken worden besproken. Hechte gemeenschappen hebben de gewoonte op de hoogte te blijven van elkaars wederwaardigheden en zijn gevoelig voor elkaars problemen.

De **tweede stap** is het uitdrukking geven aan gemeenschappelijke gevoelens. Dat wordt gestimuleerd door het organiseren van bijeenkomsten waar mensen worden aangemoedigd in het openbaar hun medeleven uit te drukken⁴⁸. Het kan ook via internet en e-mails⁴⁹. De decaan van de faculteit waar de studenten waren ingeschreven zorgde ervoor dat het mogelijk werd om publiekelijk gevoelens te uiten door over zijn eigen gevoelens te praten en door zelf geld te geven om de studenten met onvoorziene uitgaven te helpen.

In een studie⁵⁰ naar een schietpartij en gijzeling op een andere instelling, bleek eenzelfde benadering het mogelijk te maken om medeleven te tonen. Bijna direct na de tragedie organiseerden de instelling en de gemeente openbare bijeenkomsten om

gevoelens met elkaar te delen. Ook werden persoonlijke contacten met slachtoffers en kwetsbare personen bevorderd, waarbij leiders de mensen thuis bezochten en met hen aten; hiërarchische verschillen werden genegeerd.

Bij de **derde stap** gaat het erom, met gemeenschappelijke acties herstel en genezing te bewerkstelligen. Uit onderzoek⁵¹ blijkt dat de voorbeeldfunctie van de leidinggevededan van cruciaal belang is. In de onderzochte gevallen riepen leiders in het openbaar anderen op om actie te ondernemen, deelden verhalen over zorgzaamheid en brachten waarden onder woorden waarbij “wij zorgen voor elkaar” en “het gaat om de mens” een prominente plaats innamen. Het bevorderen van activiteiten die uiting geven aan het medeleven is een belangrijke taak voor leiders om collectief medeleven mogelijk te maken.

Voorjaar 2003 treedt een nieuwe bestuurder aan bij Woonwaard. Woonwaard is dan net ontstaan uit een fusie en bij zijn kennismaking loopt de nieuwe bestuurder – Pierre Sponselée – aan tegen wat hij noemt: rammelende putdeksels. Dat zijn rayons die niet op dezelfde wijze werken, geen resultaten bijhouden en ondoelmatig langs elkaar heen werken. Zo kan het voorkomen dat de eigen onderhoudsdienst geen werk heeft, omdat de rayons externe aannemers hebben ingeschakeld. Reden genoeg om in te grijpen, maar de bestuurder besluit tot een andere aanpak. Het wordt het project *Woonwaard in Kaart*. De bestuurder en het managementteam leggen hun oor te luister bij het middenkader, vragen naar hun ervaringen over hoe het gaat en hoe het beter kan gaan. Vervolgens krijgt het middenkader steun bij het doorvoeren van die verbeteringen. In feite tonen zij begrip en medeleven voor de ontstane situatie en geven vertrouwen, door te vragen hoe het beter kan en die voorstellen te honoreren. Het effect van deze eerste stap is dat de organisatie begint te veranderen, doelmatiger gaat werken, vertrouwen krijgt in de nieuwe bestuurder en inziet dat veranderen geen pijn hoeft te doen. Het is de basis voor het vervolgtraject *Woonwaard in Vaart*, waarin grotere structuurveranderingen worden doorgevoerd. Zo worden de rayons opgeheven en de werkprocessen opnieuw gedefinieerd. Samen met het middenkader en de medewerkers worden de werkprocessen en de nieuwe functies uitgewerkt. Medewerkers kunnen vervolgens de functie – die hun het meest past – kiezen en krijgen dan een opleidingsprogramma op maat, zodat zij de nieuwe functie ook kunnen vervullen. Het is dan inmiddels 2006, Woonwaard heeft een positief organisatieklimaat en is klaar voor de volgende stap.

Na de succesvolle bouw aan een positief organisatieklimaat is het voor Woonwaard tijd om de nieuwe organisatie goed te laten werken. De weg is positieve betekenisgeving, het middel het opstellen van een bedrijfsplan, de eerste stap het inrichten en bespreken van een concept met middenkader en medewerkers. Daarbij toont het management het belang van Woonwaard voor de samenleving (toekomstvisie en missie) en waar medewerkers individueel bijdragen aan het succes van Woonwaard. Het gaat dan om hun taak en plaats in werkprocessen, voor wie ze iets doen en hoe deze daarvan afhankelijk zijn en hoe zuiniger met geld kan worden omgegaan (budgettering). Resultaten worden ook serieus genomen en met de betrokkenen besproken. Niet om te straffen, maar telkens met de vraag hoe het anders kan en hoe het bedrijf de medewerker kan helpen. De ingrepen zijn basaal. Zo werd de afhandeling van facturen in beeld gebracht. Het was aanleiding om met betrokkenen na te gaan hoe het beter kon en het resultaat is dat de afdeling nu geen achterstanden meer heeft. Een ander voorbeeld is de begrotingsdiscipline.

De grote verandering was dat de resultaten regelmatig geanalyseerd en besproken werden. Medewerkers zagen dat er wat (mee) gebeurde, dat er op werd gelet, maar ook dat ze steun kregen bij het verbeteren van de prestaties. De introductie en bespreking van de balanced scorecard had eenzelfde effect. Een laatste voorbeeld van die basale aanpak betreft de omgangsvormen binnen het management. Middels training werd ervoor gezorgd dat men zich meer van elkaars drijfveren bewust werd en hoe men elkaar op een positieve manier kon aanspreken. Dat alles schiep binnen Woonwaard een positief klimaat, waarin men beter leerde samenwerken, afspraak afspraak werd en waarmee Woonwaard de kredietcrisis van 2009 te lijf kon gaan. En met positief resultaat, want nu al wordt op de lopende begroting bespaard en een tussentijds noodzakelijke additioneel bezuinigingsronde, roept geen weerstand op, maar juist bruikbare voorstellen om doelmatiger te kunnen werken.

- **Vergevingsgezindheid**

Vergeving wordt belangrijk wanneer zich in organisaties schadelijke of kwetsende gebeurtenissen voordoen, zoals bezuinigingen of inkrimpen, moeilijke onderhandelingen met de vakbond of pijnlijke vergissingen. Dit kunnen grote of kleine misstanden zijn, maar om zonder wrok, haat of nijd verder door te kunnen gaan, is het nodig om vergevingsgezindheid te kweken. Wanneer fabrieken worden gesloten en ontslagen worden aangekondigd, onethische beslissingen worden genomen of vertrouwen wordt geschonden, wanneer men zich persoonlijk beledigd voelt, heeft men drie mogelijkheden⁵²; **(1)** wrok koesteren en wraak zoeken, **(2)** de vijandigheden staken of **(3)** het vervangen van de negatieve door positieve reacties. Een positief klimaat dat positief afwijkend gedrag bevordert, komt het meeste

overeen met het derde alternatief. Nobelprijswinnaar Desmond Tutu (1998: xiii; 1999:155) vat deze relatie het beste samen⁵³: *Bij vergiffenis wordt mensen niet gevraagd om te vergeten. Integendeel, het is belangrijk om te herinneren, opdat we zulke verschrikkingen nooit meer zullen laten plaatsvinden. Vergevingsgezindheid betekent niet het door de vingers zien van wat is gebeurd. Het betekent het serieus nemen van hetgeen is gebeurd; het niet bagatelliseren; niet de angel trekken uit de herinnering die ons hele bestaan dreigt te vergiftigen. Het behelst een poging om de daders te begrijpen en empathie te tonen, om in hun schoenen proberen te staan en bewust te zijn van de druk en invloeden die hun wellicht hebben gevormd.... Vergiffenis betekent het opgeven van het recht om de dader met gelijke munt terug te betalen, maar het is een verlies dat het slachtoffer bevrijdt'.... We zullen altijd een proces van vergeving en verzoening nodig hebben om om te gaan met de onfortuinlijke, al te menselijke scheuren in relaties. Deze zijn een onontkoombaar karakteristiek van de menselijke conditie.... Uiteindelijk kom je erachter, dat er zonder vergeving geen toekomst is. We realiseren ons, dat het verleden niet kan worden herbouwd door straf.... Het heeft geen zin om nu wraak te nemen, wetende dat dit een reden is voor nieuwe wraak, maar nu door de nazaten van hen, die wij bestraffen. Wraak leidt alleen tot vergelding. Wraak vernietigt degenen die het opeisen en degenen die erdoor bedwelmde raken.... vergevingsgezindheid is daarom een absolute noodzaak voor het voortbestaan van de mensheid.*

Op basis van verschillende studies⁵⁴ naar vergevingsgezindheid in organisaties zijn vijf activiteiten van leiders te herkennen die dat mogelijk maken:

1. Erken het trauma of onrecht dat medewerkers is aangedaan, maar herdefinieer deze voorvallen ook als een kans om naar een nieuw doel toe te werken. Benadruk een positief toekomstbeeld in plaats van een negatief verleden.
2. Zorg ervoor dat de output van de organisatie (de goederen, diensten en relaties) verbonden wordt met een hoger doel, dat een persoonlijke betekenis heeft voor de medewerkers, iets waar ze werkelijk om geven. Dit hogere doel vervangt het naar binnen kijken (wraakgevoelens, zelfmedelijden) met een inspirerende doelstelling. Egoïsme en de slachtofferrol kunnen worden vervangen door een kans om iets van waarde voor iets of iemand anders te doen.
3. Borg normen en waarden en communiceer dat vergevingsgezindheid niet synoniem is met het tolereren van fouten of lagere verwachtingen. Vergevingsgezindheid maakt uitmuntendheid mogelijk door niet langer te piekeren over het negatieve. Het gaat de neiging tegen om te fixeren op fouten en problemen en wijst tegelijkertijd de weg naar een hogere norm. Een focus op fouten leidt tot bekwaamheid – het midden in tabel 1 – waarbij aandacht voor

vergevingsgezindheid en hogere normen het mogelijk maakt voor individuen en organisaties om positief afwijkend te worden.

4. Steun individuen door te communiceren dat persoonlijke ontwikkeling en welzijn net zo belangrijk zijn voor de organisatie als het financiële resultaat. In plaats van het isoleren van daders of het negeren van slachtoffers is het nodig om sociale ondersteuning te bieden om het schadelijke voorval menselijk te maken. Deze vorm van steun helpt zowel de overtreeders als slachtoffers om het incident achter zich te kunnen laten.
5. Sta stil bij het taalgebruik, zodat woorden als verzoening, medeleven, bescheidenheid, moed en liefde acceptabel zijn binnen de organisatie. Dergelijke taal geeft een context waarin vergevingsgezindheid gezien wordt als een legitieme reactie op een overtreding of beschadiging. Uitingen van vergevingsgezindheid worden bijna altijd vergezeld door uitlatingen over zorg, bescheidenheid, verzoening en liefde voor anderen.

Onderzoek naar het doorvoeren van zware bezuinigingen bij verschillende organisaties, laat zien dat deze vijf strategieën succesvol zijn en organisaties helpen de schadelijke gevolgen van het verdwijnen van banen achter zich te laten⁵⁵. Overvloedig bewijs laat zien dat het de meeste organisaties na bezuinigingsmaatregelen niet beter, maar slechter vergaat. Bij de weinige organisaties die het beter gaat, is gebleken dat daarbij geïnstitutionaliseerde vergevingsgezindheid een sleutelrol heeft gespeeld⁵⁶.

- **Dankbaarheid**

Het getuige zijn van daden van medeleven en vergevingsgezindheid – maar ook het ontvangen daarvan – geeft mensen een gevoel van dankbaarheid. Het is aangetoond dat dankbaarheid grote gevolgen heeft voor zowel individuele als groepsprestaties. In een onderzoek werd aan studenten gevraagd een dagboek bij te houden⁵⁷. Sommige studenten werd gevraagd om een dagboek bij te houden met alleen de voorvallen waarvoor ze dankbaar waren. Andere studenten moesten alleen de frustrerende voorvallen bijhouden en weer andere studenten kregen de taak om neutrale gebeurtenissen te beschrijven. De studenten die de positieve momenten bijhielden vertoonden, in vergelijking met hun gefrustreerde en neutrale collega's, minder lichamelijke symptomen, zoals hoofdpijn en verkoudheid. Ze voelden zich beter over hun eigen leven, waren optimistischer over de nieuwe week, waren alerter en aandachtiger, hadden meer toewijding en energie, meldden minder gedoe in hun leven, deden meer hun best om anderen te helpen, sliepen beter en voelden zich meer verbonden met anderen. Tevens waren ze vaker aanwezig, minder nalatig en

behaalden ze gemiddeld hogere cijfers. Gevoelens van dankbaarheid hadden een significante invloed op de prestaties van de studenten en hun persoonlijke levens.

Een belangrijke reden van die positieve resultaten is dat individuen, die dankbaar zijn, een gezonder, constanter hartritme hebben dan degenen die gefrustreerd zijn. Lichamelijk welbevinden, cognitieve prestaties en arbeidsprestaties zijn hoger als men dankbaarheid kweekt, ten dele vanwege de harmonieuze staat waar het lichaam in terecht komt.

Ook bleek dat uitingen van dankbaarheid van één persoon anderen stimuleert om ook hun dankbaarheid te uiten, waardoor een continue, positieve cyclus ontstaat. Dankbaarheid leidt tot positief gedrag bij anderen en tot wederkerig gedrag (zij zijn sneller bereid om iemand geld te lenen of medeleven en steun te geven). Zo kreeg een ober, die een handgeschreven “dank je wel” briefje bij de rekening deed, 11% meer fooi en bleken welzijnswerkers 80% vaker te komen als ze voor hun aanwezigheid werden bedankt⁵⁸.

Gewoon bij iemand langsgaan om je dankbaarheid te uiten, het schrijven van bedankjes, het delen van gevoelens van dankbaarheid met iemand en het bijhouden van een dagboek met daarin voor elke dag drie dingen waar je dankbaar voor bent, hebben een significante invloed op persoonlijke prestaties en die van organisaties⁵⁹. Bovendien zijn het activiteiten die eenvoudig zijn toe te passen.

Sabic Europe wist in het eerste decennium van deze eeuw, in een tijdsbestek van vijf jaar zijn omzet vier maal te vergroten van twee naar ruim acht miljard euro. Dat was een uitzonderlijke prestatie, voor een bedrijf dat zich in diezelfde tijd omturnde van een petrochemische ‘bulk’ industrie tot een fijnechemische, innovatieve plastics company. Dat is uiteraard niet vanzelf gegaan. Naast de wereldwijde ontwikkelingen in de petrochemie en een aantal strategische overnames, heeft vooral een consequente missie en strategie met focus op productontwikkeling en het consistent investeren in professionele- en leiderschapontwikkeling van medewerkers daaraan belangrijk bijgedragen.

De wijze waarop het eigen personeel betrokken werd bij de ambitieuze strategie, was voor de sector bijzonder. Want hoewel het hier gaat over een industrie met grote omgeving- en gezondheidsrisico's, werd aan de medewerkers en hun verantwoordelijkheid in dezen juist veel aandacht gegeven. De kern daarvoor vormde het risicomanagement met als belangrijk onderdeel de wijze waarop medewerkers verantwoordingsvol met potentiële risico's omgaan en met expliciet

voorbeeldgedrag van het management ter ondersteuning. In samenwerking met de Universiteit Maastricht Business School is daarvoor een trainingsprogramma ontwikkeld, waaraan meer dan honderd medewerkers hebben deelgenomen en (nog steeds) deelnemen. Dat schiep bij de deelnemers aan het programma, en als gevolg daarvan in het hele bedrijf, een positief organisatieklimaat. De Raad van Bestuur was daarbij voorop gegaan door eerder de kernwaarden van te omarmen en uit te dragen in hun dagelijks gedrag. Een voorbeeld daarvan was een interne “creditcard” waarop de waarden van Stephen Covey naar de Sabic Europe context te vertalen in gedrags- en houdingsstijl. Voor Sabic waren die kernwaarden **(1)** wees proactief en betrokken, **(2)** laat je leiden door hoe je wilt dat achteraf in positieve zin over je wordt gesproken, **(3)** doe wat belangrijk is eerst (dat is niet altijd wat dringend lijkt), **(4)** handel in termen van winnen/winnen (denk aan de ander), **(5)** probeer eerst anderen te begrijpen (pas dan kun je zelf begrepen worden), **(6)** streef consequent naar synergie (door vertrouwen en samenwerking) en **(7)** hou je zelf scherp en op peil (mentaal en fysiek).

Een voorbeeld van de positieve leiderschapsstijl is de wijze waarop wordt omgegaan met calamiteiten. Uiteraard staat daarbij eerst en vooral adequaat optreden voorop, maar er werd ook actief ruimte gecreëerd voor collegiaal medeleven en betrokkenheid. Ook nu geeft de leiding het voorbeeld. In de trainingscontext is dat bij meer dan een gelegenheid gebleken. Door hun steun en medewerking konden realistische “action learning” projecten worden ontwikkeld en kritisch worden getoetst. Vervolgens zijn de gezamenlijk ontwikkelde nieuwe ideeën en verbeteringen ook geïmplementeerd. Een ander element, kenmerkend voor het positieve organisatieklimaat, was de explicietheid waarmee het management waardering en dankbaarheid liet blijken. Uit wat fout ging werden positieve lessen getrokken, steun geboden voor verbetering en daar waar dat was verdiend werd ook publiekelijk dankbaarheid getoond. “Sharing the future” was en is de leuze, die exact aangeeft hoe zeer Sabic Europe bouwt op de kracht van haar eigen personeel. Na elk leiderschapstraject gaf de groep die het trainingsprogramma had gevolgd had een prachtig blad (in NRC Next format) uit, met rapportages van hun bevindingen en hoe het geleerde ten voordele van Sabic kan worden ingezet. Dat blad werd wijd verspreid en gretig in het bedrijf afgenomen.

Opvallend was dat nog voordat de overname van een nieuw bedrijf was geformaliseerd, er al gelegenheid werd geboden voor de medewerkers ervan, om deel te nemen aan de leiderschapstraining. De manier waarop dezen vervolgens bij hun nieuwe collegae werden betrokken werkte stimulerend en liet hen aanstonds kennis maken met de typisch positieve Sabic stijl.

Samenvatting

Leiderschapsstrategieën die bijdragen aan een positief klimaat in organisaties bevatten het vormen en aanmoedigen van gedrag tot medeleven (opmerken, voelen en reageren) en het aanmoedigen van gezamenlijke vergevingsgezindheid (het erkennen van onrecht, het identificeren van een doel, het hooghouden van normen, het geven van steun en het gebruiken van de juiste taal). Het gaat om het aanmoedigen van uitingen van dankbaarheid, door bezoeken, kaartjes en dagboeken. Door zulke positieve handelingen ontstaat een klimaat waarin er voor mensen wordt gezorgd, waarin ze gesteund en aangemoedigd worden om tot bloei te komen. Door meerdere studies is bevestigd, dat deze activiteiten samengaan met positieve lichamelijke, geestelijke, emotionele en organisatorische effecten. Het tonen van medeleven, vergevingsgezindheid en dankbaarheid in een dergelijke omgeving creëert een positief klimaat dat leidt tot betere prestaties van het individu en van de organisatie⁶⁰.

Beantwoord de navolgende zes vragen om een indruk te krijgen van uw praktische leiderschapsactiviteiten, die een positief klimaat mogelijk maken. Gebruik daarvoor de schaal:

1 nooit	2 nauwelijks	3 soms	4 vaak	5 altijd
---------	--------------	--------	--------	----------

In hoeverre (in uw hoedanigheid als leidinggevende):

- Stimuleert u het delen van informatie, opdat mensen zich bewust worden van de problemen van anderen en daarom hun medeleven uiten?
- Moedigt u het openlijk uitdrukken van medeleven aan door het opzetten van formele bijeenkomsten om emotionele steun te betuigen?
- Toont u vergiffenis voor fouten in plaats van de daders te straffen of wrok tegen hen te koesteren?
- Zorgt u als een indicatie van vergeven voor steun en ontwikkeling voor degenen, die in de fout zijn gegaan,?
- Uit u iedere dag uw dankbaarheid aan meerdere medewerkers?
- Gaat u medewerkers opzoeken om uw dankbaar te tonen en deelt u 'dank-je-wel' briefjes uit?



3. Positieve verhoudingen (relaties)

Positieve verhoudingen zijn voor individuen en organisaties een bron van verrijking, vitaliteit en leren,⁶¹. Dit impliceert, dat het om meer gaat dan alleen met elkaar op kunnen schieten of het vermijden van schadelijke relaties. Het betekent dat positieve contacten het mogelijk maken om positief afwijkende resultaten te bereiken op lichamelijk, psychologisch, emotioneel en organisatorisch gebied. Het wordt algemeen aangenomen dat positieve verhoudingen bevredigend zijn en door mensen verkozen worden. De voordelen behelzen echter meer dan het hebben van plezierige interactie alleen.

Er is een overvloed aan bewijs over het positieve effect van positieve relaties op lichamelijk welzijn⁶², op carrière mobiliteit⁶³ en op het verkrijgen van middelen⁶⁴, macht⁶⁵ en sociaal kapitaal⁶⁶. Ook zijn er studies, die het verband hebben aangetoond tussen positieve contacten en een lang en gezond leven⁶⁷. Dat verband wordt verklaard door de positieve beïnvloeding van de hormonale, cardiovasculaire en immuun systemen van het lichaam, waardoor onze gezondheid, ons welbevinden en de aard van onze relaties verbeteren.

Hormoon huishouding

Wanneer mensen een positieve relatie met anderen hebben, wordt door het lichaam een gezondheidsbevorderend hormoon (oxytocine) afgegeven. Hierdoor dalen bloeddruk en hartslag en is men beter in staat om met stress om te gaan⁶⁸. Positieve sociale contacten verminderen de lichamelijke reactie op stress, waardoor het lichaam zich in stressvolle situaties minder hoeft in te spannen⁶⁹. Oxytocine kalmeert lichaam en geest⁷⁰ en bevordert dat mensen contact met anderen gaan zoeken⁷¹, zodat er een vicieuze cirkel van positieve sociale interactie ontstaat. Ook bevordert oxytocine het vertrouwen tussen mensen en daarmee de positieve sociale interacties, teamwork en behulpzaam gedrag⁷².

Zo blijkt uit onderzoek dat oxytocine een positief effect heeft op huwelijken⁷³. In een studie is aan getrouwde stellen gevraagd om een stressvol onderwerp in hun relatie te bespreken. Daarbij werden vier stress-gerelateerde hormonen (o.a. adrenocorticotropin: ACTH) over een periode van 24 uur gemeten. Na tien jaar zijn deze stellen opnieuw onderzocht en bleek dat de hormonale waarden uit het eerste onderzoek, hun huidige relatie (nog steeds getrouwd of gescheiden) voorspelden. Degenen, met hogere stress-gerelateerde waarden in het experiment hadden een kleinere kans om tien jaar later nog getrouwd te zijn. De afgifte van goede hormonen (oxytocine) en de afname van slechte hormonen (ACTH) voorspelden de duurzaamheid van de relaties⁷⁴.

Het systeem van hart- en bloedvaten

Bij het onderzoek naar de invloed van positieve relaties op het systeem van hart- en bloedvaten zijn gelijksoortige resultaten gevonden. Mensen, die contacten als positief ervaren, hebben een lagere bloeddruk en lagere hartslag⁷⁵. In stressvolle situaties werden hun hart- en bloedvaten minder belast, als ze positieve relaties hadden of op het werk sociale steun kregen⁷⁶. Sociale en emotionele steun op het werk (van collega's en leidinggevenden) heeft daarmee direct effect op het verlagen van de hartslag en bloeddruk⁷⁷. Het menselijke systeem van hart- en bloedvaten is dan simpelweg in een betere conditie.

In dit verband is een onderzoek naar de verzorgers van Alzheimer patiënten interessant. In dat onderzoek kwam naar voren dat verzorgers met veel sociale steun (in vergelijking met verzorgers met weinig sociale steun), een hartritme hadden van een jonger individu⁷⁸. Een studie naar de gevolgen van stress onder 10.000 Israëliische mannen laat zien dat degenen met veel stress minder last van pijn in de borst hadden, als ze een liefhebbende en ondersteunde vrouw hadden⁷⁹. Na een hartaanval bleek sociale en emotionele steun de overlevingskansen na zes maanden te verdubbelen en was deze factor een betere voorspeller van de lichamelijke gezondheid dan leeftijd⁸⁰. De algemene conclusie is dat mensen met positieve contacten en relaties over het algemeen een jonger en gezonder cardiovasculair systeem hebben.

Immuun systeem

Ook het immuun systeem wordt positief beïnvloed door positieve relaties. Mensen met positieve contacten hadden een betere weerstand tegen infecties van de luchtwegen⁸¹. Sterkere immuun systemen bleken aanwezig bij verzorgers met veel sociale steun. Dit bleek vooral te komen door de aanwezigheid van lichaamseigen afweercellen (NK) en T-lymphocyten, welke verkoudheden en ziekten tegengaan. Mannen, die tevreden waren over hun sociale netwerk, bleken lagere waarden te hebben van een anti-gen, dat een indicatie voor prostaat kwalen is. Positieve contacten stellen het lichaam in staat beter tegen kanker te vechten⁸². Medicijnstudenten met sociale ondersteuning hadden een sterkere immuunreactie op Hepatitis B inentingen dan degenen met minder steun⁸³.

Overige systemen

Naast de lichamelijke effecten van positieve relaties zijn er ook nog een aantal psychologische, emotionele en organisatorische voordelen ontdekt. Zo hebben positieve contacten een positief effect op de reikwijdte en intensiteit van emoties⁸⁴ en creëren ze een betere weerbaarheid en een groter vermogen om na moeilijke

ervaringen weer overend te krabbelen⁸⁵. Ze verstevigen de eigen identiteit, leidt tot betrouwbare zelfreflectie en zelfbeoordeling⁸⁶ en het verhoogt creativiteit, vertrouwen en het openstaan voor nieuwe ideeën⁸⁷. Positieve verhoudingen leiden ook tot meer wederzijds voordeel⁸⁸, laten teams beter functioneren⁸⁹ en vergroten de toewijding aan de organisatie⁹⁰. Er komt daardoor meer energie vrij voor het werk en er wordt beter geleerd en samengewerkt, met als effect een verlaging van de kosten, tijdsbesparing, de ontwikkeling van menselijk kapitaal⁹¹ en hogere projectprestaties⁹².

De conclusie is dat de aanwezigheid van positieve contacten in organisaties een positief effect heeft op het functioneren van individuen en hun prestaties. Dit komt door de invloed ervan op basale lichamelijke en sociale processen⁹³. Leiders, die positieve afwijkingen in organisaties mogelijk maken, investeren in de ontwikkeling van positieve relaties op het werk omdat dergelijke relaties hoge collectieve prestaties mogelijk maken⁹⁴.

Faciliteren van positieve verhoudingen

Het bevorderen van positieve relaties binnen organisaties is grondig onderzocht. Zoeken op “relaties op het werk” op Amazon.com, leidt tot ongeveer 50.000 hits. Een van de onderzoeken toont aan dat hechte vriendschappen op het werk productiviteit en prestaties verbeteren⁹⁵. Een ander onderzoek concludeert dat groepen van bevriende mensen significant beter functioneren dan andere, zowel bij het nemen van beslissingen als bij operationele activiteiten⁹⁶. Maar het meest belangwekkende van deze onderzoeken is wel de verklaring waarom positieve verhoudingen positieve resultaten hebben. De meest gangbare aanname is, dat het tegemoetkomen aan de psychologische en emotionele behoeftes van mensen (het ontvangen van liefde, steun en aanmoediging), leidt tot een gevoel van geborgenheid hetgeen de prestaties verbetert. Wat in feite uit onderzoek blijkt, is dat de positieve resultaten het gevolg zijn van wat men **in**brengt in een relatie en niet van wat men er zelf **uithaalt**⁹⁷. Hoewel het duidelijk is dat positieve relaties een gunstige invloed hebben op de psychologische, emotionele en fysieke gesteldheid, is uit onderzoek gebleken dat het de zorg en aandacht voor anderen zijn, die de winst veroorzaken. Het tonen van altruïsme, medeleven, vergevingsgezindheid en aardig zijn, blijken allemaal noodzakelijk om het beste te halen uit de invloed van positieve contacten op welzijn en prestaties.

In een studie onder weduwen is aangetoond, dat zij – zes maanden nadat ze hun partner hadden verloren – nog geen depressie hadden gehad, als zij actief *anderen* hadden gesteund! Daarentegen hadden weduwen, die alleen steun kregen, last van aanzienlijke depressies⁹⁸. In een andere studie waren werknemers, die deelnamen

aan ondersteuningprogramma's voor collega's, meer toegewijd aan hun organisatie en eerder tot sociaal gedrag geneigd. Het sleutelwoord is *geven* in plaats van *ontvangen*⁹⁹.

Positieve verhoudingen op het werk kunnen op vele manieren worden bevorderd¹⁰⁰. Hierna worden twee minder voorkomende, maar wel veelbelovende opties beschreven, namelijk het opzetten van netwerken van positieve energie en het versterken van de krachten van het individu.

- **Netwerken van positieve energie**

Onderzoek laat zien dat mensen kunnen worden ingedeeld naar energiegevers of energienemers en dat dat ingrijpende gevolgen heeft¹⁰¹. Energiegevers stimuleren vitaliteit in anderen. Zij beuren mensen op en geven ze een duwtje in de rug. Ze blijken optimistisch, oplettend, betrouwbaar en onbaatzuchtig. Omgaan met dergelijke personen inspireert en geeft energie. Energienemers, daarentegen, temperen zowel het enthousiasme als het goede humeur van anderen. Ze kosten energie en verzwakken mensen. Ze geven anderen een gevoel van minderwaardigheid en blijken kritisch, star, onbetrouwbaar en egoïstisch te zijn.

Om dit aspect te kunnen gebruiken is het van belang te beseffen dat energie geven is aangeleerd. Het is geen karaktertrek. Er bestaat geen verband tussen energiegevers en het persoonlijkheidskenmerk introvertie/extrovertie¹⁰². Het is niet alleen een kwestie van een gezellig en sociaal zijn. Mensen leren om energiegevers te zijn, het is dus geen intrinsiek gegeven.

Energiegevers zijn goed voor hun organisatie, omdat ze anderen in staat stellen om beter te presteren. Een vergelijking van iemands positie in een informatienetwerk (wie krijgt informatie van wie?), in een *old boys* netwerk (wie heeft invloed op wie?) en in een netwerk van energiegevers (wie stimuleert wie?), laat zien dat de positie in een positief energienetwerk veel belangrijker is voor succes is dan de andere twee¹⁰³. Een energiegever is zelfs vier keer zo succesvol dan de centrale figuur in een *old boys* netwerk. Bovendien straalt dit succes af op degenen om de energiegever heen¹⁰⁴. Energiegevers helpen anderen om zelf betere energiegevers te worden. Onderzoek toont aan dat de meest succesvolle organisaties drie maal zo veel energiegevers in dienst hebben dan organisaties die gemiddeld presteren¹⁰⁵. Dit is te begrijpen omdat de kracht van de gelegde relaties en de doelmatigheid waarmee het werk wordt gedaan, positief worden beïnvloed door mensen die energie uitstralen¹⁰⁶. Omdat het prettig is om met iemand om te gaan, die positieve energie uitstraalt¹⁰⁷, komen positieve relaties ook vaker voor.

Leidinggevendens kunnen de interpersoonlijke relaties in hun organisatie stimuleren door positieve energie te geven en door naar netwerken van positieve energie te zoeken of ze te bouwen. Dat kan door de energiegevers te identificeren, ze erkenning te geven, te belonen en ze te ondersteunen. Omdat de positieve energiegevers de prestaties van anderen bevorderen, is het handig om ze rollen en taken te geven, waarin ze met anderen samenwerken. Ze verbeteren dan door hun gedrag de prestaties van hun collega's.

Er zijn echter ook energienemers, die - vanwege hun talent of ervaring - toch belangrijk zijn voor de organisatie. Zij kunnen het beste met de volgende vier stappen worden aangepakt. De **eerste stap** bestaat uit het geven van eerlijke feedback over het energievretende gedrag en de gevolgen voor de organisatie. De meeste mensen staan open voor eerlijke feedback die zowel henzelf als de organisatie ten goede komt¹⁰⁸. Als dit niet helpt, dan is de **tweede stap** gericht op het ontwikkelen van de persoon. Vaak zijn energienemers zich niet bewust van alternatieve emoties en gedrag. Het coachen en begeleiden van deze mensen blijkt veelal effectief. Als ontwikkelen niet helpt, behelst de **derde stap** het overplaatsen van zo'n persoon naar een decentrale positie dan wel technische functie, waardoor de negatieve invloed op anderen tot een minimum wordt beperkt. Als geen van deze stappen tot succes leidt - wat zelden voorkomt - is het wellicht nodig de persoon in kwestie de kans te geven elders tot bloei te komen. Deze **vierde stap** mag nooit als eerste worden gezet, maar pas na het geven van feedback en na het coachen en begeleiden van zo iemand om positieve energie binnen het bedrijf te genereren.

Natuurlijk is niet iedereen een energiegever en is het is goed mogelijk dat men sommigen wel en anderen niet inspireert. Daarom kan een diagnose van het netwerk van positieve energie binnen de organisatie helpen om knooppunten van energie te identificeren, zwarte gaten en mensen aan de periferie die hulp behoeven. Dit kan nauwkeurig en grondig worden gedaan met een formele netwerk analyse¹⁰⁹. Hierbij worden alle medewerkers op een 5-puntsschaal gerangschikt, waarbij 1 staat voor "uitermate negatieve energie afgevend" en 5 voor "extreem positieve energie afgevend". Met die data kan een kaart worden gemaakt, die te vergelijken is met een routekaart van een vliegmaatschappij. Hierop kan men de positieve en de negatieve energiebanen binnen de organisatie aflezen. Een eenvoudiger methode is om werknemers te vragen de namen op te schrijven van de twee of drie meest opwekkende personen in de organisatie en de resultaten te verwerken in een tabel. Ook zo wordt bekend wie de energiegevers zijn, maar ook van de werknemers die dat niet zijn weet men dat ze enige begeleiding behoeven.

- **Sterke punten**

Leidinggevenden kunnen positieve relaties bevorderen door het verstevigen van de sterke punten van individuen en organisaties. Het identificeren van en voortbouwen op de sterke punten van iemand kan meer voordeel opleveren dan het wegnemen van hun zwaktes¹¹⁰. Studies hebben aangetoond dat managers de productiviteit van hun afdeling verdubbelen, als ze tijd besteden aan hun best presterende mensen in plaats van aan hun slechtst presterenden. In organisaties waar medewerkers iedere dag de kans krijgen om hun kwaliteiten te tonen of te doen waar ze goed in zijn, is de productiviteit anderhalf keer zo groot als in de doorsnee organisatie¹¹¹.

Een reden voor dit verschil in prestaties is gelegen in het feit dat mensen sneller en beter leren van positieve dan van negatieve voorbeelden¹¹². Met andere woorden, het zet minder zoden aan de dijk om mensen te vertellen wat ze niet goed doen. Het is beter om ze te vertellen wat ze wel goed doen. Wanneer iemand een negatief voorbeeld krijgt (dat wat beter moet of wat niet nog een keer mag gebeuren), dan is men juist geneigd om dit voorbeeld te volgen, eenvoudigweg omdat dat beeld in hun hoofd zit. We denken immers onmiddellijk aan een witte beer als iemand zegt "denk niet aan een witte beer". Dit staat bekend als "psychomotorische" reflex¹¹³. Met andere woorden, iemand die aan een bepaalde handeling denkt, is sneller geneigd deze ten uitvoer te brengen, los van of hij vantevoren nu wel of niet van plan was om dat te doen. Dientengevolge benadrukken leidinggevenden die positieve relaties willen stimuleren, kleine successen en positieve beelden in plaats van fouten of problematisch gedrag.

De invloed van leiders, die de sterke punten van hun medewerkers benadrukken, kan worden toegelicht aan de hand van een studie naar de prestaties van bowlers. Als onderdeel van een experiment zijn drie bowlingwedstrijden op video vastgelegd. Vervolgens heeft men aan de helft van de spelers de opnames van hun "spares" en "strikes" laten zien (resp. alle tien in twee of in een worp), en de andere helft de beelden van situaties waarin ze niet alle kegels omver wisten te werpen. Na een periode van oefenen met het gebruik van zulke opnamen als feedback voor prestatieverbeteringen, bleken er statistisch significante verschillen aanwezig te zijn tussen de twee groepen. Degenen, die hun successen op de band terugzagen, waren aanzienlijk beter geworden dan degenen, die zichzelf zagen falen¹¹⁴. Dat wil zeggen, mensen leren meer van positieve dan van negatieve voorbeelden.

Leiders die positieve afwijkingen mogelijk maken, benadrukken daarom successen, bouwen voort op iemands sterke punten en besteden meer tijd aan het goede dan aan het rechtzetten van fouten. Ze beginnen aan interacties en bijeenkomsten met

wat goed is gegaan. Zij stralen positieve energie uit en dienen zo als voorbeeld. Ze geven andere energiegevers de kans om mensen met hun enthousiasme aan te steken. Ze benadrukken iemands sterke kanten meer dan de zwakke kanten. Ze benadrukken positieve beelden meer dan negatieve beelden. Simpel gezegd, ze richten zichzelf op het goede en moedigen anderen aan om ook goed te doen en ze bevorderen hiermee de ontwikkeling van positieve relaties.

Een voorbeeld van het effect van positieve relaties bij het behalen van buitengewone successen is de uitspraak van een leidinggevende bij het *Rocky Flats Nuclear Arsenal* project, drie jaar vóórdát het project was afgerond¹¹⁵: *Het heeft jaren geduurd om de instelling van het personeel te veranderen. We hebben ze meegekregen door naar ze te luisteren en door hun potentie om goed werk te leveren te ontsluiten. Het klimaat werd er een van samenwerken.... Dat was de omschakeling die ons echt in staat heeft gesteld om vooruitgang te boeken. Het was niet veel meer dan mensen die bij elkaar gingen zitten en letterlijk samen problemen oplossen.... Ik zei op de eerste dag dat ik in Rocky Flats aankwam: dit is het beste team waar ik ooit mee heb samen gewerkt, en dat zeg ik ook vandaag: dit is het beste team waar ik ooit mee samen heb gewerkt.... Ik denk, dat we op dit moment het beste team hebben in de hele sector.*

In 1996 was de afdeling Verhuur van de corporatie Het Oosten (nu Stadsgenoot) in zwaar weer terecht gekomen. Door een bedrijfsreorganisatie was een deel van het middenkader verdwenen. De afdeling Verhuur (50 medewerkers groot) stond voor de opgave om achterstanden weg te werken en het verhuurproces beter te laten draaien. Het team was echter zijn plezier kwijt en slechte resultaten zorgden voor een negatieve spiraal. Gebrek aan vertrouwen (in zichzelf en de leiding) en cynisme over de toekomst (het komt hier nooit meer goed) was de oorzaak. Met de benoeming van Erwin Zwijnenburg kwam daar verandering in. Bij de eerste ISO-gecertificeerde corporatie in Nederland (De Samenwerking in Delft) had hij geleerd hoe je een coalitie sluit tussen directie, middenkader en medewerkers. De kern was teams zelfstandig maken en commitment krijgen voor de resultaten. De eerste stap was medeleven tonen, door oprecht geïnteresseerd te zijn in de teamleden en het functioneren van het team. Daarmee stelde hij iedereen in staat uiting te geven aan zijn (negatieve) gevoelens, om die vervolgens te gebruiken als opstap naar de vraag hoe het dan beter kan. Die verbeteringen doorvoeren zou echter niet genoeg zijn, wist hij, want het zicht op de resultaten ontbrak nog. Juist aan de basis kregen medewerkers geen informatie of hun vernieuwde inspanningen ook het gewenste effect hadden. Door de resultaten op weekbasis te verzamelen en te bespreken

werd de betrokkenheid verbeterd. Het leidde tot een zeker fanatisme, waarbij binnen een paar weken medewerkers zelf op grote flip-overvellen de weekstand gingen bijhouden (aantal lege woningen en het aantal aansluitend verhuurder woningen). Door dit directe inzicht steeg het plezier in het werk en werd de negatieve spiraal doorbroken. De echte uitdaging begon daarna. Nodig was een integraal proces waarin de aansluiting van werkzaamheden tussen medewerkers ook in beeld kwam. Met het opstellen van een integraal proces met sturingsinformatie voor individuele medewerkers, werd de voorwaarde geschapen dat iedereen kon zien waar hulp en aandacht nodig was. Met het hele team werden de kritische parameters en sturingsmomenten bepaald en de rapportage daarover geautomatiseerd. En met succes. Binnen zes maanden liep de leegstand terug van 1,2% naar 0,3% en de afdelingstrots was geweldig. Ook de directie sprak openlijk haar waardering uit, maar de eigen waardering was daar niet meer van afhankelijk. Men had geleerd, vanuit eigen kracht, te kunnen werken. De cijfers spraken daarbij voor zich. Binnen het team was een nieuwe set waarden gegroeid die als motor fungeerde; focus op resultaat, elkaar helpen en succes samen vieren.

Het resultaat staat niet op zich. In 2003 is Erwin Zwijnenburg vestigingsdirecteur bij Delftwonen (gefuseerd met Woonbron Rotterdam) en toont het succes van de aanpak zich opnieuw. Zoals hij zelf zegt: *“Niemand beter dan de medewerkers weten wat de klanten willen en wat beter kan in de onderlinge samenwerking. Het is aan de leiding om die kennis naar boven te halen. Er komt dan ontzettend veel energie vrij als je laat zien dat je die kennis gebruikt bij de procesinrichting en informatievoorziening. Verder is waardering voor wat medewerkers brengen – hoe klein ook – succesbepalend. Meer aandacht voor het individu biedt je de mogelijkheid om persoonlijke waarden te koppelen aan organisatiedoelen. Je moet als leidinggevende je mensen dus echt willen leren kennen. Als ondanks alles mensen niet meegaan met de teamontwikkeling, dan zal je echter ook daar als leidinggevende je verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Er is dan voor hen geen plek in de organisatie. Een goed begeleid vertrek is dan de enige resterende oplossing, wat vaak voor de achterblijvende medewerkers een opluchting blijkt”.*

Samenvatting

Het belang van het faciliteren van positieve relaties in organisaties is geen nieuw idee, maar de invloed van dergelijke relaties op een veelheid van factoren – waaronder de geestelijke en lichamelijke gezondheid van mensen, levensverwachting, en positief afwijkende prestaties van teams en organisaties – wordt vaak niet onderkend en mag daarom wel eens worden benadrukt. Relaties die mensen helpen om iets positiefs voor anderen te doen en die hen niet alleen maar

tot steun dienen, zijn het meest waardevol. Het kweken van positieve energie in de organisatie en het doeltreffend managen van energiegevers zijn belangrijke factoren in het mogelijk maken van zulke relaties. Het helpen van mensen en organisaties om zich bewust te worden en te profiteren van hun sterke kanten voorspelt ook aantoonbaar positief afwijkende prestaties.

Beantwoord de navolgende drie vragen om een indruk te krijgen van uw praktische leiderschapsactiviteiten, die positieve relaties mogelijk maken. Gebruik daarvoor de schaal:

1 nooit	2 nauwelijks	3 soms	4 vaak	5 altijd
---------	--------------	--------	--------	----------

In hoeverre (in uw hoedanigheid als leidinggevende):

- Zorgt u ervoor, dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om emotionele, intellectuele en fysieke steun aan anderen te geven en daarnaast hulp van de organisatie te krijgen?
- Draagt u zelf positieve energie uit, en herkent en moedigt u andere energiegevers aan in uw organisatie?
- Brengt u de energie netwerken van uw organisatie in kaart opdat u individuen op energieknoppunten kunt helpen en inzetten? Draagt u bij aan de ontwikkeling van mensen in de periferie van het netwerk?



4. Positieve communicatie

Wanneer in een organisatie negatief en kritisch taalgebruik wordt vervangen door positief en ondersteunend taalgebruik, spreekt men van positieve communicatie. De kracht van positieve communicatie blijkt uit een studie onder zestig top managementteams, die zich bezighielden met de jaarlijkse strategische planning, het oplossen van problemen en het vaststellen van budgetten¹⁶. Het onderzoek wilde een antwoord geven op de vraag waarom sommige managementteams beter presteerden dan andere.

Teams, bestaande uit senior managers die regelmatig samenwerkten, werden ingedeeld als goed, gemiddeld, of ondermaats presterend aan de hand van drie criteria: winstgevendheid, klanttevredenheid en 360°-evaluaties van de teamleden. Van de zestig teams presteerden vijftien goed, zesentwintig gemiddeld en negentien ondermaats. Om de verschillen tussen de teams te kunnen verklaren, zijn gedurende een werkdag de communicatiepatronen van de teamleden nauwgezet in de gaten gehouden. Er werden vier soorten categorieën gebruikt; **(1)** de verhouding tussen positieve en negatieve opmerkingen, **(2)** de verhouding tussen onderzoekende en verdedigende opmerkingen, **(3)** de verhouding tussen de focus op zichzelf en de focus op anderen en **(4)** de mate van interactie, betrokkenheid en informatiedeling binnen het team.

	Team Prestaties		
	Goed	Gemiddeld	Ondermaats
Verhouding positieve/negatieve uitspraken (ondersteunend, aanmoedigend, waarderend versus kritisch, afkeurend, tegenstrijdig)	5.6 staat tot 1	1.8 staat tot 1	0.36 staat tot 1
Verhouding vragend/verdedigend (vragend versus bewarend)	1.1 staat tot 1	0.67 staat tot 1	0.05 staat tot 1
Verhouding anderen/zelf (externe versus interne aandacht)	0.94 staat tot 1	0.62 staat tot 1	0.03 staat tot 1
Verbondenheid (wederzijdse invloed, ondersteuning, interactie)	32 keer	22 keer	18 keer
(BRON: Losada & Heaphy, 2004)			

De belangrijkste factor voor het voorspellen van de prestaties van organisaties (twee keer zo belangrijk als alle andere) was de verhouding tussen positieve en negatieve opmerkingen. Positieve opmerkingen drukken waardering, behulpzaamheid, goedkeuring of steun uit. Negatieve opmerkingen betreffen kritiek, afkeuring, ontevredenheid, cynisme of minachting. De verhouding tussen positieve en negatieve opmerkingen in goed presterende organisaties is bijna 'zes staat tot één' (zie tabel 2). Met andere woorden, voor iedere negatieve opmerking werden meer dan vijf positieve gemaakt. In gemiddeld presterende organisaties was deze verhouding nog geen twee op één en in ondermaats presterende organisaties één op drie¹¹⁷!

De overige drie kenmerken lieten eenzelfde beeld zien. Teamleden van goed presterende organisaties bleken evenveel vragen te stellen als verdedigende uitspraken te doen. De teamleden van ondermaats presterende organisaties bleken veel meer gericht te zijn op het verdedigen van standpunten, dan op het zoeken naar nieuwe ideeën (met een verhouding van één vraag per twintig verdedigende uitspraken). Hetzelfde gold voor de verhouding tussen aandacht voor zichzelf of voor anderen. Tenslotte bleek de mate van verbondenheid (ondersteuning en deling van informatie) in goed presterende organisaties bijna twee keer zo hoog te zijn als in ondermaats presterende organisaties (32 versus 18 keer).

Deze resultaten tonen aan dat goed presterende organisaties op een andere manier communiceren dan ondermaats presterende organisaties. Dit wordt vooral veroorzaakt door de overvloed aan positieve uitspraken die worden gedaan tussen de leden van de managementteams. Zeer doeltreffende organisaties waren veel meer geneigd tot complimenteren en ondersteunen dan de ondermaats presterende organisaties. Voor alle duidelijkheid, dat wil niet zeggen dat bij deze organisaties kritiek en terechtwijzing afwezig waren. De teams bekeken hun organisatie niet enkel door een roze bril. De verhouding tussen positieve en negatieve opmerkingen was geen vijf staat tot nul, of twintig staat tot een. Ook in goed presterende organisaties is er sprake van negatieve communicatie, maar niet zodanig dat het negatieve het positieve wegdrukt. Het blijkt¹¹⁸ dat een verhouding van drie tot negen positieve opmerkingen tegenover één negatieve het beste resultaat oplevert.

Diezelfde verhouding werd ontdekt in een onderzoek naar het in stand blijven van huwelijken¹¹⁹. In dat onderzoek werd een gesprek geanalyseerd van echtparen, die vijftien minuten spraken over een voor hen controversieel onderwerp (zoals het opvoeden van de kinderen, financiën, werkuren). Na deze echtparen gedurende tien jaar gevolgd te hebben, kon men op basis van deze vijftien minuten durende

gesprekken met grote betrouwbaarheid voorspellen welke stellen nog steeds gelukkig getrouwd waren en welke niet. Ook nu bleek de verhouding tussen positieve en negatieve communicatie de beste voorspeller van de kwaliteit en duurzaamheid van de relatie. Deze zogenoemde “Gottman” index wordt gebruikt bij familierapporten.

Gelijksoortige conclusies zijn mogelijk voor de relatie tussen prestaties en de beleving van emoties. Positief commentaar leidt vaak tot positieve emoties. Uit meerdere psychologische studies blijkt dat een verhouding van tenminste drie staat tot één tussen positieve en negatieve emoties bij mensen leidt tot geestelijke gezondheid en goede individuele prestaties¹²⁰. Een verklaring voor het prestatie bevorderende effect van positieve communicatie is het feit dat het in organisaties tot een significant groter gevoel van verbondenheid voert. Deze verbondenheid, waarbij het delen van informatie, persoonlijke relaties en positieve emoties vanzelfsprekend zijn, leidt ertoe dat activiteiten gecoördineerd plaatsvinden¹²¹. En dat bevordert op haar beurt de productiviteit en de prestaties¹²².

Door “praten, praten en nog eens praten” keerde Mirjam van Dijk, als een spreekwoordelijk positief leider, het Zaanse machinebedrijf Duyvis Wiener om tot een aansprekende open en klantvriendelijke organisatie. Uit het “praten, praten en nog eens praten” blijkt wel dat dit niet vanzelf ging. Eerst is er – door voorbeeldgedrag – een zodanig klimaat geschapen, dat een intensieve, onderlinge en positieve communicatie mogelijk werd. Het feit dat de directeur een vrouw is, was een voordeel. Dankzij het consequente leiderschap van betrokkene, door open kaart te spelen, door steeds positieve feedback te geven, door voorop te gaan, te stimuleren en maar te blijven herhalen, ontstond ook onder de medewerkers voorbeeldgedrag en zag men de toegevoegde waarde van het onderling delen van kennis en van wat men kan leren van fouten. Het traditionele vakmanschap werd behouden, waardoor monteurs met alle aspecten van het werk in aanraking kwamen en zo nèt even meer weten dan een ander.

Opmerkelijk is dat met dezelfde mensen de laatste jaren de omzet ruimschoots is verdrievoudigd en het verzuimpercentage extreem laag is geworden. Ook voor Duyvis Wiener geldt dat de gezondheid van het bedrijf minstens zo belangrijk is, zo niet belangrijker dan de omzetdoelen¹²³.

Positieve communicatie mogelijk maken

Omdat de meeste mensen sterker reageren op slechte dan op goede dingen¹²⁴ en omdat de meeste organisaties vergeven zijn van problemen en uitdagingen, is het niet eenvoudig om ook daadwerkelijk positief te communiceren. Maar het is gelukkig wel mogelijk. De meest eenvoudige aanpak is om als leidinggevende het goede voorbeeld te geven. Door kritiek en negativiteit te minimaliseren en een overvloed aan positieve feedback en steunbetuigingen te geven, kunnen de versterkende effecten van positieve communicatie worden bevorderd¹²⁵. Voorwaarde is wel dat de leidinggevende authentiek en oprecht is. Toneelspelen wordt immers zo doorzien, is moeilijk vol te houden en heeft dan een averechts effect. Ook is het belangrijk dat er een juiste balans is tussen de positieve en negatieve communicatie. Te veel positivisme kan leiden tot genoegzaamheid en middelmatigheid, terwijl te veel negativiteit leidt tot een verdedigende houding en vervreemding¹²⁶. Naast het geven van het goede voorbeeld zijn er twee specifieke strategieën beschikbaar voor het bevorderen van positieve communicatie in organisaties. Dat zijn het *spiegelende beste-ik-feedback* proces¹²⁷ en het gebruik van *ondersteunende* communicatie¹²⁸.

- **Beste-ik-feedback**

Het 'spiegelende' *beste-ik-feedback* proces is gebaseerd op het effect van positieve feedback op persoonlijke verbetering. Het is een techniek voor het vastleggen van positieve informatie, waarmee iemands persoonlijke talenten en capaciteiten worden blootgelegd en benadrukt. Het stimuleert positieve communicatie en neemt mensen mee in een proces, waarin zij hun sterke punten en positieve eigenschappen – zoals anderen die zien – ontdekken. De techniek is ontwikkeld aan de University of Michigan en wordt inmiddels ook gebruikt door andere universiteiten en bedrijven¹²⁹.

Het werkt als volgt. Een persoon wijst twintig bekenden aan. Dat kunnen vrienden, collega's, burenen of familieleden zijn. Zij worden gevraagd om drie korte gebeurtenissen of voorvallen op te schrijven over de persoon in kwestie naar aanleiding van de vraag: "toen ik een bijzondere of belangrijke bijdrage aan iets leverde, wat waren in die situaties mijn onderscheidende sterke punten?" Of, als alternatief: "toen ik op mijn best was, welke unieke waarde heb ik toen gecreëerd?" Met andere woorden; bekenden schrijven anekdotes op over de momenten, waarop de persoon in kwestie zich van zijn beste kant(en) liet zien. Die zestig anekdotes behelzen van hem of haar de essentiële sterke punten en unieke talenten. Die informatie is zeldzaam en waardevol. Zulke communicatie is altijd positief en onthult sterktes en talenten die mensen vaak niet zelf kunnen identificeren en het bijkomende positieve effect van positieve feedback volgt dan vanzelf¹³⁰. Vervolgens wordt deze positieve informatie door de vrager zelf geanalyseerd. Hij/zij vat de

belangrijkste thema's samen en ontwikkelt zo een beeld van zichzelf als hij/zij op zijn best is. Het is mogelijk om hem of haar bij te staan om optimaal van deze sterke punten te kunnen profiteren. Een hulpmiddel daarvoor is ontwikkeld en beschikbaar op www.bus.umich.edu/positive ("Reflected Best Self Exercise Suite of Products).

Het effect van de feedback is dat de gebeurtenissen en verhalen (geen getallen of grafieken) de persoon in staat stelt zijn vroegere gedrag opnieuw te beleven en op waarde te schatten. Hij/zij kan dat gedrag gaan verbeteren en opnieuw gaan toepassen. Het zijn bijna altijd sterktes en vaardigheden, die iemand zelf nooit zou invullen op een checklist¹³¹, omdat deze voor hem/haar vanzelfsprekend en van nature zijn. De uitkomst van de feedback is een persoonlijke agenda waarmee men verder kan werken aan positieve eigenschappen, die niet eerder werden herkend of waarvan men zich niet bewust was.

Natuurlijk is het ook belangrijk om feedback te geven op iemand's tekortkomingen en zwakke punten maar focussen op deze aspecten leidt meestal alleen tot de ontwikkeling van (achtergebleven) vaardigheden¹³². Daarentegen kan de focus op sterke punten leiden tot uitmuntende en positief afwijkende prestaties. Een bijkomend voordeel van de *beste-ik-feedback* is, dat de ontvangers de relaties versterken met hen die feedback gaven. De behoefte aan wederkerigheid groeit, de behoefte aan het realiseren van de beste kanten van zichzelf komt naar boven en men interpreteert de eigen geschiedenis opnieuw, maar nu vanuit de ontdekte krachten. Als deze feedback wordt gegeven in een organisatorische setting dan heeft dit een positief effect op de cohesie en wederzijdse ondersteuning¹³³.

Natuurlijk is het niet goed om zwaktes en tekortkomingen te negeren. Alleen aandacht besteden aan positieve punten en het negeren van cruciale tekortkomingen is fnuikend voor de productiviteit op de lange termijn. Zoals eerder gezegd, richten de meeste mensen en organisaties zich echter alleen op de negatieve aspecten en geven ze amper positieve feedback. De *spiegelende beste-ik-feedback* techniek is een manier om hier tegenwicht aan te bieden door het aanmoedigen en mogelijk maken van positieve communicatie. Het versterkt de relatie tussen degene, die feedback ontvangt en degene, die feedback geeft. Het stimuleert positieve interacties en wederkerige feedback, het versterkt gevoelens van verbondenheid tussen mensen, en het geeft positieve energie die nodig is om op een doeltreffende manier aan zelfverbetering en uitmuntendheid te werken.

Het kan voorkomen, dat leidinggevendenden niet de middelen hebben om een compleet feedback proces in de gehele organisatie door te voeren. Deze techniek is echter te vervangen door periodieke feedback, die buitengewone prestaties, zeer sterke punten en voorbeelden van positieve eigenschappen onderstreept. Zo deelt de leidinggevendevan een van de onderdelen van het Koreaanse LG concern iedere dag vijf kaarten met positieve punten uit aan werknemers. Hij onderstreept daarmee de unieke bijdrage van de persoon in kwestie en prijst deze.

- **Ondersteunende communicatie**

Het gebruik van ondersteunende communicatie is een andere manier, waarmee leidinggevendenden positief afwijken mogelijk kunnen maken. Dit is vooral van belang wanneer er kritische, corrigerende of negatieve berichten moeten worden doorgegeven¹³⁴. Natuurlijk kan niet alle communicatie aangenaam of positief zijn. Soms is het nodig om negatieve berichten over te brengen. Fouten worden gemaakt en correcties en afkeurende opmerkingen zijn dan vereist. Wanneer alles goed gaat en mensen doen wat ze moeten doen, is het niet moeilijk om positief te communiceren, om vertrouwen uit te drukken en om open te zijn. Als het echter nodig is dat iemand zijn gedrag moet veranderen en op zijn tekortkomingen moet worden gewezen, is het moeilijk om dat zo te doen dat het juist de relatie versterkt. Toch is dat mogelijk met ondersteunende communicatie¹³⁵. Het heet ondersteunende communicatie, omdat het probeert de positieve relatie te behouden of te versterken terwijl toch een problematisch of pijnlijk onderwerp wordt benoemd, negatieve feedback wordt gegeven of pijnlijke informatie wordt besproken. Er is een overvloed aan bewijs dat ondersteunende communicatie ook werkt¹³⁶. Het betreft verschillende technieken van luisteren en van communicatie die verenigt, beschrijft, bevestigt, het probleem definieert en die bindt¹³⁷. Een van de meest krachtige technieken is het gebruiken van *beschrijvende* in plaats van *evaluerende* opmerkingen bij het benoemen en oplossen van problemen¹³⁸. Bij *evaluerende* communicatie velt men een oordeel over iemand of over zijn gedrag (bijvoorbeeld, “je zit fout”, “je bent incompetent”). De ontvangers van zo’n boodschap voelen zich veelal aangevallen en reageren dan defensief, ze voelen zich ondergewaardeerd, trekken zich terug en geven het op. Dat gaat ten kosten van de communicatie en de kwaliteit van de relatie¹³⁹. Dergelijke evaluerende opmerkingen worden normaliter gemaakt omdat mensen niet weten hoe ze zich eerlijk of oprecht moeten gedragen, zonder te oordelen over een ander. Het alternatief is *beschrijvende* communicatie, die stelt iemand in staat om eerlijk en oprecht behulpzaam te zijn bij het overbrengen van negatieve informatie.

Het gaat om drie stappen:

1. **Ten eerste:** geef een objectieve beschrijving van het voorval of het gedrag dat moet worden aangepast. Breng deze beschrijving zo kalm mogelijk over en concentreer de aandacht op de handeling of gebeurtenis en niet op de persoon zelf. De beschrijving moet de elementen van het gedrag vermelden, die door een ander kunnen worden bevestigd (zijn ze valide), die door de ontvanger kunnen worden beïnvloed (zijn ze veranderbaar) en die met geaccepteerde normen kunnen worden vergeleken en niet slechts met de persoonlijke mening of voorkeur van een ander (zijn ze feitelijk). Subjectieve indrukken of vermeende motieven van de ander moeten worden vermeden.
2. **Ten tweede** omschrijf de reacties op of de gevolgen van het gedrag. In plaats van de oorzaak van het probleem of de veronderstelde reden voor het gedrag op iemand te projecteren, blijft de focus op de reacties of consequenties die het gedrag heeft veroorzaakt. Dit vereist, dat de communicerende partij zich van zijn of haar eigen gevoelens en reacties bewust is en deze kan beschrijven. Het is dan het beste om die gevoelens met slechts een enkel woord te beschrijven: “ik maak me zorgen over onze productiviteit”, “het niveau van je resultaten frustrereert me”. Wijs op een gelijksoortige manier op de gevolgen van het gedrag: “onze winst is deze maand gedaald”, “de kwaliteitsscore van de afdeling is gedaald”, of “twee klanten hebben gebeld omdat ze ontevreden zijn”. Het beschrijven van de gevolgen vermindert ook de kans op een defensieve reactie, omdat het probleem wordt beschreven en niet de eigenschappen van de andere persoon. Als zulke gevoelens of gevolgen worden beschreven op een niet-beschuldigende manier dan kan de meeste energie worden gericht op het oplossen van het probleem in plaats van op het zich verdedigen tegen waardeoordelen.
3. De **derde stap** behelst het aanreiken van een acceptabel alternatief. Dit richt de discussie op een mogelijke oplossing en voorkomt dat de ander zijn gezicht verliest of zich persoonlijk aangevallen voelt. De nadruk ligt op het vinden van een acceptabele oplossing voor beide partijen, niet op het beantwoorden van de schuldvraag of op de vraag, wie van de twee partijen zich dient aan te passen¹⁴⁰. Dientengevolge wordt de relatie gered en door een ondersteunende boodschap zelfs versterkt.

Al met al, als men een negatieve boodschap overbrengt is het van belang de volgende drie stappen te volgen: **(1)** beschrijf een situatie (in plaats van hem te beoordelen), **(2)** identificeer objectieve gevolgen of persoonlijke gevoelens (in plaats van iemand de schuld te geven) en **(3)** kom met een acceptabel alternatief (in plaats van over de schuldvraag ruzie te maken). Het leidt tot constructieve gesprekken en samenwerking¹⁴¹, terwijl de negatieve boodschap toch wordt overgebracht.

Begin 2006 moest een samenwerkingsverband worden beëindigd van drie woningcorporaties in het zuiden van Nederland. De samenwerking kon niet tot een fusie leiden en de gezamenlijk ingerichte BackOffice diende te worden ontbonden. Voor het personeel een zware slag, want zij waren net twee jaar daarvoor met goede moed aan dit avontuur begonnen. roAg kreeg als vereffenaar de opdracht om de BackOffice te splitsen, de werkzaamheden over te dragen aan de drie corporaties en het sociaal plan uit te voeren. Het moest bovendien binnen negen maanden gebeuren en de klant mocht er niets van merken. Een lastige opgave omdat de BackOffice nog in opbouw was en de medewerkers bepaald niet gelukkig waren met het besluit. Het hele traject werd op de rails gezet, waarbij eerst met het management is gesproken over de aanpak. Afgesproken werd dat het management een soepele overdracht van de werkzaamheden zou regelen en dat de vereffenaar het sociaal plan zou verzorgen. Daarbij is veel nadruk gelegd op (positieve) communicatie. Communicatie over hoe het zo ver had kunnen komen (begrip en medeleven werd getoond, ook over wat niet en wat wel zou kunnen en hoe het dan verder zou gaan (perspectief), met name over het nakomen van afspraken (vertrouwen). Regelmatig werd met alle medewerkers gesproken, met de ondernemingsraad werd over details overlegd en met alle medewerkers werden hun individuele situatie en wensen doorgenomen. Verder werd ervoor gezorgd dat alle toezeggingen, plannings en andere afspraken ook daadwerkelijk zouden worden nagekomen. Afspraak werd afspraak. Al een maand later was – mede dankzij de inzet van de drie corporaties – duidelijk welke medewerkers wel en welke geen werk zouden vinden bij de drie corporaties en wat er dan met hen zou gebeuren. Uiteraard kon het nieuws niet altijd positief zijn, maar het werd wel begrepen en geaccepteerd, erop vertrouwend dat toezeggingen zouden worden nagekomen. Door de nadruk op begrip, medeleven, perspectief en op zekerheid te leggen was er een groeiend vertrouwen dat zich vertaalde naar inzet. Medewerkers en managers wisten de overdracht van het werk, inclusief administratie en archief van de BackOffice – waarvoor ze negen maanden de tijd hadden gekregen – binnen drie maanden af te ronden. Terwijl geen van de klanten er ook maar iets van heeft gemerkt.

Andere manieren om ondersteunend te communiceren zijn om (1) eerlijk en oprecht te blijven, (2) gericht te blijven op het probleem en niet op de persoon en (3) door het maken van bevestigende opmerkingen (het belang van des ander's mening), (4) specifieke opmerkingen (daadwerkelijk voorbeelden te geven) en (5) verbindende opmerkingen (aan de boodschap gerelateerd). Het is ook belangrijk (6) om de verantwoordelijkheid voor de boodschap te nemen, (7) blijf te geven van actief

luisteren en/of te reageren en **(8)** door gebruik te maken van spiegelende, zoekende en adviserende antwoorden ¹⁴².

Samenvatting

Om positieve communicatie mogelijk te maken in organisaties is het nodig om te werken met ondersteunende communicatie, vooral als er kritische of corrigerende boodschappen moeten worden overgebracht - en van het geven van feedback op de sterktes, unieke bijdragen en de beste kanten van de persoon in kwestie. De manier van communiceren van leiders is een krachtig medium en bouwt een brug naar opzienbarende resultaten. Het is essentieel om positieve boodschappen te geven en om op een ondersteunende, stimulerende manier negatieve boodschappen over te brengen.

Beantwoord de navolgende vijf vragen om een indruk te krijgen van uw praktische leiderschapsactiviteiten, die positieve communicatie mogelijk maken. Gebruik daarvoor de schaal:

1 nooit	2 nauwelijks	3 soms	4 vaak	5 altijd
---------	--------------	--------	--------	----------

In hoeverre (in uw hoedanigheid als leidinggevende):

- Communiceert u met anderen in een verhouding van ongeveer vijf positieve mededelingen voor elke negatieve uitspraak?
- Geeft u medewerkers de gelegenheid om *beste-ik-feedback* te ontvangen en om *beste-ik-beschrijvingen* te ontwikkelen?
- Deelt u consequent kaartjes uit aan uw medewerkers met complimenten voor hun prestaties?
- Geeft u aan anderen op een ondersteunende wijze negatieve feedback – met name door beschrijvende in plaats van evaluerende opmerkingen te gebruiken – zodat de relatie wordt versterkt?
- Richt u zich op het schadelijk gedrag en de daaruit voortvloeiende gevolgen en niet op de persoon in kwestie, als u negatieve feedback levert of mensen corrigeert?



5. Positieve betekenis(geving)

De zoektocht naar de positieve betekenis van dingen kan worden gezien als een universele menselijke behoefte¹⁴³. Er bestaat een aantoonbaar verband tussen het uitvoeren van zinvol werk en positieve uitkomsten. Wanneer mensen het gevoel hebben, dat ze een waarachtig doel nastreven of werken aan iets dat persoonlijk betekenis heeft, worden er significant opzienbarende resultaten geboekt, zoals het verminderen van stress en depressies, minder personeelsverloop, arbeidsverzuim en ontevredenheid en minder cynisme. Tegelijkertijd is er een toename van toewijding, inzet, betrokkenheid, mondigheid, blijdschap, tevredenheid en gevoelens van voldoening¹⁴⁴. Het laat zien dat mensen aan werk tenminste een van de volgende drie betekenissen toekennen: ze zien het als een baan, als carrière of als roeping .

Degenen die **(1)** hun werk als een baan zien doen het voornamelijk voor de financiële of materiële beloning. Ze halen er niet per se persoonlijke bevrediging uit en volgen hun interesses en passies buiten het werk. Werk is slechts een manier om de financiële middelen te verkrijgen, waarmee ze andere activiteiten kunnen ondernemen.

De mensen daarentegen **(2)** die hun werk als carrière beschouwen, worden door succes gemotiveerd. Ze werken om prestige, macht, erkenning en vooruitgang te realiseren. Ze willen een voorbeeld voor hun organisatie zijn en gebruiken hun werk om promotie te maken, om bekendheid te verwerven, of om progressie te bewerkstelligen. Werk is een middel om persoonlijke ontwikkeling en erkenning te realiseren en om de eigen vaardigheden verder te ontwikkelen (bijvoorbeeld om een leidinggevende positie in de organisatie te verwerven.).

De derde opvatting **(3)** van werk als roeping betreft mensen, die hun werk omwille van het werk zelf doen. De eigenlijke taken van hun werk verschaffen hun intrinsieke voordelen en een gevoel van zingeving. Ze beschouwen hun werk als bevredigend en zijn op zoek naar een hoger doel, ongeacht de materiële beloning van het werk. Hun werk heeft voor hen een relevantie die verder gaat dan persoonlijk profijt of het krijgen van een beloning.

Parallel aan deze betekenisgeving van werk zijn ook drie soorten relaties tussen mensen en hun organisatie te onderscheiden: **(1)** volgzaamheid, **(2)** identificatie en **(3)** het zich eigen maken¹⁴⁵. De houding, die als 'volgzaam' kan worden omschreven, leidt tot de gewenste resultaten door het gebruik van beloningen en boetes. Dat wil zeggen, volgzame personen handelen om persoonlijk, materiële voordelen te behalen en geloven niet noodzakelijkerwijs in de inhoud van hun acties. Hun focus is op het werk gericht. Zij voegen zich naar de regels en procedures van de organisatie

en leveren resultaat, omdat het beloningssysteem daarop is ingericht en niet, omdat zij dat zelf wenselijk achten. Hun gedrag komt overeen met wat de organisatie van ze verlangt.

Mensen met een 'identificerende' houding zijn meer betrokken bij de organisatie. Zij zijn als lid van de organisatie toegewijd aan hun taak en streven betrokkenheid en inbreng na. Hun handelen is gericht op de voldoening van verwantschap en versterking van het gevoel er bij te horen (in termen van carrière oriëntatie). Een dergelijke houding leidt tot wederzijdse voordelen voor zowel de organisatie als de werknemer.

De houding van het 'zich eigen maken' behelst een volledige en allesomvattende aanvaarding van de doelen van de organisatie. Het gaat om mensen die zich de organisatiecultuur en missie hebben eigen gemaakt en ervan zijn overtuigd dat hun handelen juist en goed is. Het leidt ertoe dat zij de doelen en prioriteiten van de organisatie als de hunne beschouwen (d.w.z. als een roeping). Hun loyaliteit ten opzichte van de organisatie staat buiten kijf en hun gedrag is in lijn met de waarden, missie, en activiteiten die door de organisatie worden onderschreven.

Het zich geroepen voelen tot een hoger doel en het zich eigen maken van het werk zijn gerelateerd aan het concept van zingeving. Hoe meer iemand zijn werk als een roeping ziet en ervan overtuigd is dat zijn handelingen gerechtvaardigd zijn, hoe meer betekenis deze persoon aan het werk toekent¹⁴⁶. Een hoge mate van zingeving aan het werk is aantoonbaar gerelateerd aan het behalen van positieve resultaten en buitengewone individuele en organisatorische prestaties. Werknemers die hun werk als een roeping zien, zijn meer tevreden met hun werk zowel als met hun leven dan degenen met een carrière of werk oriëntatie. Ze zijn ook meer tevreden met hun organisatie¹⁴⁷. Een hoge mate van identificatie met de eigen afdeling correspondeert met het ervaren van het werk als roeping. Hetzelfde geldt voor de mate van vertrouwen in het management, toewijding aan de organisatie, constructieve relaties met collega's en de mate van tevredenheid met het werk zelf. Tevens leidt deze oriëntatie tot minder conflicten in de organisatie¹⁴⁸.

Onderzoek wijst uit dat deze hoge mate van tevredenheid verband houdt met beter presteren en met het verband tussen werk als roeping en tevredenheid¹⁴⁹. Significant hogere prestaties zijn aangetroffen in zorginstellingen waar de meeste medewerkers hun werk als roeping zien¹⁵⁰. Het blijkt dat werknemers, bij wie de zingeving wordt versterkt door persoonlijk contact met de mensen waarvoor ze werken, productiever en meer volhardend zijn in hun werk dan degenen, die dit niet zo ervaren¹⁵¹.

Het is belangrijk te onthouden, dat het zich geroepen voelen tot een hoger doel, niet afhankelijk is van het soort werk dat wordt gedaan, maar meer van de interpretatie van de positieve betekenis, die aan het werk wordt ontleend¹⁵². Ieder soort werk, zelfs als het moreel, fysiek of sociaal als besmet wordt gezien, kan op een positieve wijze worden gheredefinieerd¹⁵³. Anders gezegd, hetzelfde werk kan – afhankelijk van het perspectief van het individu – worden gezien als baan of als roeping. In een studie naar beheerders van een ziekenhuis in de VS¹⁵⁴ interviewden de onderzoekers een medewerker, die op de oncologie afdeling braaksel en uitwerpselen moest opruimen van patiënten die voor chemotherapie kwamen. Deze patiënten verloren soms de controle over hun lichamelijke functies als ze de medicijnen kregen toegediend, die voor hun aandoening noodzakelijk waren. In veel gevallen waren ze er erg slecht aan toe, lichamelijk ziek, emotioneel beschaamd en bang voor de uitkomsten. De reactie van de medewerker in kwestie blijkt uit het volgende citaat: *Mijn werk is net zo belangrijk als het werk van de arts. Ik help deze mensen zich menselijk te voelen. Ik help ze om hun waardigheid te bewaren wanneer ze in de put zitten en zich kwetsbaar voelen. Ik zorg ervoor, dat ze zich slecht mogen voelen, dat ze de controle kwijt mogen raken en dat het niet erg is als ze niet in staat zijn om zichzelf te zijn. Mijn rol is voor het genezingsproces van cruciaal belang.*

Midden jaren negentig kwam Hans Becker bij Humanitas. Hij keek er naar, veranderde en schiep weer nieuw perspectief en inspiratie voor honderden ouderen. Toen hij kwam liep het personeel in een witte jas en werden alle bewoners tussen 8 en 9 gewassen. Het leek een lopende band en er was orde. Verklaarbaar vanuit het verleden toen het verpleeghuis als een tijdelijk revalidatievervolg op een ziekenhuis werd gezien. Maar in het huidige verpleeghuis is dat totaal anders. Het is een woonvoorziening geworden voor mensen met niet te genezen chronische handicaps, waar 95% van de mensen nooit meer terug naar huis gaat. Met Hans Becker als nieuwe Humanitas directeur kwam daar verandering in, mensen moeten menselijk kunnen wonen en leven en dus weg met die witte jas. Ineens kon alles en gebeurde wat voorheen niet mocht. Neen, dat mag niet en dat kan niet, mocht ineens en inzet, cultuur en zelfs de fysieke omgeving verrijkten het leven van wat voorheen louter afhankelijke zorgbehoevenden leken te zijn of zouden worden. Het gewone leven deed het merendeel van het werk, door oudere volwassenen weer als zelfstandige burgers ruimte en eigen verantwoordelijkheid te geven.

Als inspirerend en vernieuwend leider schiep Hans Becker niet alleen vitaliserende omstandigheden voor zijn klanten, maar wist hij zijn medewerkers gaandeweg los te krijgen uit hun bestaande, dominante opvattingen over ouderenzorg om vervolgens samen met hen een exemplarische culturomslag te realiseren. Hij wist een aantal trekkers te motiveren, die een beetje gek doen en humor en opwinding in het werk brachten; *“Het doorsnee management denkt dat ze alles moeten regelen, maar dat is niet nodig. Je moet juist een zekere chaos brengen. De mens is een ‘rotzooi’dier. Die wil helemaal niet functioneren in een keurig gereguleerde organisatie met witte wanden en overal keurig nette stoelen van de binnenhuisarchitect. Er moest chaos komen. Niet totale chaos, maar op de rand van chaos. Daar wordt leven en organiseren menselijker van en ook nog goedkoper”*. En het werkt, want de klanten, maar ook personeel staan nu in de rij om bij Humanitas te mogen leven en werken. Interessant detail, het ziekteverzuimpercentage is bij Humanitas 2% lager dan die in de branche (7,2%).

Leidraad voor het professionele handelen werd de echte humaniteitsdoelstelling, van de integriteit van de mens, die verantwoordelijk mag worden gehouden voor zichzelf en voor anderen. Het was niet makkelijk om een cultuur, die het oordeel van de professional vooropstelt, te veranderen. Maar door te doen, effecten zichtbaar te maken en door het te koppelen aan menselijke waarden is Humanitas een sprekend voorbeeld van het succes van positief leiderschap dat zorgde voor een opzienbarende doorbraak¹⁵⁵.

Het mogelijk maken van positieve betekenisgeving

De eerste managementdenkers¹⁵⁶ geloofden dat het de primaire taak van leidinggevendenden was om betekenis en een doel te geven aan het werk van medewerkers, in plaats van louter aandacht besteden aan de economische prestaties van de organisatie, het managen van de productie of het creëren van concurrentievoordeel. Helaas is er in de daarop volgende jaren weinig nadruk gelegd op de rol van de leidinggevende als het gaat om het verduidelijken en benadrukken van zingeving. Werk wordt als zinvol gezien als:

1. het een belangrijke, positieve invloed heeft op het welzijn van mensen¹⁵⁷
2. het geassocieerd wordt met een belangrijke verdienste of persoonlijke waarde¹⁵⁸
3. de invloed van het werk verder reikt dan het onmiddellijke resultaat¹⁵⁹
4. het de onderlinge verhoudingen versterkt en gemeenschapszin onder de mensen bevordert¹⁶⁰.

Het effect van de **eerste** eigenschap (positieve invloed op anderen) is aangetoond in studies over de inhoud en samenstelling van functies¹⁶¹. Het bleek dat werknemers

die de positieve effecten van hun werk konden waarnemen op het welzijn van anderen, hun werk als zinvoller beschouwden. In een vergelijkende studie¹⁶², waarin de ene helft van de werknemers de invloed van hun werk op anderen zagen en de andere helft niet, bleek de eerste groep aantoonbaar productiever in hun routinematige werkzaamheden. Hun output was anderhalf keer hoger dan die van de werknemers die geen contact hadden met hun begunstigden.

Medewerkers in direct contact brengen met hen die hun producten of diensten ontvangen en direct feedback van hen laten krijgen, is daarmee een doeltreffende leiderschapsstrategie gebleken. Bedrijven zoals Medtronic (leider in medische technologie die oplossingen biedt voor mensen met chronische pijn) nodigen regelmatig patiënten uit, wiens levens zijn veranderd door de medische apparatuur van het bedrijf. Ze geven nu toespraken tijdens werknemersbijeenkomsten. Google plaatst op haar website opmerkingen van klanten, die gewag maken van de veranderingen in hun leven door het gebruik van Google.. Productiemedewerkers van Huffy (producent van fietsen) bezoeken klanten om te zien hoe mensen hun producten gebruiken en hoe hun levenswijze hierdoor is beïnvloed.

De **tweede** eigenschap betreft het benadrukken van de relatie tussen dat wat belangrijk is voor het individu en de voordelen van wat de organisatie produceert. Natuurlijk verschilt dat van mens tot mens, maar bepaalde waarden blijken bijna universeel. Denk aan zorgzaamheid, behulpzaamheid, soberheid en het helpen van anderen. Het koppelen van het werk aan dergelijke waarden draagt over het algemeen bij aan de betekenis, die werk voor mensen heeft. Twee voorbeelden¹⁶³:

1. Mark Schwartz, de topman van Timberland (producent van schoenen en kleding), besloot om het percentage organische katoen in de door de onderneming geproduceerde kleding substantieel te vergroten. Hij wilde zo de seizoensarbeiders, die de gekweekte katoen plukken, minder aan vervuilende stoffen blootstellen. Ondanks dat klanten of regelgeving er niet om vroegen, en het kostenverhogend was, wilde Schwartz iets doen voor een groep minderbedeelden, ook al zouden ze nooit klant van Timberland worden: *“We maken laarzen, schoenen, hemden, jassen en andere kledingsstukken. Dat is wat we doen, maar dat definieert niet wie we zijn. We geloven dat economische voorspoed en doen wat juist is, geen los van elkaar staande ideeën zijn. Er is geen consument die om de gezondheid van de katoenplukkers geeft. Wij geven er wel om. We hebben niet alle antwoorden, maar we proberen ze wel te vinden*¹⁶⁴.
2. Een soortgelijke intentie had Tom Chappell, oprichter van Tom's of Maine (producent van toiletartikelen). In een poging zijn theologische en vrije markt

overtuigingen met elkaar te verbinden, produceert zijn bedrijf producten zonder zoetstoffen, kleurstoffen en conserveringsmiddelen lang voordat dit maatschappelijk als normaal werd beschouwd. Hij is ook met beleid gekomen om tien procent van de brutowinst en vijf procent van de tijd van zijn werknemers jaarlijks aan liefdadigheidsinstellingen ter beschikking te stellen. De motivatie hiervoor was niet publieke erkenning of enig PR voordeel, maar alleen “omdat het goed is om dat te doen”¹⁶⁵.

De **derde** eigenschap – het benadrukken dat het werk op de lange termijn een positieve uitwerking heeft – bevordert ook de zingeving. Het blijkt¹⁶⁶ een menselijke basisbehoefte te zijn om een erfenis na te laten of invloed te hebben buiten het hier en nu. Het accentueren daarvan blijkt de productiviteit positief te beïnvloeden. Deze eigenschap werd nader onderzocht bij de succesvolle sanering van het *Rocky Flats Nuclear Arsenal*¹⁶⁷. De sanering werd afgerond binnen een tijdsbestek, budget en milieunormen, die tot dan toe voor onmogelijk werden gehouden. Vakbondsleden moesten daarvoor bereid zijn zichzelf zo snel mogelijk overbodig te maken. Een uitgangspunt, dat diametraal staat tegenover de rol als vakbond. Tegelijkertijd moesten de moraal en veiligheid van het resterende personeel worden gewaarborgd. Deze opmerkelijke prestatie was mogelijk door het benadrukken van de lange termijn effecten van het succesvol afronden van het werk. Medewerkers ontleenden daaraan een diepgaande voldoening. Het feit, dat een gevaarlijke locatie zou worden gesaneerd en in een natuurreservaat zou worden omgetoverd – de enige in zijn soort op de oostelijke flank van de Rocky Mountains – was de cruciale factor. Het overtuigde de betrokkenen om de offers te brengen, die hiervoor nodig waren. Zingeving en een nalatenschap zijn nauw met elkaar verbonden, zoals verwoord door congreslid Joe Knollenberg: “*We noemen het ‘door de koorts gegrepen worden’, omdat je onderdeel wordt van een historische gebeurtenis. Bijna iedereen is nu trots op het werk dat ze doen, zelfs de vakbonden Ze zijn trots op wat ze doen, en ze zijn er trots op dat ze iets bijzonders kunnen realiseren. Iedereen wil dat zijn werk iets betekent. Ze zijn nu weer aan het werk en de gebouwen zullen verdwijnen. Gebouw 771 was het meest gevaarlijke gebouw in de wereld en nu is het dat niet meer. Het zal binnenkort worden afgebroken. We zijn trots op wat we hebben bereikt en zij zijn dat ook*”¹⁶⁸.

Het creëren van gemeenschapszin is de **vierde** eigenschap van zingeving¹⁶⁹. Sommige auteurs beweren zelfs dat deze eigenschap daarvan het fundament is¹⁷⁰. Leaders kunnen gemeenschapszin bevorderen door goede doelen te bekrachtigen en te steunen. Daarvoor is het van belang te beseffen dat mensen in meer of mindere mate twee soorten doelen nastreven¹⁷¹. Eigen doelen en maatschappelijke doelen.

De meeste mensen streven beide doelen na, maar meestal overheerst een van de twee. Het ene doel legt de nadruk op eigenbelang of persoonlijk gewin. Individuen, die deze doelen nastreven zijn er voornamelijk op uit om zichzelf te bewijzen, hun eigenwaarde te versterken of te laten zien dat ze capabel zijn. Het maatschappelijke doel heeft betrekking op het helpen van anderen. Het richt zich op wat mensen kunnen geven in tegenstelling tot wat ze kunnen krijgen. Het doel om aan iets groters bij te dragen, komt voort uit welwillendheid en niet uit een behoefte om dingen te vergaren. Onderzoek wijst uit dat dergelijke doelen bij mensen op termijn leiden tot een focus op groei, terwijl egocentrische doelen leiden tot een focus op het zichzelf willen bewijzen¹⁷². Ontdekt werd, dat het doel om aan anderen te willen bijdragen leidt tot significant meer leren en ontwikkeling, meer vertrouwen tussen mensen, meer ondersteunende relaties en minder depressie en eenzaamheid. Bovendien werden activiteiten als meer zinvol ervaren als het ging om maatschappelijke doelen dan wanneer egocentrische doelen overheersten.

Deze bevindingen komen overeen met talrijke andere studies. Zoals eerder vermeld, heeft men ontdekt dat het voor zingeving en positieve uitkomsten belangrijker is wat iemand in een relatie investeert, dan wat iemand eruit haalt¹⁷³. Zelfs mensen die een beperkte bewegingsvrijheid hebben – dialyse patiënten bijvoorbeeld – merken dat. Zij hadden de indruk dat het geven van liefde, steun en aanmoediging aan anderen hun emotionele en lichamelijke gezondheid meer ten goede kwam, dan wanneer ze alleen maar steun ontvingen. Uit onderzoek naar het taalgebruik waarmee mensen hun werkervaringen beschrijven, is gebleken dat wanneer men het woord “wij” vaak gebruikte, dit samenviel met meer zingeving en meer betrokkenheid. In tegenstelling tot de situatie waarin het woord “ik” overheerste. Positieve zingeving, met andere woorden, is meer gerelateerd aan bijdragen aan en betrokken zijn bij anderen dan aan een egocentrische instelling¹⁷⁴.

Van Houtum Papier heeft zich in korte tijd succesvol omgevormd van een producent van toilet papier tot een dienstverlener van ‘washroom solutions’. Het bedrijf werkt heden ten dage consequent op basis van de “cradle-to-cradle” filosofie. Dat samenhangende streven naar duurzaamheid werd mede veroorzaakt door een positief organisatieklimaat, dat zorg voor de medewerkers en hun veiligheid vooropstelt. Vanwege optredende ongevallen werd men zich enige jaren terug bij Van Houtum Papier in toenemende mate bewust, dat medeleven op zich niet genoeg was. Persoonlijke risico’s moesten worden gereduceerd en zo mogelijk uitgesloten. Het risicomangement, dat werd geïntroduceerd ging echter verder dan de machines en gebouwen en richtte zich vooral ook op het gedrag van de medewerkers.

Via positieve relaties en communicatie kregen een veilige werkomgeving en zorg voor elkaar meer zin en betekenis. Dat leidde in 2008 tot het uitroepen van het bedrijf als veiligste in zijn branche. In 2008 kreeg Van Houtum Papier van de Provincie Limburg en Liof een innovatiecheque van € 197.000,- voor de ontwikkeling van de productie van volledig 'groen' hygiënisch papier en in de zomer van 2009 kon minister Jacqueline Cramer het eerste volledig biologisch afbreekbare toiletpapier in ontvangst nemen (het onder de merknaam Satino Nature geproduceerde papier is "Cradle to Cradle" gecertificeerd door het Amerikaanse MBDC)

De focus op duurzaamheid zien we ook terug in de cultuur en managementstijl van het bedrijf en blijkt in de relatie met hun klanten. Zo worden klanten in staat gesteld om hun eigen oude (kantoor) papier te laten verwerken tot toiletpapier dat ze zelf weer gebruiken. De kringloop sluit zich dan en het motiveert klanten zeer. Het verbaast niet dat de duurzaamheidsdoelstelling kan concurreren met de winstdoelstelling. Het bedrijf streeft ernaar de meest duurzame tissuefabriek ter wereld te worden en dan volgt groei vanzelf, aldus directeur Henk van Houtum¹⁷⁵.

Samenvatting

Leiders die zingeving van het werk mogelijk maken, zijn gericht op het onderstrepen van de waarde die samenhangt met de output van de organisatie. Dat gaat verder dan het persoonlijk voordeel van individuele medewerkers. Ze zijn zich bewust van de verschillende manieren waarop iemand het werk (baan, carrière of roeping) en de organisatie (gehoorzaamheid, identificatie of internalisering) zal beoordelen. Omdat positief afwijkend gedrag nauw samenhangt met het idee van een roeping of iets zich eigen maken, zijn er meerdere technieken beschikbaar om dat effect te versterken en er profijt uit te halen. Het zichtbaar(der) maken van het resultaat van werk voor anderen (1), het resultaat van werk in verband brengen met de fundamentele waarden van de werknemer zelf (2), het identificeren van de impact van het werk op de lange termijn (3) en het benadrukken van het leveren van een bijdrage anders dan het leveren van een prestatie (4), helpen alle vier om een gevoel van zinvolheid te creëren. Op zijn beurt leidt dat gevoel van zinvolheid weer tot betere prestaties.

Beantwoord de navolgende vier vragen om een indruk te krijgen van uw praktische leiderschapsactiviteiten, die positieve zingeving mogelijk maken. Gebruik daarvoor de schaal:

1 nooit	2 nauwelijks	3 soms	4 vaak	5 altijd
---------	--------------	--------	--------	----------

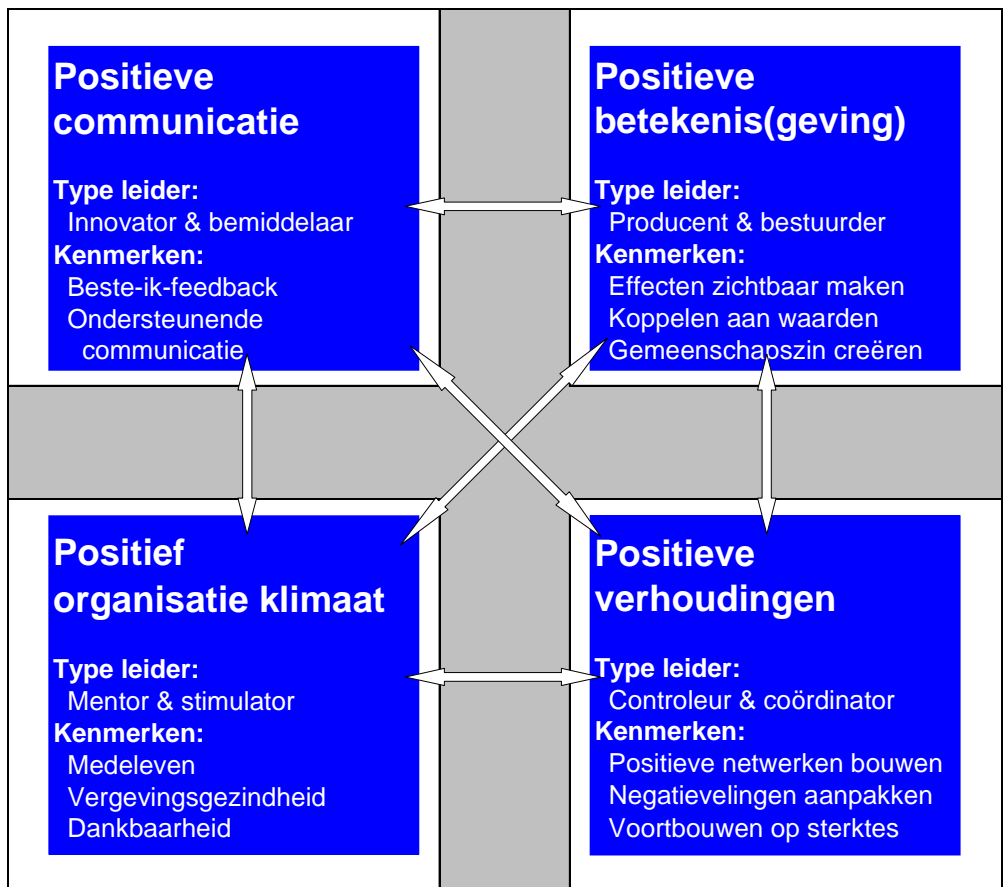
In hoeverre (in uw hoedanigheid als leidinggevende):

- Creëert, erkent, beloont en houdt u mensen voor doelen verantwoordelijk, die een bijdrage leveren aan anderen, waarbij de effecten op anderen zichtbaar worden?
- Benadrukt en versterkt u de fundamentele waarden van uw werknemers, zodat de consistentie tussen de prestaties van de organisatie en de waarden van de werknemers duidelijk wordt en is?
- Verbindt u de uitkomsten van het werk aan een lange termijn visie, opdat de voordelen op de lange termijn duidelijk worden?
- Zorgt u ervoor, dat het leveren van een bijdrage voorrang krijgt boven het verwerven van persoonlijke voordelen van uw werknemers?



6. Het toepassen van positieve strategieën

In de voorgaande vier hoofdstukken is steeds één van de positieve leiderschapsstrategieën beschreven, die een gemiddelde organisatie onderscheidt van een positief afwijkende. Denk aan: positief organisatie klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve betekenisgeving. Deze vier strategieën zijn niet exclusief en uitputtend, maar veroorzaken wel positief afwijkende prestaties. De vier leiderschapsstrategieën zijn aan elkaar gerelateerd en versterken elkaar op meer dan een manier (zie figuur 3).



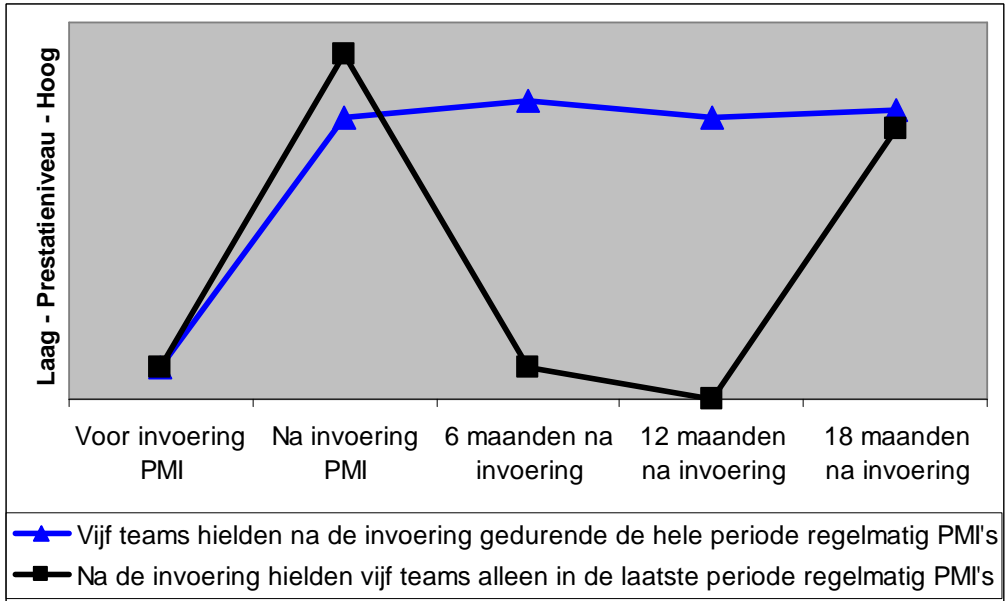
Figuur 3: De vier Strategieën van positief leiderschap

Een geschikte manier om de vier strategieën voor positief leiderschap in te voeren en te verankeren, is het zogenoemde Persoonlijke Management Interview (PMI) programma. Het programma is breed toepasbaar in bedrijven tussen

leidinggevend en medewerkers, zowel als in families tussen ouders en kinderen, net zo goed als in het vrijwilligerswerk. Het PMI programma is een eenvoudige manier om de vier strategieën te institutionaliseren en er continu mee bezig te zijn. De vier strategieën hebben het meeste effect door er regelmatig met de medewerkers of in familieverband met de kinderen over te communiceren. Dat wordt ook veelal nagestreefd (door leidinggevend), maar de druk van alle dag kan de beste intenties teniet doen. Eén van de kenmerken van een positief leider is echter dat hij of zij de ander de mogelijkheid biedt om feedback te krijgen, zich ondersteund te voelen en te worden gecoacht, gecounseld en ontwikkeld. Maar ook dat vergt aandacht, tijd en discipline. Het PMI programma is dan een goed hulpmiddel.

Uit onderzoek onder projectteams, managementteams en afdelingen, bleek de introductie van PMI programma's aantoonbaar tot verbetering te leiden van zowel objectieve factoren (productiviteit, behalen van doelstellingen) als subjectieve factoren (moraal, vertrouwen, betrokkenheid)¹⁷⁶. Teams met een PMI programma waren in staat hun prestaties beduidend te verbeteren na verloop van tijd, terwijl de prestaties van teams zonder PMI stagneerden. Werd na verloop van tijd het PMI stilgezet, dan daalden ook de prestaties. Figuur 4 geeft de prestaties weer van twee vergelijkbare groepen van teams. Elke lijn in de figuur stelt vijf teams voor, waarvan de prestaties zijn gemeten op basis van objectieve en van subjectieve factoren. De teams presteerden hetzelfde bij de start van het onderzoek en aanvankelijk hebben alle tien teams een PMI programma ingesteld. Vijf van de teams hielden hieraan vast en zijn om de zes maanden gedurende een periode van achttien maanden beoordeeld. In deze teams bleken de prestaties te zijn verbeterd en van hoog niveau te blijven. De andere vijf teams, daarentegen, hebben PMI na enige tijd weer afgeschaft. Na zes respectievelijk twaalf maanden bleken de prestaties weer naar het oude niveau te zijn teruggevallen. Na afloop van de studie zijn aan de laatste vijf teams de prestaties getoond, die zij met en zonder PMI hadden behaald. Deze teams hebben vervolgens de PMI programma's weer ingevoerd en hadden na zes maanden hun prestaties aanzienlijk verbeterd¹⁷⁷.

Een vergelijkbare studie bij vijf zorginstellingen had hetzelfde resultaat¹⁷⁸. Opvallend was dat niet alleen de prestaties van de instellingen verbeterden, maar ook dat werknemers er positief door werden beïnvloed. Van de werknemers die in een PMI programma participeerden, voelde de overgrote meerderheid weinig tot geen burnout verschijnselen (71%). In de instellingen zonder een PMI programma was dat 43%. Het punt is dat een PMI programma een duidelijk herkenbare positieve invloed heeft op de resultaten van zowel organisaties en teams als op individuele prestaties en hoe werknemers het werk ervaren.



Figuur 4: Team prestaties voor en na de invoering van PMI programma's

De start van een PMI programma

Het idee van een PMI programma is simpel, maar daarom nog niet eenvoudig in te voeren. Het programma kent twee onderdelen, een *rol-onderhandelings-sessie* (1) en een reeks van *één-op-één bijeenkomsten* (2). Een *rol-onderhandelings-sessie* kan worden gezien als een psychologische contractbespreking, waarin men verwachtingen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, evaluatiecriteria en normen en waarden toelicht. Het verdient aanbeveling om bij de start van een nieuwe relatie te beginnen met een dergelijke sessie, om zo helderheid te scheppen over de verwachtingen en de weg die naar succes leidt. In een werkomgeving kan dat wanneer nieuwe leidinggevenden hun intrede doen, in familieverband gebeurt dit als kinderen oud genoeg zijn om hun rol in het gezin te begrijpen. Bij vrijwilligerswerk kan het als een groep met een bepaalde taak voor het eerst bij elkaar komt. Als zo'n gesprek niet wordt gehouden, weten mensen in veel gevallen niet wat er van hen wordt verwacht en waarop ze zullen worden beoordeeld. Nog belangrijker is dat de onderliggende normen, waarden en omgangsvormen niet bekend zijn en dat die van situatie tot situatie kunnen verschillen.

Uit de informele enquêtes, als onderdeel van Kim Cameron's presentaties voor duizenden leiders in de afgelopen twintig jaar, blijkt dat slechts weinigen een

dergelijk gesprek met hun leidinggevende hebben gehad. De meeste leidinggevendens leren het werk gewoon terwijl ze bezig zijn en hetzelfde doen als hun voorgangers. Een verbazend laag percentage is ervan overtuigd te weten wat er van hen wordt verwacht, hoe ze worden beoordeeld, welke criteria daarbij worden gehanteerd en/of is op de hoogte van de middelen die beschikbaar zijn om hen te helpen. In een *rol-onderhandeling-sessie* wordt deze onzekerheid aangekaart. De missie, doelen en waarden van de organisatie worden uiteengezet. Het beoordelings- en verantwoordingssysteem en beloningen worden besproken. De leidinggevende en medewerker onderhandelen over alle rolgerelateerde zaken die niet beleidsbepaald zijn. Zo wordt een relatie van wederzijds begrip en toewijding ontwikkeld.

Het is van groot belang dat de afspraken en verantwoordelijkheden schriftelijk worden vastgelegd. Het is als het ware een informeel contract tussen beide partijen en zorgt ervoor, dat de bijeenkomst echt maar één keer hoeft plaats te vinden.

Het doel is om duidelijkheid te scheppen tussen partijen over wat men van elkaar kan verwachten, wat de doelen en maatstaven zijn, welke basisregels gelden voor de relatie en voor de prestaties. Dat vormt het fundament voor een relatie met betere prestaties van beide partijen. Dit komt omdat de onderhandelingen niet conflictueus zijn, maar zich richten op wederzijdse ondersteuning en positivisme. De vier strategieën van positief leiderschap vormen daarbij de kern van de aanpak en richten zich op een positief klimaat, een positieve relatie, positieve communicatie en het laten zien van de zinvolheid van het werk.

Het vervolg van een PMI programma

Het tweede onderdeel van een PMI programma is een reeks van *één-op-één bijeenkomsten* tussen leidinggevende en medewerker. Deze bijeenkomsten zijn vertrouwelijk en vinden regelmatig plaats, niet alleen wanneer er fouten zijn gemaakt of als zich een crisis voordoet. De bijeenkomsten zijn persoonlijk, één-op-één, geen stafbijeenkomsten of lunchbijeenkomsten en zeker niet elektronisch. Succesvolle positieve leiders houden deze bijeenkomsten minstens een keer per maand of zelfs vaker. Deze aanpak is bijna nooit succesvol als bijeenkomsten minder vaak plaatsvinden. Dat geldt voor zowel organisaties als voor families. Vaak kiezen leidinggevendens ervoor om PMI's meer dan één keer per maand te houden, afhankelijk van het ritme van hun werk en de tijdsdruk waaraan ze bloot staan.

Bij PMI's is er voldoende tijd voor het opstellen van een actieplan om tot prestatieverbetering te komen en tot het verbeteren van de relaties. De bijeenkomst geeft beide partijen de mogelijkheid om vrijuit en open te communiceren en samen te

werken. Het biedt leidinggevend en tevens de mogelijkheid om de medewerkers te coachen en ze te helpen bij hun verdere ontwikkeling. Het is de manier om hen gewenst gedrag te laten zien en dat te versterken, wat leidt tot een positief klimaat, positieve communicatie en relaties en wat positieve zingeving faciliteert. Het gaat om een bijeenkomst om samen te werken en die niet top-down is gericht. Beide partijen brengen onderwerpen in ter bespreking, ze werken die samen uit en worden er persoonlijk en in hun relatie beter van. PMI's pogen niet om mensen strikt aan te sturen, maar bieden een kans om samen te werken, informatie te delen en om wederzijds voordelen te realiseren. Het is het middel om de vier strategieën van positief leiderschap toe te passen.

Een PMI bijeenkomst duurt drie kwartier tot een uur, waarbij aandacht wordt besteed aan het oplossen van problemen en aan positieve strategieën. De volgende onderwerpen zijn typische agendapunten: **(1)** leiderschap en organisatorische zaken, **(2)** het delen van informatie, **(3)** relationele zaken, **(4)** barrières voor verbetering, **(5)** trainingen voor essentiële vaardigheden, **(6)** persoonlijke behoeften, **(7)** feedback op werkprestaties en persoonlijke vaardigheden, **(8)** benodigde middelen, **(9)** verantwoording afleggen over afspraken uit voorgaande bijeenkomsten, **(10)** doelstellingen, en **(11)** persoonlijke zorgen of problemen. Een PMI leidt zo tot aantoonbare verbeteringen en is het middel waarmee individuen en organisaties hun doelstellingen niet alleen realiseren, maar daarbij vaak ook nog eens opzienbarende resultaten behalen.

De PMI bijeenkomsten zijn dus niet alleen bedoeld om bij te praten, maar dienen twee belangrijke overkoepelende doelen. Allereerst het stimuleren tot prestatieverbetering en als tweede het versterken van een positief klimaat, positieve relaties en communicaties en positieve zingeving. Als dat er niet uitkomt, dan wordt de bijeenkomst niet goed gehouden. Tijdens elke PMI bijeenkomst worden actiepunten geïdentificeerd, die voor de volgende bijeenkomst door de medewerker of door de leidinggevende moeten zijn gerealiseerd. Deze punten worden aan het einde van de bijeenkomst benoemd en toegelicht en bij aanvang van de eerstvolgende weer doorgenomen. Ook over verbeteringen wordt verantwoording afgelegd. Het doel is immers actie en niet een gezellig gesprek, een PMI wordt niet gehouden omdat hij op de agenda staat. Zonder afspraken over specifieke acties en daarop aanspreekbaar zijn is het tijdsverspilling. Het is een bijeenkomst die goed is voorbereid, prioriteit heeft en voert naar opzienbarende resultaten.

PMI's zijn geen beoordelingsgesprekken, maar ze zijn gericht op ontwikkeling en verbetering waarbij leidinggevende en medewerker beiden belang hebben. Een PMI

vervangt de beoordelingsgesprekken ook niet, wel zijn ze te zien als aanvulling. Een PMI geeft medewerkers de kans om persoonlijk met hun leidinggevenden aan bepaalde zaken te werken, informatie door te geven, en om in een positieve omgeving van gedachten te wisselen, persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen en prestaties te verbeteren. Zodoende dragen PMI's bij aan het voorkomen van ongeplande onderbrekingen en lange, ondoelmatige groepsbijeenkomsten. Elke PMI bijeenkomst start met het bespreken van de actiepunten van de vorige bijeenkomst, zodat continue verbeteringen en verantwoording afleggen gewoon worden. PMI's worden dus een continu verbeterproces, de sleutel tot hechte samenwerking en een effectief middel om een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving mogelijk te maken.

Het Klant Contact Center (KCC) van de NS staat al jaren onder druk, was sterk hiërarchisch en alleen gericht op (vermeend) resultaat d.w.z. op activiteiten en inspanning. Toedekken en elkaar sparen was de overheersende cultuur. Totdat Helen de Jong aantrad en zich gaandeweg een positief leider betoonde. Ze ging open om met anonieme petitie's en verzoeken. Door daarover te praten, introduceerde zij een andere, transparante vorm van communicatie met en tussen haar collegae. Eerst ging het over de arbeids sfeer en vervolgens over hoe je met elkaar omgaat, wat je wilt bereiken en hoe het beter zou kunnen.

Belangrijk startpunt was het geregeld houden van tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers en de resultaten daarvan steeds aan de orde te stellen in rondetafel gesprekken (als waren het PMI-bijeenkomsten). Het doel van de manager als positief leider was het stimuleren van het zelfvertrouwen, zonder ook maar iets af te doen aan de resultaten die omhoog moesten. Uit de rondetafel sessies werden consequent een beperkt aantal actiepunten concreet op- en aangepakt. Een van de opmerkelijk resultaten was het door medewerkers zelf opgezette ontwikkelings- en opleidingstraject.

Het resultaat is uitgesproken positief. Het serviceniveau is sterk verbeterd en gaat nog steeds omhoog. Ook is het ziekteverzuim bijna de helft minder geworden. Klantenpanels helpen zeer om de backoffice klantgevoelig te maken en om als medewerker zelf een goede balans te vinden tussen kwaliteit en snelheid. De baas bepaalt dat niet langer, maar de medewerkers zelf.

Rondetafel gesprekken en consequente feedback vinden nu op meer niveaus plaats. Het voorbeeldgedrag van de leidinggevende inspireert, de onderlinge open communicatie stimuleert en de prestaties blijven consistent omhoog gaan¹⁷⁹.

Bezwaren

Het grootste bezwaar tegen het organiseren van PMI's is natuurlijk, het tekort aan tijd. De meeste leidinggevendenden denken niet in staat te zijn om een serie van één-op-één bijeenkomsten met teamleden of medewerkers in hun agenda in te plannen. Als een leidinggevende zeven of acht medewerkers heeft, betekent dit een additionele zeven of acht uur per maand aan afspraken plus voorbereidingstijd. Uit onderzoek¹⁸⁰ bleek echter, dat er meerdere voordelen verbonden zijn aan het houden van PMI bijeenkomsten, waarvan de belangrijkste het besparen van tijd bleek te zijn. Leidinggevendenden kwamen erachter, dat ze door PMI's te houden meer tijd als vrij over hadden vergeleken met de oude situatie. Dit komt doordat door middel van PMI onderbrekingen, adhoc bijeenkomsten en fouten worden gereduceerd en de tijd vermindert die nodig is om fouten te herstellen. Tevens vergroten PMI's de onderlinge afstemming, de mate van samenwerking, verbeteracties en positieve energie. Gemiddeld genomen bleken leidinggevendenden in staat om een dag per maand te kunnen winnen door de invoering van een PMI programma.

Omdat situaties verschillend zijn, kan de aard van PMI's verschillen. Zo zijn PMI's met familie iets anders dan PMI's op het werk. Bovendien komen sommige leidinggevendenden ongewone situaties tegen. Een leidinggevende kwam erachter, dat het waardevol was om PMI's met zijn gelijken te houden. Het bleek voor hem belangrijker om werk met zijn collega's te coördineren anders dan met zijn medewerkers. Een andere leidinggevende had bijna 50 medewerkers, waardoor het onmogelijk was om maandelijkse één-op-één bijeenkomsten te houden. Daarom identificeerde ze de belangrijkste acht of negen mensen waarmee ze wel PMI bijeenkomsten hield. Ze probeerde ervoor te zorgen, dat dezen de high potentials en de meest invloedrijken in haar eenheid waren. Weer een andere leidinggevendemet eenzelfde aantal medewerkers vroeg haar team om zelf de mensen aan te wijzen, die als vertegenwoordigers van de subgroepen in haar eenheid konden functioneren. Een regionale verkoopmanager – zelf gevestigd in Ethiopië, met medewerkers in Singapore, Taipei, Tokio, Seoul en Manila – koos ervoor om iedere maand met iedereen een lang telefoongesprek te houden en om elkaar ieder kwartaal op te zoeken voor een meer persoonlijk gesprek. In al deze voorbeelden maakten de voordelen van een PMI het de moeite waard om naar creatieve oplossingen te zoeken.

Het punt is dat zowel proefondervindelijk als praktisch blijkt dat PMI's tot prestatieverbeteringen leiden en als iets bijzonders worden ervaren. Een PMI is een middel om personen de positieve uitkomsten te laten ervaren van de vier positieve leiderschaps-strategieën. Tevens dragen PMI's bij aan het verbeteren van de

doeltreffendheid van de organisatie, het nemen van individuele verantwoordelijkheid, het houden van meer doelmatige vergaderingen en aan persoonlijke ontwikkeling. Ook als gedrag moet worden aangepast of als het nodig is om negatieve feedback te geven of een crisis te overwinnen kan een PMI worden gebruikt om deze zaken doeltreffend en op een positief afwijkende manier aan te pakken.

In de steeds weer opblazende prijzenoorlog tussen supermarkten op de Nederlandse markt, springt Jumbo er uit, door ondanks alles flink te groeien. Het heeft te maken met de focus van het moederbedrijf op de klant en de wijze waarop dat vertaald wordt naar de stijl van leidinggeven in de vestigingen. Die focus komt terug in zeven klantgerichte kernwaarden, die elke dag opnieuw moeten worden gegarandeerd en steeds opnieuw moeten worden waargemaakt. De zogenoemde zeven zekerheden zijn:

1. Als een klant elders een product goedkoper aantreft, dan krijgt hij het aankoopbedrag retour
2. Als klanten bepaalde producten missen, dan kunnen ze erom vragen bij de filiaalleiding, waarna het in het assortiment wordt opgenomen
3. Als de houdbaarheidsdatum die van vandaag of morgen is, dan krijgt de klant het product gratis mee
4. Als een klant als vierde wachtende in de rij voor de kassa staat, dan krijgt de klant het product gratis mee
5. Als een klant niet tevreden is, dan worden producten zonder discussie omgeruild of de klant krijgt geld terug
6. De medewerkers worden getraind in klantvriendelijkheid (service met een glimlach)
7. Als er klachten zijn, dan worden opmerkingen en klachten ter harte genomen.

Om meer dan een reden laat Jumbo zien hoe positief leiderschap productief en voor alle partijen bevredigend kan zijn. Systematisch wordt geïnvesteerd in een uitgesproken positief organisatieklimaat door expliciete waardering voor elkaar (collega's in het zonnetje zetten, voor de klanten (de zeven zekerheden) en door collega's, die het tijdelijk niet meezit, te helpen en te steunen. Collegialiteit staat dan ook hoog in het vaandel. Het management toont voorbeeldgedrag door expliciet te zijn in de waardering en dat te laten blijken door dankjewel-briefjes en successen te vieren en door geregeld PMI-achtige ontwikkelgesprekken met medewerkers te voeren. Illustratief zijn de drie criteria waarop teamleiders worden beoordeeld; financieel resultaat, klant- en medewerkerstevredenheid. Dat leidt tot goede onderlinge verhoudingen en een effectieve communicatie. Het effect van de

positieve benadering blijkt het beste uit de vaak gehoorde beleving van medewerkers, dat het wel lijkt alsof ze eerder meer energie krijgen van hun werk, dan dat ze er moe van worden.

Wat de Jumbo-filosofie zo bijzonder maakt is niet alleen het in het oog springende succes van het moederbedrijf op een fel strijdende markt, maar vooral ook de manier waarop, door consequent en samenhangend te investeren in een aansprekend positief organisatie- en werkklimaat¹⁸¹.

Samenvatting

Leidinggevenden kunnen een PMI programma gebruiken om de vier strategieën van positief leiderschap in te voeren: het creëren van een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving. De eerste stap hierbij is om een eenmalig gesprek te houden met de medewerker, wat een psychologische contract oplevert, waarin men verwachtingen, doelen, verantwoordelijkheden, evaluatiecriteria en normen en waarden toelicht. Er is overvloedig bewijs waaruit blijkt dat duidelijkheid over doelen een belangrijke voorwaarde is voor opzienbarende resultaten¹⁸². De eerste stap, de *rol-onderhandelings-sessie*, levert deze duidelijkheid.

De *rol-onderhandelings-sessie* wordt gevolgd door permanente en fysieke *één-op-één bijeenkomsten*, die minstens één keer per maand plaatshebben en gericht zijn op de ontwikkeling van een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving. Deze continue bijeenkomsten tussen leidinggevende en medewerker zijn niet alleen bedoeld om leiders te helpen om de vier strategieën van positief leiderschap te implementeren, maar ook om een aantal andere voordelen te behalen. Het betreft dan **(1)** het institutionaliseren van continue verbeteringen, **(2)** het bepalen van verantwoordelijkheden **(3)** het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en **(4)** het realiseren van wederzijdse feedback. Proefondervindelijk onderzoek onderbouwt de relatie tussen PMI's en eenduidige verbeteringen van organisatorische zowel als persoonlijke prestaties.

Beantwoord de navolgende vier vragen om een indruk te krijgen van uw praktische activiteiten als leidinggevende, die een PMI programma mogelijk maken. Gebruik daarvoor de schaal:

1 nooit	2 nauwelijks	3 soms	4 vaak	5 altijd
---------	--------------	--------	--------	----------

In hoeverre (in uw hoedanigheid als leidinggevende):

- Licht u aan uw medewerkers toe welke specifieke taken en verwachtingen bij hun rol horen en bespreekt u met hen de missie, waarden en normen van uw organisatie?
- Heeft u minstens een keer per maand één-op-één bijeenkomsten met uw medewerkers?
- Volhardt u in het consequent benadrukken van continu verbeteren en het ontwikkelen van sterke relaties tussen u en uw medewerkers?
- Maakt u gebruik van een geformaliseerde routine (zoals een PMI) waarin u een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving tijdens het werk kunt laten zien?

7. Het ontwikkelen van positief leiderschap

Het opsporen van leiderschapsstrategieën om positief afwijken mogelijk te maken, is een belangrijk onderwerp geworden dat toenemend aandacht krijgt in de positieve organisatiewetenschap, positieve psychologie en bij positief veranderen. Waarnemingen bij een aantal positief afwijkende organisaties en bij empirisch onderzoek wijzen er op dat bepaalde leiderschapsstrategieën opzienbarende positieve resultaten voor organisaties en individuen teweeg kunnen brengen. Omdat het meestal en vooral negatieve voorvallen zijn die beslagleggen op mensen en omdat mensen hebben geleerd meer aandacht te besteden aan potentieel schadelijke situaties dan aan kansen, is positief leiderschap niet de meest voorkomende vorm van leiderschap. Het is het best te zien als een afwijking van de norm. Het gebeurt niet zonder doelbewuste aandacht en inzet. Mensen hebben geleerd, dat het negeren van negatieve feedback gevaarlijk kan zijn, terwijl het negeren van positieve signalen nauwelijks gevolgen heeft. Om die reden besteden leiders over het algemeen meer aandacht aan problematische, bedreigende of potentieel schadelijke gebeurtenissen dan aan positieve gebeurtenissen¹⁸³.

Op eenzelfde manier zijn processen en routines in organisaties meestal zo ingericht, dat fouten en problemen worden vermeden of verholpen en afwijkingen tot een minimum worden beperkt. Het is normaal om afwijkingen binnen organisaties tegen te gaan, los ervan of ze positief of negatief zijn. Organiseren zelf is vrijwel steeds een manier om fluctuaties te voorkomen en om zaken voorspelbaar, controleerbaar en betrouwbaar te krijgen. Organiseren draagt er per definitie aan bij om zowel falen als uitmuntendheid – positieve en negatieve afwijkingen – te beperken. Daarom is veel aandacht nodig om zich op positief leiderschap te richten en af te rekenen met de aangeleerde gevoeligheid voor alles wat negatief is.

In de voorgaande hoofdstukken zijn vier bewezen leiderschapsstrategieën beschreven die verbonden zijn met positief afwijkende resultaten. Deze vier strategieën staan niet los van elkaar, maar overlappen en zijn aan elkaar gerelateerd. Het is eenvoudig te begrijpen hoe positieve communicatie grote invloed kan hebben op positieve relaties en op een positief klimaat. Positieve zingeving kan op haar beurt grote invloed hebben op positieve communicatie en op een positief klimaat. Positieve relaties helpen om het gevoel van een positief klimaat en positieve zingeving te versterken. De wijze waarop een strategie in de praktijk wordt gebracht, beïnvloedt ook de andere strategieën. Daar komt nog als bewezen bij dat de invoering van een PMI programma een kader creëert waarbinnen deze vier strategieën doeltreffend kunnen worden geïmplementeerd. Met andere woorden, het

gebruik van elk van deze strategieën heeft een versterkend effect op anderen en draagt bij aan de realisatie van positief afwijkende resultaten. Het realiseren van opzienbarende resultaten is het belangrijkste doel van positief leiderschap.

Greenpeace is een organisatie die bestaat door de tomeloze inzet van vele, toegewijde medewerkers. En met resultaat, want al jaren laat Greenpeace opzienbarende resultaten zien. De dominante waarde van deze bloeiende organisatie is passie, aldus de algemeen directeur Liesbeth van Tongeren. Naast de passie is de tweede in het oog springende waarde de focus. Alleen die zaken worden aangepakt, waaraan daadwerkelijk iets valt te doen. Dat houdt in dat men zich bij Greenpeace erg goed bewust is van de reikwijdte van de eigen invloedssfeer. Zowel de organisatie als de medewerker kiezen telkens weer, heel doelgericht, waarin ze hun energie steken. Het communicatiebeleid van Greenpeace sluit daar goed op aan. Voortdurend wordt geïnvesteerd in relaties, door naar mensen toe te gaan. Door aandacht te vragen voor expliciete probleemsituaties om zo maatschappelijk medeleven en compassie los te maken en te mobiliseren. Dat versterkt niet alleen de interne gedrevenheid, maar genereert tegelijk veel maatschappelijk steun en bewustwording. Naast de bekende acties, waarmee Greenpeace bewust de publiciteit zoekt en haalt, zijn er vele andere, minder zichtbare, maar net zo belangrijke resultaten. Door gefocust te communiceren overtuigen ze organisaties en bedrijven om bijvoorbeeld geen papier meer af te nemen van leveranciers, die illegaal geïmporteerd tropisch hout gebruiken.

De manier waarop Liesbeth van Tongeren leiding geeft aan Greenpeace past erg goed bij de kenmerken van positief leiderschap; passie, focus, communicatie, koppelen aan waarden en gemeenschapszin creëren. De gedrevenheid komt van het niet accepteren van hoe de dingen nu eenmaal lijken te zijn. Het kan en moet anders. Uiteraard is een organisatie als Greenpeace en het geven van leiding daaraan, begunstigd door de zelfselectie van mensen die er willen werken. In de praktijk gaat het om goed opgeleide, mondige, vakkundige en zeer gedreven mensen. Die zijn ook nog eens erg zelfstandig en gemotiveerd. Hoe gunstig dat ook is, toch moeten de medewerkers met regelmaat opnieuw overtuigd worden om ze met specifieke acties mee te krijgen en volledig te focussen op de projecten die prioriteit hebben. Zowel de directie als het middenmanagement besteedt veel aandacht en tijd aan de missie en daarmee aan de lange termijn. Alleen zo kunnen de eigen mensen, die zelf ook sterke voorkeuren hebben, steeds weer opnieuw worden gemobiliseerd op de grote projecten, zoals die in meerjaren programma's zijn vastgesteld¹⁸⁴.

De principes van positief leiderschap

De onderstaande stellingen zijn een samenvatting van de empirische resultaten van de diverse strategieën. Ze zijn te zien als richtlijnen voor leidinggevendenden die graag met hun organisatie positieve afwijkingen realiseren.

- Door **het stimuleren van een positief klimaat op het werk** maken positieve leiders buitengewone prestaties mogelijk. Empirisch bewijs laat zien dat werken in een positief klimaat aanzienlijke positieve effecten heeft op de individuele zowel als organisatorische prestaties. De manier waarop leidinggevendenden het klimaat op het werk kunnen beïnvloeden gebeurt door het cultiveren van medeleven (1), door vergevingsgezindheid (2) en door het tonen van dankbaarheid (3). *Medeleven* blijkt uit het onderkennen dat iemand pijn heeft geleden, door zich bezorgd te tonen en uit het organiseren van acties om de schade te herstellen en het steunen van de persoon in kwestie.

Vergevingsgezindheid wordt mogelijk door het erkennen van de pijn, het voor de medewerkers identificeren van een doel om naar uit te kijken en door vast te houden aan hoge verwachtingen en prestaties. *Vergevingsgezindheid* houdt in dat steun wordt gegeven aan hen die gekwetst zijn, dat wrok en het gevoel gekwetst te zijn worden losgelaten en door te praten op een manier die inspireert en die deugdzaamheid communiceert.

Om mensen te stimuleren met regelmaat publiek *dankbaarheid* jegens anderen te uiten kan men ze aanmoedigen een dagboek bij te houden, waarin ze dagelijks dingen opschrijven om dankbaar voor te zijn. Men kan ook bedankbezoekjes afleggen of een dankjewel-kaartje geven aan mensen die dat verdienen. Dergelijke uitingen helpen mensen meer respectvolle en ondersteunende relaties te creëren, als gevolg waarvan de prestaties van de organisatie worden verbeterd. Leiders, die het uitdragen van zulke deugden faciliteren, scheppen een klimaat waarin zorg en steun voor elkaar goed gedijen. Een dergelijk klimaat heeft niet alleen lichamelijk, geestelijk en emotioneel positieve effecten, maar werkt ook positief op de prestaties van de organisatie.

- Positieve leidinggevendenden maken uitzonderlijke prestaties mogelijk door **het stimuleren van positieve relaties tussen werknemers**. Onderzoeksresultaten onderbouwen nog eens dat het beleven van positieve relaties voor een individu een scala aan lichamelijke, geestelijke, sociale en emotionele voordelen met zich meebrengt, wat weer resulteert in betere prestaties voor de organisatie. Die positieve uitkomsten komen door meer in relaties te investeren dan er aan voordelen uit te halen. Belangrijke, maar minder bekende leiderschapsstrategieën voor positieve relaties zijn (1) het ontwikkelen en managen van netwerken van positieve energie en (2) het profiteren van de sterke punten van medewerkers. Naast zelf positieve energie uit te stralen, identificeren positieve leiders andere

personen die positieve energie aan de mensen om hen heen doorgeven. Ze stellen hen in staat om ook hun energie op de organisatie af te laten stralen. Ze bevorderen het ontstaan van netwerken van positieve energie, positieve meester-leerling relaties en positieve energie teams. Zulke netwerken van positieve energie versterken de relaties, moedigen coördinatie en samenwerken aan en verbeteren de doelmatigheid van interacties, zodat de prestaties van èn het individu èn de organisatie verbeteren. Daarnaast benadrukken en ontwikkelen positieve leiders de sterke punten van medewerkers (dat wat ze goed doen) in plaats van hun zwakke kanten, en laten zodoende de aantrekkelijkheid zien van het creëren van sterke, interpersoonlijke relaties. Het aankaarten van zwakke punten helpt mensen om competenter te worden, daarentegen leidt voortbouwen op sterke punten tot uitmuntendheid.

- Door **het stimuleren van positieve communicatie** faciliteren positieve leiders buitengewone prestaties. Onderzoek toont aan dat een overvloed aan positieve communicatie (anders dan negatieve communicatie) zowel leidt tot een grotere mate van verbondenheid tussen mensen als tot betere organisatorische prestaties. Betrokkenheid, het delen van informatie en toewijding worden allemaal versterkt door positieve communicatie. Tot de vele strategieën om positieve communicatie te stimuleren behoren het gebruik van **(1) beste-ik-feedback** en van **(2) ondersteunende communicatie**. Het *beste-ik-feedback* proces bouwt voort op de kracht van positieve feedback, die mensen helpt om systematisch informatie te verzamelen over hun sterke punten en unieke bijdragen. Omdat veel mensen moeite hebben om hun eigen sterke punten te onderkennen, kunnen ze daartoe het best bij anderen te rade gaan. Het opstellen van een beste-ik profiel of een beschrijving van iemands sterke punten, helpt mensen die omstandigheden te reproduceren waarin ze op hun best zijn.

Het gebruik van *ondersteunende communicatie* – met name samenhangende, beschrijvende en probleemgerichte opmerkingen – stelt leidinggevend in staat om corrigerende of negatieve feedback zo te brengen, dat ze helpt en aanmoedigt, de relatie versterkt en niet verzwakt en individuele prestaties er door verbeteren. De negatieve effecten van kritiek worden vermeden en vervangen door behulpzame en betrouwbare observaties. Anders gezegd, positieve communicatie bouwt verder op positieve energie en waardering, die sterk doorwerken op hoge, persoonlijke en organisatorische effectiviteit.

- Positieve leiders maken uitzonderlijke prestaties mogelijk door **de resultaten van het werk te verbinden met positieve zingeving**. Empirisch bewijs laat zien, dat het ervaren van positieve zingeving op het werk – het idee van een roeping – leidt tot verbeterde prestaties en een hogere mate van persoonlijk welbevinden. Leidinggevend kunnen de zinvolheid van werk dat gedaan moet worden, op

vier manieren vergroten. (1) Het identificeren van de positieve invloed van het werk op het welzijn van mensen stimuleert zinnvolle betekenisgeving. Hoe meer die invloed op mensen direct kan worden waargenomen – hoe meer het werk een positieve impact heeft – hoe zinnvoller het werk wordt gezien. Daarnaast is het zo dat werk, als het grotere betekenis krijgt, mensen stimuleert om de uitkomsten ervan met anderen te delen. (2) Het verbinden van het werk aan een belangrijke persoonlijke waarde of deugd brengt positieve zingeving met zich mee. Het onderstrepen van de relatie tussen werk en duurzaamheid, edelmoedigheid of medeleven en compassie helpt het des te zinnvoller te doen zijn. Het identificeren van een hoger doel, dat boven het persoonlijke voordeel uitstijgt, leidt al snel tot werkzaamheden die sociaal zijn en waarde toevoegen. (3) Het identificeren van de lange termijn effecten van werk, anders dan korte termijn voordelen, naast het onderstrepen van mogelijke voortdurende gevolgen, draagt ook bij aan zingeving. Het nalaten van een erfenis, waar anderen later voordeel van hebben, is te zien als een vorm van onbaatzuchtig gedrag, en is net zo goed te associëren met goede prestaties. (4) Het werken aan ondersteunende relaties en aan gemeenschapszin tussen collega's draagt ook bij aan de versterking van positieve zingeving. Leidinggevendenden die de nadruk leggen op algemeen belang boven eigen belang, maken belangrijke individuele en organisatorische resultaten mogelijk op basis van kennis, vertrouwen, kwalitatief goede relaties en verbeterde prestaties.

- Positieve leiders bevorderen buitengewone prestaties door **het invoeren van positieve strategieën aan de hand van een PMI programma**. Uit onderzoek blijkt dat de implementatie van een PMI programma leidt tot significante verbeteringen van zowel individuele als organisatorische prestaties. Wanneer een PMI is ingevoerd verbeteren de prestaties. Wanneer een PMI wordt stopgezet, verslechteren de prestaties. Tevens blijkt uit een vergelijking tussen organisaties met en zonder PMI programma, dat individuen beduidend minder stress en overbelasting ervaren wanneer er PMI bijeenkomsten plaatsvinden. Een PMI programma draait om het houden van een eerste, eenmalige *rol-onderhandelings-sessie*, gevolgd door permanente, regelmatige *één-op-één bijeenkomsten* met iedere medewerker. Deze bijeenkomsten vormen tezamen een geformaliseerd proces waarbinnen een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en zingeving kunnen worden ontwikkeld en en aan elkaar kunnen worden getoond. In plaats van de tijdsdruk te vergroten, leiden PMI's aantoonbaar tot een toename van 'vrije' tijd en worden leidinggevendenden zowel doelmatiger als doeltreffender.

In het voorjaar van 2009 behaalde voetbalvereniging AZ het Nederlandse landskampioenschap. Dat was een opzienbarend resultaat, niet in het minst omdat de vereniging, enkele jaren daarvoor, zich dat doel expliciet had gesteld. Een jaar eerder faalde AZ op het nippertje, maar geen moment verloor het haar vertrouwen in de verantwoordelijke trainer. Tot die tijd waren er steeds maar drie kandidaten voor de landstitel: PSV, Ajax of Feyenoord. Louis van Gaal was speciaal voor het kampioenschap als trainer aangetrokken. Hij had eerder en meer dan eens laten zien een leider met een missie te kunnen zijn en zijn stijl van leidinggeven sluit dan ook naadloos aan op het positieve leiderschapsmodel van Kim Cameron. Zijn aanpak kenmerkt zich door in te zetten op, en voorwaarden te creëren voor een stimulerende sfeer. Dat gebeurde niet alleen in fysieke zin, zoals bij de inrichting van kleedkamers en fitnessruimten, maar vooral door het scheppen van een alomvattende teamaanpak. Een aanpak die niet beperkt bleef tot de spelers, maar zich ook richtte op de staf, de vrijwilligers, het bestuur en Van Gaal zelf. In feite de hele organisatie. Daarvoor wordt veel tijd geïnvesteerd in positieve relaties tussen spelers onderling en de rest van de organisatie en wordt er veel gepraat en betrokkenen geïnformeerd. In die communicatie benadrukt Van Gaal steeds dat het resultaat de verdienste is van iedereen.

De basis voor het succes was **(1)** een heldere communicatie en **(2)** een consequente discipline, gebaseerd op duidelijke waarden en normen, die moeten worden nageleefd. Door **(3)** het team voorop te stellen, werd ingezet op het collectief en de positieve energie ervan en door **(4)** te focussen op de sterke punten werd een optimaal rendement behaald. Het succes had ook te maken met **(5)** het constant aanmoedigen van samenwerking en interactie binnen het team. De nabesprekingen stonden steeds in dienst van het verbeteren van de sterke punten, van de samenhang en van de onderling ondersteunende taakverdeling. Perfectionisme, scherpste en focus waren voortdurend leidend. De trainer ging daarin zelf voorop, door zijn exemplarische geïnformeerd zijn en streven naar innovatie. Spelers kunnen door het gebruik van videomateriaal en meetgegevens over hun actieradius, steeds ook zelf nagaan waar ze zich kunnen verbeteren. Door zo te werken, te trainen en te spelen ontstond vanzelf een onderling betrokken zingeving. Niet alleen werd het spel en het teambelang gekoppeld aan gemeenschappelijke waarden, onderkend werd dat men vooral resultaat boekt door zich in te zetten voor het geheel. De lange termijndoelstelling ondersteunde de alledaagse zinbeleving. Dat verklaart ook waarom AZ al lang voor het einde van de competitie zich kampioen wist, zonder dat dat noemenswaardig afdeed aan de inzet en de spelbeleving.

Er zijn bij van Gaal's aanpak veel elementen te herkennen van het PMI-model, door de consequente manier waarop hij terugkerend met alle spelers en medewerkers één-op-één communiceert en helder blijft over wat steeds van wie wordt verwacht. Iedereen krijgt feedback, weet zich ondersteund, wordt gecoacht en kan zich voortgaand blijven ontwikkelen. Al zijn handelen, past binnen de ambitieuze doelstelling en krijgen telkens een realistische invulling, ook en vooral in termen van team, tactiek en techniek en daarmee in resultaat¹⁸⁵.

Samengevat kan worden gesteld dat – overigens zonder problemen te willen negeren – leiders die positief afwijken stimuleren, zich richten op wat deugdzaam en opbeurend is in organisaties. Omdat deze nadruk op het positieve ingaat tegen de natuurlijke aard van de meeste leidinggevendenden, zijn specifieke strategieën geïdentificeerd om daarmee mensen te kunnen laten opbloeien en om buitengewoon goede resultaten te halen. Er zijn vier aan elkaar gerelateerde strategieën voor positief leiderschap besproken en onderbouwd met de resultaten van onderzoek. Deze vier strategieën zijn niet uitputtend, maar illustreren wel de mogelijkheden voor leiders om positief en uitmuntend gedrag te faciliteren.

Deze vier strategieën versterken elkaar vanzelfsprekend. Zoals gezegd bevordert een **positief klimaat** over het algemeen positieve relaties en communicatie, bevordert **zingeving** een positief klimaat en positieve relaties, bevordert **positieve relaties** positieve communicatie en een positief klimaat, en bevordert **positieve communicatie** positieve relaties en een positief klimaat. Om dit proces te versterken en om een of meer van deze strategieën in te voeren, geven we afsluitend als eenvoudig hulpmiddel twee of drie positieve gedragsopties voor leidinggevendenden, die direct kunnen worden toegepast.

Het implementeren van positieve leiderschapsstrategieën

De implementatie van positieve leiderschapsstrategieën moet natuurlijk worden toegesneden op de specifieke omstandigheden waarin leiders hun werk doen. Een positieve leider in familieverband heeft stellig ander gedrag nodig dan een positieve leider in een projectteam of een productieafdeling. Daarnaast is het mogelijk dat sommige aspecten van positief leiderschap al zijn ingevoerd in een organisatie, terwijl andere vormen volledig worden genegeerd. Om leidinggevendenden te helpen bij het identificeren van specifiek gedrag, waarmee men positiever wordt, is een eenvoudig twee stappen plan te gebruiken. Deze twee stappen behelzen **(1)** het vaststellen van het huidige gedrag van leidinggevendenden en **(2)** het identificeren van specifieke acties, die helpen om de vier positieve strategieën van leiderschap in te voeren.

Stap 1: Het vaststellen van de huidige situatie

In tabel 3 wordt een integraal beoordelingsinstrument gepresenteerd. Daarin worden alle mogelijke positief gerichte activiteiten van leiders – zoals besproken in de voorgaande hoofdstukken – herhaald. Leidinggevenden kunnen nagaan in welke mate ze daaraan voldoen. Men moet zich daarbij realiseren dat verbetering alleen mogelijk is, als men in staat is zichzelf objectief te beoordelen. Dat is een eerste vereiste. Bij het doornemen van de evaluatievragen in tabel 3 is het de bedoeling onderdelen op te sporen waarin men bijzonder goed scoort (score van 4 of 5) alsook de onderwerpen welke verbetering behoeven (score van 1 of 2). Het is belangrijk dat leidinggevenden sterke punten onderstrepen en ten volle benutten en punten voor verbetering in kaart brengen. Doeltreffende positieve leiders hebben scores van drie, vier of vijf met een gemiddelde van ongeveer vier.

Tabel 3: Vaststellen van aanwezig Positief Leiderschap	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Als leidinggevende, in hoeverre:	1	2	3	4	5
Stimuleert u het delen van informatie, opdat mensen zich bewust worden van de problemen van anderen en daarmee hun medeleven te uiten?					
Moedigt u het openlijk uitdrukken van medeleven aan door formele bijeenkomsten om emotionele steun te tonen op te zetten?					
Toont u vergiffenis (en begrip) voor fouten in plaats van de daders te straffen of jegens hen wrok te koesteren?					
Zorgt u als teken van vergiffenis, voor steun en ontwikkeling voor hen, die in de fout zijn gegaan?					
Toont u elke dag uw dankbaarheid aan meerdere medewerkers?					
Gaat u op dankbezoek en deelt u 'dank-je-wel' briefjes uit?					
Zorgt u ervoor, dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om aan anderen emotionele, intellectuele en fysieke steun te geven en hulp van de organisatie te krijgen?					
Draagt u zelf positieve energie uit, en herkent u / moedigt u andere energiegevers in uw organisatie aan?					
Brengt u de energie netwerken van uw organisatie in kaart, zodat u individuen op energieknooppunten kunt helpen / inzetten? Draagt u bij aan de ontwikkeling van mensen in de periferie van het netwerk?					
Geeft u medewerkers feedback, meer over hun sterke dan over hun zwakke kanten?					

Tabel 3: Vaststellen van aanwezig Positief Leiderschap	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Besteedt u meer tijd aan uw beste anders dan aan uw zwakst presterende medewerkers?					
Communiqueert u met anderen in een verhouding van ongeveer vijf positieve mededelingen voor elke negatieve uitspraak?					
Geeft u medewerkers de gelegenheid om <i>beste-ik-feedback</i> te ontvangen en om beste-ik beschrijvingen te ontwikkelen?					
Deelt u consequent kaartjes uit aan uw medewerkers met complimenten voor hun prestaties?					
Geeft u op een ondersteunende manier negatieve feedback aan anderen – met name door beschrijvende in plaats van evaluerende statements – opdat de relatie wordt versterkt?					
Richt u zich op schadelijk gedrag en de daaruit voortvloeiende gevolgen en niet op de persoon in kwestie, als u negatieve feedback geeft of personen corrigeert?					
Creëert, erkent, beloont en houdt u mensen verantwoordelijk voor doelen, die een bijdrage leveren aan anderen zodat de effecten op hen zichtbaar worden?					
Benadrukt en versterkt u onder uw werknemers fundamentele waarden zodat de consistentie tussen de prestaties van de organisatie en de waarden van de werknemers duidelijk wordt?					
Verbindt u de resultaten van het werk aan een lange termijn visie opdat de voordelen op de lange termijn duidelijk zijn of worden?					
Zorgt u ervoor, dat het leveren van een bijdrage aan de organisatie voorrang krijgt boven persoonlijk voordeel?					
Licht u aan uw medewerkers toe welke specifieke taken en verwachtingen bij hun rol horen en bespreekt u de missie, waarden en cultuur van uw organisatie?					
Heeft u minstens een keer per maand één-op-één bijeenkomsten met uw medewerkers?					
Volhardt u in het consequent benadrukken van continue verbetering en het ontwikkelen van sterke relaties tussen u en uw medewerkers?					
Maakt u gebruik van een geformaliseerde routine (zoals PMI) waarbij u telkens een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving tijdens het werk kunt benadrukken?					

Stap 2: Het plannen van de implementatie

Uitgaande van het actuele gedrag, kan men twee of drie aspecten herkennen, die een significante invloed hebben op het verbeteren van het positieve leiderschap. De vraag is: welke actie(s) men kan ondernemen om haar of zijn doeltreffendheid met elk van de vier strategieën voor positief leiderschap te verbeteren? Leidinggevenden beoordelen het gedrag – waarop ze zich willen concentreren – kritisch om daarmee een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving te bevorderen. De in tabel 4 gegeven suggesties zijn niet uitputtend. Er zijn meer mogelijkheden die kunnen leiden tot positief afwijkende uitkomsten. Bij het selecteren ervan moet men wel een onderscheid maken tussen de persoonlijke levenssfeer (gezinsleven, met vrienden en in vrijwilligerswerk) en het werk (met collega's, medewerkers en klanten). Daarbij kan men zich het beste beperken tot de twee of drie aspecten die de grootste invloed zullen hebben op hun effectiviteit als positieve leiders. Het is verstandig om te beginnen met de voor de leidinggevenden belangrijkste relaties, die zullen immers de grootste impact hebben.

Tabel 4: Het Implementeren van Positief Leiderschap		
Positieve Leiderschapsstrategie	Werk	Privé
Het aanmoedigen van medeleven en compassie		
Opmerken en delen van informatie		
Uiten en tonen van emoties en gevoelens		
Het mogelijk maken van gepaste medelevende reactie(s)		
Het aanmoedigen van vergevingsgezindheid		
Het erkennen van leed		
Het aanwijzen van een positief doel		
Het handhaven van hoge normen		
Het geven van persoonlijke steun		
Het gebruik van verzoenende taal		
Het aanmoedigen van dankbaarheid		
Het afleggen van bedankbezoeken		
Het schrijven van bedankbrieven		
Het bijhouden van een dankbaarheidsdagboek		
Het stimuleren van positieve energie		
Het geven van mogelijkheden om anderen te helpen		
Het voorbeeld zijn van positieve energie geven		
Het identificeren van het energienetwerk van een afdeling		
Het herkennen/versterken van positieve energieverspreiders		
Het gefaseerd managen van mensen met negatieve energie		

Tabel 4: Het Implementeren van Positief Leiderschap		
Positieve Leiderschapsstrategie	Werk	Privé
Het profiteren van de sterktes van anderen		
Het besteden van tijd aan hen, die de beste prestaties leveren		
Het faciliteren van wat men het beste doet		
Het vieren van positieve resultaten		
Het geven van beste-ik-feedback		
Het verzamelen van informatie over unieke prestaties		
Het helpen van anderen met het opstellen van een beste-ik beeld		
Het gebruiken van kracht of sterke punten (h)erkenning-notities		
Het gebruiken van ondersteunende communicatie		
Het gebruiken van 5 positieve tov 1 negatieve opmerking		
Het routinematig gebruiken van ondersteunende communicatie		
Negatieve feedback op beschrijvende wijze geven		
Het geven van probleem- ipv persoonsgerichte (negatieve) feedback		
Het versterken van de zinvolheid van het werk		
Het identificeren van de directe invloed van het werk op anderen		
Het verbinden van werk met een persoonlijke kernwaarde		
Het toelichten van de lange termijn invloed van de resultaten		
Het versterken van bijdrage 'doelen', anders dan prestatiedoelen		
Het gebruiken van Persoonlijke Management Interviews		
Het houden van een rolonderhandelingsessie met medewerkers		
Het houden van regelmatige 1-op-1 gesprekken met medewerkers		
Het bieden van ontwikkelingstrajecten aan medewerkers		
Het zorgen voor het afleggen van verantwoordelijkheid voor continue verbeteringen		

Samenvatting

Positief leiderschap is een ideaal dat bijna iedereen kan nastreven en en dat kan leiden tot opmerkelijke resultaten. De uitspraak van Nobelprijswinnaar Desmond Tutu onderstreept waarom positief leiderschap zo goed voor een wereld kan zijn, waarin het nauwelijks voorkomt¹⁸⁶: *“De wereld smacht naar goedheid en herkent het, wanneer ze haar ziet – en reageert hier op een bijzondere wijze op. Er zit iets diep in ons allen dat hunkert naar het goede en naar het waarachtige, en wanneer we het in mensen zien, loven we hen hiervoor. We verlangen ernaar net zoals zij te zijn.”*

Voor meer informatie over positief leiderschap en positieve organisatiekunde, kijk op www.bus.umich.edu/positive.



MICHIGAN

ROSS SCHOOL OF BUSINESS

Executive Education

Michigan Ross School of Business; Executive Education

Positive Leadership: Building Extraordinary Personal Leadership Capabilities

Organizations that are "positively deviant" are able to leave their industry norm to create extraordinary results by unleashing greater human potential from their employees. During this intensive five-day course, you will learn principles and concepts that are fundamental to developing positive leadership capabilities in yourself and others. The unique and engaging learning experience will change your perspective on leadership and equip you with organizational change practices to address quality, globalization, customers, talent innovation and efficiency—all with the aim of enabling you to lead your organization to Positively Deviant Performance. And a follow-up Web-based session with the faculty helps ensure that you implement your plan successfully.

Positive Leadership: Creating Spectacular Organizational Success

Leadership is more complex than ever, and to be successful, you must develop your own leadership effectiveness as well as the leadership potential of each member of your team. Gain insights into your strengths and create a plan for leveraging those strengths to create Positively Deviant Performance, using our proprietary Best Self Feedback Instrument and action planning process. Learn how to develop positive leadership capabilities in others through the positive practices of engagement, high-quality connections, strengths-based performance management and more. The Positive Leadership perspective and practices you learn in this program will guide you through the most complex leadership challenges to Positively Deviant results.

Management of Managers: Developing Leadership Excellence

At this transitional point in your career, you need the knowledge and capabilities to make decisions in complex situations, manage across boundaries and create measurable value. This program gives you just that, introducing you to Michigan's renowned leadership framework, the Competing Values Model.

This week-long program provides an integrated leadership framework that will enable you to identify and formulate value-creating opportunities as you enhance your understanding of the interplay between your leadership competencies and your organization's culture and strategy. Starting with a focused day and evening on Day One, you will spend a full week immersed in leadership issues and examination of your own leadership approach. At the end of the week, you will understand the challenges of leadership on three levels: individual effectiveness, organizational culture, and organizational outcomes. You'll leave with greatly enhanced skills and implementation plans.

Leadership Success for Mid-Level Managers: Create a Collaborative Mindset to Boost Employee Potential

The Mid-Level Managers program—formerly Management II—will give you new strategies to capitalize on the potential of your team while developing your personal leadership and coaching skills. You'll learn how to foster collaboration and promote emotional intelligence and interpersonal relationships while managing change, motivating performance enhancement and creating a positive and imaginative workplace. This powerful program meets the needs of the modern manager and aspiring leader, now and into the future.

Basic Management: The Newly Appointed Manager

In this program, you will focus on the changes you will encounter in your transition from managee to manager. You will learn the successful practices used in managing both operational activities and individual employees. Throughout the two and a half-day session, you will develop a broad understanding of current managerial techniques, with special emphasis on working with people as the key to managerial success. When you leave the program, you'll be able to identify and analyze on-the-job problems, establish objectives for your team and determine what you need to get the job done.

For more information regarding these programs, visit <http://execed.bus.umich.edu>.



Maastricht University

Maastricht University; School of Business and Economics

De Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht heeft per 1 september 2009 haar naam gewijzigd in School of Business and Economics. Eerder al veranderde de Universiteit Maastricht haar naam in Maastricht University. Dat heeft ook gevolgen voor de Universiteit Maastricht Business School (UMBS). Vanaf 1 september gaat UMBS, als integraal onderdeel van de School of Business and Economics (SBE), verder onder diezelfde naam, met de aantekening dat zij zich speciaal en als voorheen richt op de zogenoemde 'post-doctorale' of 'postgraduate' of 'executive education' opleiding, coaching- en trainingsprogramma's. De meeste van die programma's kunnen zowel als diploma programma's (MBA & Executive Master), certificaat programma's of als in-company programma's en opleidingen worden gevolgd. Daarnaast worden er meerdere zogenoemde 'korte' en 'open' opleidingen, coachsessies en trainingen georganiseerd over verschillende, belangrijke management thema's.

Hier en in deze context is het belangrijk te wijzen op programma's, die in het bijzonder over leiderschap en hoe leiding te geven gaan. Onderdeel van UMBS resp. van SBE is het Center for Leadership & Performance (CLP), dat zich expliciet richt op leiderschapsvraagstukken en hoe deze kunnen bijdragen aan beter presteren. Wij noemen hiernaast enkele van de programma's die door het CLP worden aangeboden en verzorgd. Als u daarvoor belangstelling heeft, dan richt u zich per e-mail tot Prof. Dr. J. Wil Foppen, met als adres: w.foppen@maastrichtuniversity.nl

Het Center for Leadership & Performance biedt de volgende meerdaagse opleiding, coaching en trainingsprogramma's aan, zowel in een 'open' formaat op basis van inschrijving, als in bedrijfs- of 'in-company' formaat, specifiek voor organisaties en sectoren:

Positief Leiderschap

Vier verschillende manieren en terreinen om positief, opzienbarende resultaten te boeken. Een training met verschillende voorbeelden, praktijkopdrachten en

terugkoppeling (Cursus in samenwerking met roAg [Rotterdamse Organisatie AdviesGroep]).

Effectief Leiderschap

Wie u bent en wat u doet bepaalt uw effectiviteit. Waarop u zich richt en met wie, wat moet gebeuren vraagt onder verschillende omstandigheden om een andere, gefocuste aanpak. Zelfbeoordeling, competentie analyse en coaching helpen u meer resultaat te scoren.

Strategisch Leiderschap

Wat wilt u bereiken? Waarop is dat gestoeld? Hoe wilt u daar komen? In dit korte programma wordt ingezet op de ambitie en resultaten die u nastreeft, nagegaan wordt of en hoe innovatie en/of doorontwikkeling dat ondersteunen en wat ze betekenen voor de organisatie, zingeving en cultuur van uw bedrijf (Cursus in samenwerking met roAg [Rotterdamse Organisatie AdviesGroep]).

Provocatief Leiderschap

Provocatief leiderschap focust op de effectiviteit van invloed. De provocatieve leider luistert, kritiseert, daagt uit, prikkelt en stimuleert om de eigen medewerkers en de omgeving succesvol te maken. Praktijk voorbeelden, dialoog en simulatie leren u wat productief provoceren is.

Inspirerend Leidinggeven

Waar gaat leidinggeven om? Motiveren, stimuleren en ruimte geven kan alleen met vertrouwen in u zelf, helder communiceren en met processen en professionals te ondersteunen. Inspirerende denkbeelden, praktijk confrontaties en reflectieve terugkoppeling worden aangereikt.

Executive Master in HPI (Human Performance Improvement)

I.s.m. *Tulser b.v. Business Improvers* wordt u opgeleid en getraind om goed met bagage bepak uw leiderschapsstijl en handelen te verbreden en te verdiepen en uw oordeelsvermogen kritisch en systematisch op te vijzelen. Door consequent en onbevangen in te zoomen op de niveaus van de organisatie, processen en professionals en daarbij telkens te letten op wat, hoe en onder welke aansturing moet gebeuren worden meer en betere resultaten bereikt. Dat vraagt wel om de bereidheid u zelf en uw aannamen steeds weer ter discussie te stellen. Dit Master programma is modulair van opzet, diept relevante theorieën consequent uit en kent meerdere praktijk opdrachten, en sluit af met een realistisch “action learning consultancy”-project.

Literatuur

- Ancona, D., & Isaacs, W. (2007). Structural balance in teams. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 225-242). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Aristotle. *Metaphysics* XII, 3-4, 7.
- Aristotle. (2003). *Nicomachean ethics*. In S. M. Cahn (Ed.), *Philosophy for the 21st century* (pp. 610-618). New York: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). How can you do it? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413-434.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 176-193). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco: Jossey Bass.
- Baker, W. (2004). *HaH-baked brown bag presentation on positive energy networks*. Unpublished manuscript, University of Michigan Business School.
- Baker, W., Cross, R., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *Sloan Management Review*, 44, 51-56.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 328-342). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 325-346). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54(7), 462-479.
- Barnard, C. (1968). *The functions of an executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baumeister, R. E. (1991). *Meanings of life*. New York: Guilford Press.
- Baumeister, R. E., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Baumeister, R. E., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 608-618). New York: Oxford University Press.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. New York: Harper & Row.
- Berkman, T. E., Leo-Summers, L., & Horowitz, R. I. (2002). Emotional support and survival after myocardial infarction: A prospective, population-based study of the elderly. In J. T. Cacioppo et al. (Eds.), *Foundations in social neuroscience* (pp. 314-333). Cambridge, MA: MIT Press.
- Blatt, R., & Camden, C. T. (2007). Positive relationships and cultivating community. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 243-264). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Boss, W. L. (1983). Team building and the problem of regression: The personal management interview as an intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 67-83.
- Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Bright, D. S. (2006). Forgiveness as an attribute of leadership. In E. D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading with values: Positivity, virtue, and high performance* (pp. 172-193). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brondolo, E., Rieppi, R., Erickson, S. A., Bagiella, E., Shapiro, P. A., McKinley, P., & Sloan, R. P. (2003). Hostility, interpersonal interactions, and ambulatory blood pressure. *Psychosomatic Medicine*, 65, 1003-1011.
- Brown, S. L., & Brown, R. M. (2006). Selective investment theory: Recasting the functional significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17, 1-19.
- Brown, S. L., Nesse, R. M., Vinokur, A. D., & Smith, D. M. (2003). Providing social support may be better than receiving it: Results from a prospective study. *Psychological Science*, 14, 320-327.
- Bruner, J. S., & Goodnow, J. J. (1956). *A study of thinking*. New York: John Wiley & Sons.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management Journal*, 33, 89-112.
- Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.
- Cameroli, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2007). Building relationships by communicating supportively. In D. A. Whetten &

- K. S. Cameron (Eds.), *Developing man-agement skills* (pp. 237-282). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 7-24.
 - Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
 - Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organization- al Studies*, 9(1), 33-48.
 - Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of pos-itive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
 - Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organ-izational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
 - Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administration Science Quarterly*, 32, 222-240.
 - Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco: Berrett Koehler.
 - Chappell, T. (1999). *Managing upside down: The seven intentions of value-centered leadership*. Boston: William Morrow.
 - Chen, G. (2007). Subject-object meaningfulness in knowledge work. Unpublished honors thesis, Organizational Studies Program, University of Michigan.
 - Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S.
 - Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler.
 - Cohen, S., Doyle, W. J., Skoner, D., Rabin, B. S., & Gwaltney, J. M. (1997). Social ties and susceptibility to the common cold. *JAMA*, 277, 1940-1944.
 - Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins.
 - Conger, J. A. (1989). *Servant leadership: Behind the mystique of excep-tional leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
 - Cook, J., & Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organ-izational commitment, and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
 - Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organi-zationallife. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.
 - Covey, S. R. (2004). *Seven habits of highly effective people*. New York: Free Press.
 - Crocker, J., Nuer, N., Olivier, M., & Cohen, S. (2006). Egosystem and ecosystem: Two motivational orientations for the self. Working paper, Department of Psychology, University of Michigan.
 - Crocker, J., & Park, I. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130, 392-414.
 - Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experi-ence*. New York: Harper Perennial.
 - Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational cul-ture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
 - Dent, N. (1984). *The moraJ psychoJogy of the virtues*. New York: Cambridge University Press.
 - Diener, E. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Tournal of Personality and Social PsychoJogy*, 69, 851-864.
 - Drazin, R., Hess, E. D., & Mihoubi, F. (2006). Synovus Financial Corporation: "Just take care of your people." In E. D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading with vaJues* (pp. 9-28). Cambridge: Cambridge University Press.
 - Dutton, J. E. (2003). *Empowering your workpJace: Building and sustaining high quaJity reJationships at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review* (January), 54-61.
 - Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connec-tions. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organiza-tional schoJarship* (pp. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler.
 - Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *ExpJoring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
 - Dutton, J. E., & Sonenshein, S. (2007). *Positive organizational scholar-ship*. In S. Lopez & A. Beauchamps (Eds.), *EncycJopedia of positive psychoJogy*. Malden, MA: Blackwell.
 - Emmons, R. A. (2003). Acts of gratitude in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organiza-tional schoJarship* (pp. 81-93). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 - Epel, E., McEwen, B. S., & Ickovics, J. R. (1998). Embodying psychologi-cal th ri ving: Physical thriving in response to stress. *Journal of Social Issues*, 54, 301-322.
 - Esterling, B. A., Kiecolt-Glaser, J. K., Bodnar, J., & Glaser, R. (1994). Chronic stress, social support, and persistent alterations in the nat-ural killer cell response to Cytokines in older adults. *Health PsychoJogy*, 13, 291-299.
 - Frankl, V. (1959). *Man's search for meaning*. New York: Pocket Books.
 - Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General PsychoJogy*, 2, 300-319.

- Fredrickson, B. 1. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B. 1. (2002). Positive emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120-134). New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B. 1. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. 1., & Branigan, C. (2001). Positive emotions. In T. J. Mayne & G. A. Bonnano (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions* (pp. 123-151). New York: Guilford.
- Fredrickson, B. 1., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 191-200.
- Fredrickson, B. 1., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.
- Fredrickson, B. 1., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-259.
- Frost, P. J. (1999). Why compassion counts. *Journal of Management Inquiry*, 8, 127-133.
- George, J. M. (1998). Salesperson mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, 23-30.
- Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.
- Goodman, E. A., & Boss, R. W. (2002). The phase model of burnout and employee turnover. *The Journal of Health and Human Resources Administration*, 25(0), 33-47.
- Gottman, J. M. (1994). What predicts divorce: The relationship between marital processes and marital outcomes. Northampton, MA: Earlbaum.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Enhancing work motivation in public service: Connecting employees to the prosocial impact of their jobs. *International Public Management Journal*, 11 (in press).
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistent behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Russo, B. D. (in press). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal* (in press).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heaphy, E. D. (2007). Bodily insights: Three lenses on positive organizational relationships. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 47-72). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Embodied connections: Understanding the physiological effects of positive connections at work. *Academy of Management Review* (in press).
- Holt-Lunstad, J., Uchino, B. N., Smith, T. W., Olsen-Cerny, C., & Nealey-Moore, J. B. (2003). Social relationships and ambulatory blood pressure: Structural and qualitative predictors of cardiovascular function during everyday social interactions. *Health Psychology*, 22, 388-397.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahn, W. H. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 189-206). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47, 808-827.
- Karlin, W. A., Brondolo, E., & Schwartz, J. (2003). Workplace social support and ambulatory cardiovascular activity in New York City traffic agents. *Psychosomatic Medicine*, 65, 167-176.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kiecolt-Glaser, J. K., Bane, C., Glaser, R., & Malarkey, W. B. (2003). Love, marriage, and divorce: Newlyweds stress hormones foreshadow relationship changes. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 70, 537-547.
- Kirschenbaum, D. (1984). Self-regulation and sport psychology: Nurturing and emerging symbiosis. *Journal of Sport Psychology*, 8, 26-34.

- Knapp, M. 1., & Vangelisti, A. 1. (1996). *Interpersonal communication and human relationships*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435, 673-676.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developing relationships in organizational life*. Glenview, 11: Scott Foresman.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat people right*. San Francisco: Jossey Bass. Lawrence, P., & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modeling*, 30, 179-192.
- Losada, M., & Heaphy, E. D. (2004). Positivity and connectivity. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 740-765.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Marcus, B. W. (2005). *Competing for capital: Investor relations in a dynamic world*. New York: John Wiley & Sons.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matlin, M. w., & Stang, D. J. (1978). *The Pollyanna principle: Selectivity in language, memory, and thought*. Cambridge, MA: Schenkman Publishing Company.
- McCraty, R., & Childre, D. (2004). The grateful heart. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 230-255). New York: Oxford University Press.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.
- McCullough, M. E., Pargament, K. 1., & Thoreson, C. (2000). *Forgiveness: Theory, research, and practice*. New York: Guilford.
- Medalie, J. H., & Goldbourt, U. (1976). Angina pectoris among 10,000 men: Psychological and other risk factors as evidenced by a multi-variate analysis of a five year incidence study. *The American Journal of Medicine*, 60, 910-921.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, 1. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 22:1-247.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & 1. 1. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18) (pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press. Pennebaker, J. W. (2002). What our words say about us: Toward a broader language of psychology. *Psychological Science Agenda*, 18, 8-9.
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 14-28). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Peterson, c., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. New York: Oxford University Press.
- Polodny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Powley, E. H. (2005). *Connective capacity in organizational crisis: Mechanisms of organizational resilience*. Unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in work-ing at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pratt, M. G., & Dirks, K. T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment-based view of trust. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 117-136). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Quinn, R. E. (2004). *Change the world*. San Francisco: Jossey Bass. Rhoades, 1., & Eisenberger, E. M. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riley, S. (1998). *Critical thinking and problem solving*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, 1. M. (2007). From proving to becoming: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 29-46). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Roberts, 1. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2004). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. Working paper, Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan Business School.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin. Rogers, C., & Farson, R. (1976). *Active listening*. Chicago: Industrial Relations Center.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreement*. Beverly Hills, CA: Sage
- Rousseau, J. J. (1992). *The social contract and discourses*. (G. D. H. Cole, Trans.) London: Everyman.

- Ryff, C. D., & Singer, B. (Eds.). (2001). *Emotion, social relationships, and health*. Oxford: Oxford University Press.
- Ryff, C. D., Singer, B., Wing, E., & Love, G. D. (2001). Elected affinities and uninvented agonies: Mapping emotion with significant others onto health. In C. D. Ryff & B. Singer (Eds.), *Emotion, social relationships, and health* (pp. 133-175). New York: Oxford University Press.
- Schneider, B. (1991). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwartz, B. (1994). *The costs of living: How market freedom erodes the best things in life*. New York: W. W. Norton.
- Schwartz, J. (2001). Dean's lecture series. Ross School of Business, University of Michigan, January 31.
- Seeman, T. (2001). How do others get under our skin? Social relationships and health. In C. D. Ryff & B. Singer (Eds.), *Emotion, social relationships, and health* (pp. 189-210). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Smidts, A., Pruyin, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Spitzberg, B. H. (1994). The dark side of (in)competence. In W. R. Cupach & B. H. Spitzberg (Eds.), *The dark side of interpersonal communication*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 207-224). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stone, A. A., Mezzacappa, E. S., Donatone, B. A., & Gonder, M. (1999). Psychosocial stress and social support are associated with prostate-specific antigen levels in men: Results from a community screening program. *Health Psychology*, 18, 482-486.
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). Survey of organizations: A machine scored standardized questionnaire instrument. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Taylor, S. E. (2002). *The tending instinct: How nurturing is essential for who we are and how we live*. New York: Time Books.
- Tjeltveit, A. C. (2004). Implicit virtues, divergent goods, multiple communities. *American Behavioral Scientist*, 47, 395-414.
- Tutu, D. (1998). Without forgiveness there is no future. In R. D. Enright & J. North (Eds.), *Expanding forgiveness* (pp. 351-375). Madison: University of Wisconsin Press.
- Tutu, D. (1999). *No future without forgiveness*. New York: Doubleday.
- Uchino, B. N., Kiecolt-Glaser, J. K., & Cacioppo, J. T. (1992). Age related changes in cardiovascular response as a function of a chronic stressor and social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 839-846.
- Uden, A. I., Orth-Gomer, K., & Eloffsson, S. (1991). Cardiovascular effects of social support in the work place: Twenty-four-hour ECG monitoring of men and women. *Psychosomatic Medicine*, 53, 50-60.
- Walsh, J. P. (1999). Business must talk about its social role. In T. Dickson (Ed.), *Mastering Strategy* (pp. 289-294). London: Prentice Hall.
- Weber, M. (1992). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Routledge.
- Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational tragedy. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 66-80). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Worthington, E. I. (1998). Dimensions of forgiveness: Psychological research and theological perspectives. Philadelphia: Templeton Foundation Press.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2008). Hidden pockets of good work: The competence in caring by hospital cleaners. Working paper, School of Organization and Management, Yale University.
- Wrzesniewski, A., & Landman, J. (2000). Occupational choice and regret: Decision antecedents and their outcomes. Unpublished manuscript.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.



Voetnoten

- ¹ Cameron 2006
- ² Cameron 2003
- ³ Cameron 2008, Matlin & Stak 1978
- ⁴ Cameron, Dutton, & Quinn 2003
- ⁵ Seligman 1999
- ⁶ Cooperrider & Srivastva 1987
- ⁷ Spreitzer et.al. 2003: 209
- ⁸ Conger 1989; Greenleaf 1977
- ⁹ Cameron & Caza 2004, Spreitzer & Sonenshein 2003
- ¹⁰ Aristoteles, Metafysica; Dutton, Sonenshein, 2007
- ¹¹ Deuk 1984, Peterson et.al. 2004
- ¹² Metafysica XII: 3
- ¹³ Cameron & Lavine 2006
- ¹⁴ Cameron 2008
- ¹⁵ Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs 2001: 323
- ¹⁶ Bagozzi 2003
- ¹⁷ Weick 2003
- ¹⁸ Weick & Roberts 1993
- ¹⁹ Csikszentmihalyi 1990, Fredrickson 2001
- ²⁰ Maart & Simon 1958, Parsons 1951, Weber 1992
- ²¹ Marcus 2005
- ²² Quinn 2004; Spreitzer & Sonenshein 2003
- ²³ Collins 2001
- ²⁴ Cameron & Caza 2002
- ²⁵ Cameron 1994
- ²⁶ Cameron 1998; Cameron, Kim, & Whetten, 1987
- ²⁷ Cameron 2003
- ²⁸ Denison 1996, Smidts, Pruyin, Van Riel, 01
- ²⁹ Fredrickson 1998, 2001, 2002, 2003 en Bagozzi 2003
- ³⁰ Mathieu & Zajac 1990
- ³¹ Diener 1995; Fredrickson 2003
- ³² George 1998
- ³³ Fredrickson 1998
- ³⁴ Isen 1987
- ³⁵ Fredrickson & Branigan 2001
- ³⁶ Fredrickson & Levenson 1998
- ³⁷ Bolino, Turnley, & Bloodgood 2002; Rhoades & Eisenberger 2002
- ³⁸ Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer en Vohs 2001
- ³⁹ March & Simon 1958, Riley 1998
- ⁴⁰ Walsh 1999
- ⁴¹ Cameron 2008
- ⁴² Drazin, Hess, & Mihoubi 2006
- ⁴³ Schneider 1991
- ⁴⁴ Cameron, Helder, & Caza 2004
- ⁴⁵ Cameron 2003
- ⁴⁶ Dutton, Frost, Worline, Lilius, en Kanov, 2002
- ⁴⁷ Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost en Lilius 2004
- ⁴⁸ Frost 1999
- ⁴⁹ Dutton et.al. 2002
- ⁵⁰ Powley 2005
- ⁵¹ Dutton et.al. 2002 en Powley's 2005
- ⁵² Bright 2006
- ⁵³ Desmond Tutu 1998: xiii; 1999:155
- ⁵⁴ Bright 2006, Cameron & Caza 2002, McCullough, Pargament, & Thorenson 2000, Worthington 1998
- ⁵⁵ Cameron & Caza 2002
- ⁵⁶ Bright et.al. 2006
- ⁵⁷ Emmons 2003
- ⁵⁸ McCullough, Emmons, & Tsang 2002
- ⁵⁹ Seligman, Steen, Park, & Peterson 2000
- ⁶⁰ Rhoades & Eisenberger 2002
- ⁶¹ Dutton & Ragins 2007: 5
- ⁶² Heaphy and Dutton 2008
- ⁶³ Burt 1992
- ⁶⁴ Kram 1985
- ⁶⁵ Ibarra 1993
- ⁶⁶ Baker 2000
- ⁶⁷ Ryff & Singer 2001
- ⁶⁸ Ryff, Singer, Wing, & Love 2001; Taylor, 2002
- ⁶⁹ Epel, McEwen, & Ickovics 1998
- ⁷⁰ Seeman 2001
- ⁷¹ Taylor 2002
- ⁷² Kosfeld, Heinrichs, Zak, Fischbacher en Fehr 2005: 673
- ⁷³ Kiecolt-Glaser, Bane, Glaser, and Malarkey, 2003
- ⁷⁴ Heaphy & Dutton 2008
- ⁷⁵ Holt-Lunstad, Uchino, Smith, Olson-Cerny, & Mealey-Moore 2003
- ⁷⁶ Brondolo et.al. 2003; Uden, Orth-Gomer, & Elofsson 1991
- ⁷⁷ Karlin, Brondolo, & Schwartz 2003
- ⁷⁸ Uchino, Kiecolt Glaser, & Cacioppo 1992
- ⁷⁹ Medalie & Goldbourt 1976
- ⁸⁰ Berkman, Leo-Summers & Horowitz 2002
- ⁸¹ Cohen, Doyle, Skoner, Rabin, & Gwaltney, 1997
- ⁸² Stone, Mezzacappa, Donatone, & Gonder, 1999
- ⁸³ Esterling, Kiecolt-Glaser, Bodnar, & Glaser, 1994
- ⁸⁴ Heaphy 2007
- ⁸⁵ Dutton & Heaphy 2003
- ⁸⁶ Roberts 2007
- ⁸⁷ Pratt & Dirks 2007
- ⁸⁸ Blatt & Camden 2007
- ⁸⁹ Ancona & Isaacs 2007
- ⁹⁰ Kahn 2007

-
- 91 Baker & Dutton 2007
- 92 Baker, Cross, & Parker 2003
- 93 Dutton & Ragins 2007
- 94 Dutton 2003
- 95 Buckingham & Clifton 2001, Dutton 2003, Lawler 2003
- 96 van Jehn en Shah 1997
- 97 Brown & Brown 2006, Brown, Nesse, Vinokur, & Smith 2003, Grant, Dutton, & Russo, in druk
- 98 Brown et.al. 2003
- 99 Grant, Dutton, Russo, in druk
- 100 Dutton & Ragins 2007
- 101 van Baker, Cross, & Wooten 2003
- 102 Baker, Cross, & Parker 2003
- 103 Baker 2004
- 104 Baker, Cross, & Wooten 2003
- 105 Baker 2004
- 106 Baker, Cross, & Parker 2003
- 107 Baker & Dutton 2007
- 108 Cameron 2007
- 109 Baker 2000
- 110 Clifton & Harter 2003; Seligman 2002
- 111 Clifton & Harter 2003
- 112 Bruner & Goodnow 1956
- 113 Bargh & Chartrand 1999
- 114 Kirschenbaum 1984
- 115 Cameron & Lavine 2006: 165, 170, 181
- 116 Losada & Heaphy 2004
- 117 Er is gebruik gemaakt van non-lineaire dynamica en Lorenz attractor diagrammen, zodat de richting van de causaliteit kon worden geprojecteerd. De resultaten waren niet slechts een product van positieve uitspraken ten gevolge van goede prestaties
- 118 Fredrickson en Losada 2005
- 119 Gottman 1994
- 120 Fredrickson & Losada 2005
- 121 Losada & Heaphy 2004
- 122 Dutton & Heaphy 2003, Fredrickson & Losada 2005, Fredrickson & Levenson 1998, Losada 1999, Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade 2000
- 123 MT Extra, Deloitte 50 best managed companies: Uitblinkers '09 en Metalektroprofiel 2007
- 124 Baumeister et.al. 2001
- 125 George 1998
- 126 Cameron 2007
- 127 Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn 2004
- 128 Cameron 2007
- 129 Roberts et.al. 2004
- 130 Roberts et.al. 2004
- 131 Buckingham & Clifton 2001
- 132 Clifton & Harter 2003
- 133 Roberts et.al. 2004
- 134 Cameron 2007
- 135 Gibb 1961; Kanpp & Vangelisit 1996
- 136 Dutton 2003; Spitzberg 1994
- 137 Cameron 2007
- 138 Rogers 1961
- 139 Rogers 1961
- 140 Rogers & Farson 1976
- 141 Rogers & Farson 1976
- 142 Cameron 2007
- 143 Baumeister & Vohs 2002; Frankl 1959; Grant 2007
- 144 zie Chen 2007, Wrzesniewski 2003, verwijzend naar werk uit de sociologie (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton 1985) en de psychologie (Baumeister 1991; Schwartz 1994)
- 145 Kelman 1958; O'Reilly & Chatman 1996, zoals beschreven door Wrzesniewski 2003
- 146 Grant 2008
- 147 Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz 1997
- 148 Cook & Wall 1980; Mowday, Steers, & Porter 1979; Taylor & Bowers 1972
- 149 Wrzesniewski 2003; Judge, Thorenson, Bono & Patton's 2001
- 150 Wrzesniewski & Dutton 2008; Wrzesniewski & Landman 2000
- 151 Grant et.al. 2007
- 152 Bellah et.al. 1985; Wrzesniewski 2003
- 153 Asforth & Kreiner 1999
- 154 Wrzesniewski & Dutton 2008
- 155 Shiba en Walden, Breakthrough Management 2006, pag. 47-72.
- 156 Barnard 1968; Selznick 1984; Weber 1992
- 157 Brown et.al. 2003; Grant 2008 & 2007
- 158 Bright, Cameron & Caze 2006; Weber 1992
- 159 Cameron & Lavine 2006; Crocker, Nuer, Olivier & Cohen 2006
- 160 Polodny, Khurana, & Hill-Popper 2005; Rousseau 1995
- 161 uitgevoerd door Hackman & Oldham 1980
- 162 Grant en zijn collega's 2007
- 163 Pratt & Ashforth 2003
- 164 Schwartz 2001
- 165 Chappell 1999
- 166 Zoals Lawrence & Nohria 2002 en Covey, 2004
- 167 Cameron en Lavine 2006
- 168 Cameron & Lavine 2006: 126-127
- 169 Polodny, Khurana, & Hill-Popper 2005
- 170 Rousseau 1992
- 171 Crocker en Park 2004
- 172 Crocker et.al. 2006
- 173 Brown et.al. 2003, 2006
- 174 heeft Pennebaker 2002
- 175 MT Extra, Deloitte 50 best managed companies: Uitblinkers '09.

-
- ¹⁷⁶ Boss 1983
¹⁷⁷ Boss 1983
¹⁷⁸ Goodman & Boss 2002
¹⁷⁹ Plezier & Prestatie 2007, pag.146-150.
¹⁸⁰ van Boss 1983
¹⁸¹ Geelhoed et.al., Plezier & Prestatie, Sdu
Academic Services 2007, pag. 153-162
¹⁸² Locke & Latham 2002
¹⁸³ Cameron 2008
¹⁸⁴ NRC Handelsblad 8 juli 2004
¹⁸⁵ NRC Handelsblad 18 april 2009
¹⁸⁶ Tutu 1999: 263