

Van falen kun je leren, maar daar is wel lef voor nodig en een open dialoog. Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen (IvBM) staat voor een positieve houding tegenover mislukkingen en stimuleert het zelflerend vermogen in sectoren die hun innovatiekracht en impact willen vergroten. Namens het IvBM legt Bas Ruysseenaars voor M&C de basis voor de dialoog in onze beroepsgroep.

GELUK ALS VOORSPRONG



Gelukkige mensen hebben betere banen voor een langere periode. Gelukkige werknemers zijn productiever en melden zich minder vaak ziek. En in tegenstelling tot wat veel mensen denken, namelijk dat succesvol zijn gelukkig maakt, is het andersom: geluk draagt bij aan ons succes. De vraag is daarom hoe je een werkklimaat stimuleert waarin de kans op dit geluksvoordeel wordt vergroot.

Zoals in het vorige nummer uitgebreider werd beschreven, is onze wereld complex geworden en neemt deze complexiteit door economische, technologische en sociale ontwikkelingen exponentieel toe. Bovendien zijn de factoren waarop we (moeten) reageren in hun onderlinge samenhang dermate verweven, dat gevolgen onvoorspelbaar blijken of niet geheel te doorzien zijn. De manier waarop mensen in organisaties omgaan met complexiteit blijkt in een wederkerige relatie tot geluk te staan.

De effecten van positiviteit

Een aantal studies van psycholoog Shawn Achor over de wisselwerking tussen geluk en prestaties van werknemers wijst uit dat geluk samenhangt met vele variabelen zoals goede relaties, gezondheid, levensduur en succes. Gelukkige werknemers zijn 31% productiever, gelukkige verkopers verkopen 37% meer, gelukkige werknemers melden zich tien keer minder vaak ziek, gelukkige werknemers hebben minder vaak last van burn-out. Deze correlaties suggereren dat geluk een bepaalde uitwerking heeft op de prestaties van werknemers. Hoewel dit misschien vanzelfsprekend klinkt, denken de meeste mensen verrassend genoeg andersom: 'Als ik harder werk, dan word ik succesvoller. Als ik succesvoller ben, dan word ik gelukkiger' of 'Als ik dit doel bereikt heb, dan ben ik gelukkig.' Volgens Shawn Achor is deze ingesleten redenering een belangrijke motor van ons gedrag. Maar uit zijn studies blijkt succes geen maatstaf voor geluk te zijn. Dit is grotendeels te verklaren door het rekbare begrip van succes. Wanneer na veel inspanning een doel bereikt wordt, wordt vaak direct een volgend doel geformuleerd. Wanneer een target behaald wordt, wordt het target voor de volgende periode omhoog bijgesteld. Wanneer iemand een promotie heeft gekregen, is hij/zij vervolgens gericht op het krijgen van een nog betere functie. Op deze manier wordt het criterium voor succes telkens aangepast en het geluksgevoel steeds weer uitgesteld. Onderzoek in de positieve psychologie laat zien dat onze hersenen omgekeerd werken; geluk draagt bij aan succes. Wanneer iemand zich positief kan richten op het heden, wordt hij/zij productiever en vindt hij/zij het werk leuker en meer belonend. Dit gunstige effect van positiviteit op prestaties wordt door Achor het *Happiness Advantage* genoemd: een gelukkig brein kan zich op een nieuwe manier aanpassen aan de wereld en presteert beter dan een negatief of gestrest brein.

Ruimte om bij te sturen

Hier doet de wisselwerking zich gelden. Een gelukkig brein kan zich beter aanpassen aan de wereld en tegelijkertijd draagt een positieve omgang met het hier en nu bij aan een gelukkig brein. Uit veel businesscases blijkt echter dat er in bedrijven een klimaat heerst waarin weinig ruimte is voor een realistische omgang met de complexiteit van de hedendaagse wereld. Plannen worden van a tot z uitgedacht en men probeert elkaar van deze plannen te overtuigen op basis van een te simplistische weergave van de werkelijkheid. Maar waar bedrijven in het verleden nog vast konden houden aan een vooraf geformuleerde strategie, zie je dat er nu continu moet worden bijgesteld op basis van

**WANNEER WERKNEMERS NIET BANG HOEVEN
TE ZIJN OM OP FOUTEN OF ONVERWACHTE
UITKOMSTEN AFGEREKEND TE WORDEN,
BENADEREN ZIJ NIEUWE PROJECTEN MET
MEER POSITIVITEIT EN CREATIVITEIT**

feedback uit de omgeving en de organisatie. De wereld om ons heen verandert immers razendsnel, ijkpunten zijn dermate vertakt en verweven in de omgeving dat lange-termijnconsequenties en bijeffecten van activiteiten niet volledig kunnen worden door- en overzien. Als zaken dan anders uitpakken en het werkklimaat niet de lenigheid heeft om dat op te vangen, zie je in dergelijke businesscases vaak dat men wordt afgerekend op de vereenvoudigde voorstelling van zaken en de afgesproken doelen/activiteiten die in de plannen waren overeengekomen. Met als gevolg een negatief klimaat met angstige en/of gestreste werknemers. Zo'n klimaat is in zekere zin de antipode van een positieve werkomgeving waarin ruimte is om plannen tussentijds bij te sturen en waar een meer open en eerlijke communicatie over het moeten afwijken of falen van plannen mogelijk is.

Apptimism

Een eerlijke omgang met complexiteit maakt het ook makkelijker om op een constructieve en optimistische manier om te gaan met falen als onderdeel van het leerproces in een omgeving die complex en veranderlijk is. Een *FAIL* wordt in dit geval gedefinieerd als een *First Attempt In Learning*. Wanneer werknemers fouten of onverwachte uitkomsten bespreekbaar kunnen maken en niet bang hoeven te zijn om hierop afgerekend te worden door baas en collega's, benaderen zij nieuwe projecten met meer positiviteit en creativiteit. In zo'n klimaat is de kans om met een 'gelukkig brein' een complex project in te stappen en succesvoller te ondernemen aanzienlijk groter.

Om het belang van een positief werkklimaat te benadrukken heeft het Instituut voor Briljante Mislukkingen sinds kort overigens een broertje dat in dit verband vermeldenswaardig is: het Instituut voor Serieuze Opmontering. Met dit initiatief ondersteunen we organisaties en omgevingen om positieve energie te benutten voor vernieuwing. Er is onder meer een app te downloaden genaamd Apptimism waarin positieve momenten gedeeld kunnen worden.

Promotieonderzoek waard

In de praktijk zie je dat steeds meer start-ups maar ook grote ondernemingen naar methodieken grijpen die beter recht doen aan de complexiteit waarin ze opereren. Niet voor niets is het boek *The Lean Startup* van de Amerikaanse ondernemer Eric Ries in korte tijd zeer populair geworden. In plaats van businessplannen vooraf van a tot z uit te denken draait Ries de zaken om: naast de dagelijkse praktijk van produceren en verkopen is het beter om in kleine teams met een onaf product zoveel mogelijk te experimenteren en op basis van tussentijdse feedback bij te sturen.

Blijken klanten geïnteresseerd, dan ga je door met het ontwikkelen van je product. Het gaat om het continu ontwikkelen en innoveren naast de dagelijkse praktijk van produceren en verkopen. In Nederland werken onder andere Peerby, Philips en Sanoma met de methode. Onlangs onderzocht onderzoeksbureau Panteia acht mkb'ers die vergelijkbaar opereren. En wat blijkt: de medewerkers onderscheiden zich door een hoge intrinsieke motivatie, het tonen van lef, en blijken zeer complementair qua kennis, vaardigheden en gedrag. Ik heb nog geen *evidence-based* onderzoek ontdekt dat het causale verband tussen deze waarden met geluk en vervolgens het succes van de methode aantoonde, maar het lijkt me een zeer aannemelijke hypothese en een promotieonderzoek waard.

Bas Ruysenaars is ondernemer en adviseur. Hij is mede-oprichter van strategisch-creatief bureau de Keuze Architecten, gespecialiseerd in de ontwikkeling van tools en interventies die kiezen makkelijker maken en nieuw gedrag activeren. Daarnaast is hij de ontwikkelaar van het innovatieve sportspel YOU.FO. Samen met prof. dr. Paul Iske runt hij Stichting Het Instituut voor Briljante Mislukkingen.



www.dekeuzearchitecten.nl

www.you.fo

www.briljantemislukkingen.nl