

INHOUD

INLEIDING: ONS ROTSVASTE GELOOF	8
■ Hoe cultuur leidt tot succes	10
■ <i>Run the experiment</i>	11
■ Hoe gebruik je dit boek?	12
■ Tot slot	13
1 DE RELEVANTIE VAN WERKGELUK EN EEN POSITIEVE WERKCULTUUR	14
■ Positieve effecten van werkgeluk	15
■ Werken in de eenentwintigste eeuw	18
■ Wat hebben mensen en organisaties nodig?	21
2 DE WAARHEDEN EN MYTHES VAN WERKGELUK	24
■ Wat is werkgeluk?	25
■ Wat is de rol van emoties?	27
■ Verschil werkgeluk en werktevredenheid	32
■ Wat maakt ongelukkig op het werk?	38
■ Mythes over werkgeluk: Wat is waar?	40
3 DE PIJLERS VAN WERKGELUK: 4 P'S	44
■ Vier factoren maken ons gelukkig	46
■ Purpose	48
■ People	56
■ Progress	58
■ Positivity	62
■ De biologische kant van de vier pijlers	70

4 EEN POSITIEVE WERKCULTUUR CREËER JE SAMEN	72
■ Positieve werkcultuur	73
■ Gedeelde verantwoordelijkheid	75
5 EIGENAAR VAN JE WERKGELUK	78
■ Zelfkennis en de kwadranten van eigenaarschap	78
■ Het effect van het goede voorbeeld	86
6 ONTWIKKEL JE GROWTH MINDSET	88
■ Wat is mindset?	89
■ Hoe ontwikkel je een growth mindset?	93
■ Effect van growth mindset op werkgeluk	101
7 HOE JE JE GEDRAG WEL BLIJVEND VERANDERT	102
■ Gedrag ontwerpen maakt veranderen makkelijk	103
■ Motivatie	104
■ Capaciteit	107
■ Omgeving	109
■ Tekort opvangen	111
■ Effectief een gedragsverandering ontwerpen	111
8 GEDRAG EN WERKGELUK: FOCUS OP DE PIJLERS	113
■ Verbeteren op purpose – betekenisgeving	115
■ Verbeteren op people – verbinding	119
■ Verbeteren op progress – voldoening	122
■ Verbeteren op positivity – plezier	129
■ Gewoon proberen	133
9 DE MANAGER EN EEN POSITIEVE TEAMCULTUUR	134
■ De managersmindset	135
■ Wat is een goede leidinggevende?	140
■ Hoe ga je aan de slag met je team?	144
■ De volgende stap	148

10 DE MANAGER EN DE VIER PIJLERS VAN WERKGELUK	149
■ Bijdragen aan purpose – betekenisgeving	149
■ Bijdragen aan people – verbinding	152
■ Bijdragen aan progress – voldoening	159
■ Bijdragen aan positivity – plezier	169
■ Van team- naar organisatieniveau	173
11 BOUWEN AAN EEN POSITIEVE ORGANISATIECULTUUR	175
■ Inzoomen op het begrip ‘organisatiecultuur’	176
■ Het ontwikkelen van een organisatiecultuur	180
■ Stap 1. Een gezamenlijke taal ontwikkelen	183
■ Stap 2. De organisatie in kaart brengen	187
■ De basis is gelegd	192
12 HET CULTUURVERANDERWIEL	193
■ Stap 3. Het formuleren van purpose, kernwaarden en gewenst gedrag	194
■ Stap 4. Aan de slag met het cultuurveranderwiel	203
TOT SLOT: AAN DE SLAG MET DE JUISTE KENNIS EN TOOLS	223
■ <i>Het Happy Office manifest</i>	224
■ Ambassadeurs van het zelf doen	224
■ Plan van aanpak	225
■ Onze purpose	225
Dank je wel!	227
Bronnen	229
Bijlage: Twaalf van onze favoriete ideeën	233
Over de auteurs	243

INLEIDING

ONS ROTSVASTE GELOOF

8

Er zijn twee dingen waar wij rotsvast in geloven. Allereerst in een positieve werkcultuur, oftewel een cultuur waarin werkgeluk centraal staat. Dat draagt bij aan het welzijn van medewerkers en het succes van organisaties. Daarnaast geloven we dat je zo'n cultuur alleen kunt bouwen door kleine stappen te zetten en te experimenteren. Dus toen wij in 2019, tijdens een internationaal congres over werkgeluk in Kopenhagen, Rich Sheridan ontmoetten en met hem spraken, vielen voor ons een aantal puzzelstukjes op zijn plek.

Sheridan, een grote, grijze, aimabele zestiger, is een van de oprichters van Menlo Innovations. We liepen hem in Kopenhagen letterlijk tegen het lijf. Nog voor hij op het podium zijn verhaal deed, vertelde hij ons over zijn innovatieve ICT-bedrijf met een bijzondere missie.

Sheridan en zijn compagnon James Goebel willen wereldwijd het menselijk lijden stoppen waar het gaat om technologie. Dat klinkt nogal hoogdravend, maar niet in de uitleg van Sheridan. ‘Bij Menlo draait alles om geluk, blijdschap en plezier (oftewel *joy*)’. Dat wat mensen voelen wanneer ze het gebruikersgemak van onze software ervaren. Dat wat klanten voelen wanneer we hun verwachtingen overtreffen. En dat wat wij, als Menlo-collega’s, met zijn allen voelen als we zo samenwerken dat we het beste in elkaar naar boven halen. Dat is wat in onze organisatie en bedrijfscultuur al meer dan achttien jaar centraal staat.’ En niet zonder succes. In 2017 stond Menlo Innovations in de top 25 van Forbes² van beste bedrijven (categorie kleine bedrijven) en Sheridan is blij met deze vermelding: ‘Het geeft aan dat we een goed voorbeeld zijn van hoe een cultuur voor je kan werken.’ Hij schreef er een boek over en is inmiddels ook een veelgevraagd spreker op internationale congressen over werkgeluk en organisatiecultuur. ‘Wat bij veel organisaties bijzonder is, is bij ons gewoon. Zo programmeren onze collega’s samen en zitten ze daarom altijd met zijn tweeën achter een computer. En iedereen is bij ons vrij om baby’s mee naar het werk te nemen. Hierdoor is de aanblik van baby’s in draagzakken tijdens vergaderingen een normaal werktafereel. En we houden sollicitatiegesprekken met veertig man tegelijk. Hierbij krijgen onze sollicitanten allerlei opdrachten waarbij ze niet zichzelf in de spotlight moeten zetten, maar moeten proberen hun “sollicitatiebuddy” door te laten gaan naar de volgende ronde.’ Allemaal unieke voorbeelden van hoe een positieve werkcultuur vorm kan krijgen in de dagelijkse praktijk.

HOE CULTUUR LEIDT TOT SUCCES

Managementgoeroe Peter Drucker zei het eind vorige eeuw al: *'Culture eats strategy for breakfast.'* Oftewel: je kunt nog zoveel goede ideeën hebben, nog zo'n mooie strategie uitstippelen en nog zulke goede plannen op papier zetten, als de organisatie zich er niet naar gaat gedragen, komt er niets van die plannen terecht. Niet alleen Menlo Innovations weet hoe belangrijk de organisatiecultuur is voor succes. Ook bedrijven als installatiedienstverlener Guidion, e-commerceaanbieder Experius, vergelijkings- en adviesplatform Independer en impactmaker Tony's Chocolonely laten stuk voor stuk zien dat het zorgvuldig bouwen en onderhouden van hun organisatiecultuur gericht op positiviteit maakt dat ze kunnen floreren. Het is het geheime ingrediënt van hun succes. Het bepaalt namelijk het grootste deel van hun onderscheidende vermogen. Tenslotte kan iedereen alles wat een bedrijf doet kopiëren, behalve de cultuur.

Tot zover was Menlo Innovations al een prachtig praktijkvoorbeeld van hoe een positieve werkcultuur eruitziet en wat dat kan opleveren. Toen Sheridan vervolgens vertelde hoe zijn bedrijf voortdurend aan zijn organisatiecultuur bouwt, bevestigde hij ons tweede geloof dat je niet een grote stap maar vele kleine stappen nodig hebt om succesvol een positieve cultuur te ontwikkelen. 'Hoe wij zijn gegroeid tot wie we nu zijn, is niet volgens een vastomlijnd plan gegaan. Net als in iedere andere organisatie gebeuren er bij ons regelmatig dingen die we niet hebben voorzien. Ontwikkelingen in de markt die vragen om een koerswijziging of gekke

ideeën van collega's waarvan we denken: het zou best eens kunnen werken. Mijn partner en ik kijken elkaar dan aan en zeggen: “Oké, we weten niet wat dit ons gaat brengen, dus *let's run the experiment*, dan komen we er vanzelf achter.” Het is inmiddels Menlo's lijfspreuk geworden en de bijbehorende open houding is een van de belangrijkste cultuurwaarden. Met als gevolg een unieke bedrijfscultuur en een succesvolle organisatie.

RUN THE EXPERIMENT

Terwijl Sheridan in Kopenhagen op het podium de ene na de andere anekdote opdiste over hoe ze bij Menlo werken, keken wij elkaar aan: ‘Run the experiment, dat is het.’ Uitgebreide cultuurveranderprogramma's met allerlei afhankelijkheden, ingewikkelde en gedetailleerde implementatieplannen – het woord alleen is al moeilijk – en muurgrote plannings, het werkt allemaal niet. Veranderen via een strak omljnd vast ontwerp op papier is niet meer van deze tijd en misschien heeft het wel nooit echt gewerkt. Wanneer mensen, teams en organisaties succesvol willen veranderen, moeten ze eerst hun ideeën over gestructureerd en planmatig veranderen loslaten. Er is namelijk iets veel beters: in korte, overzichtelijke stappen aan de slag gaan. Wanneer je op die manier op de drie verschillende niveaus (individu, team en organisatie) bouwt aan een organisatiecultuur, boek je veel meer resultaat. Dat betekent dus ook dat het niet in één keer goed hoeft te zijn. Perfect bestaat niet. Probeer niet vooraf alle mogelijke scenario's uit te denken, maar experimenteer met de nieuwsgierigheid van een kind. Het is een kwestie van gewoon beginnen. Ergens. Zet vervolgens steeds

kleine stappen, probeer nieuwe dingen kleinschalig uit en werk van daaruit verder. En werkt iets niet? Dan pas je je idee gewoon aan. Deze manier van werken betekent ook dat je niet van bovenaf of buitenaf mensen in veranderprogramma's duwt, maar hen uitnodigt om mee te doen en om zelf van binnenuit te veranderen.

Met het principe van *run the experiment* was onze puzzel compleet. Te vaak horen we dat gedrag veranderen en een organisatiecultuur bouwen te moeilijk, te ongrijpbaar en te ingewikkeld is om er echt mee aan de slag te gaan. Dat is zonde, want hoewel het tijd, moeite en energie kost, is het ook leuk, uitdagend en vooral nuttig om te doen. Het levert een grote bijdrage aan de uiteindelijke resultaten, aan het succes van jou, je team en je organisatie.

HOE GEBRUIK JE DIT BOEK?

Net als in onze trainingen, opleidingen en programma's combineren we in dit boek wetenschappelijke achtergronden, handzame modellen, voorbeelden en oefeningen tot een samenhangende werkwijze voor het veranderen van gedrag op individueel, team- en organisatieniveau. *Het Happy Office manifest* is dan ook een praktische leidraad om succesvol te veranderen en een organisatiecultuur te bouwen waarin jij en je collega's kunnen floreren, op elke werkplek. We tonen aan dat werkgeluk geen oppervlakkig 'dingetje voor erbij' is. Ook laten we zien wat je zelf kunt doen om meer werkgeluk te beleven en wat je bijdrage als leidinggevende is aan het werkgeluk van je team. En natuurlijk besteden we aandacht aan hoe je het kunt aanpakken door op or-

ganisatieniveau een zeer positieve organisatiecultuur te creëren. Het woord 'office' gebruiken we heel breed. Met andere woorden: de inhoud van dit boek is niet alleen van toepassing op het traditionele kantoor, maar geldt voor elke werkomgeving, van zorg en onderwijs tot bouw en logistiek, van fabriekshal tot thuis aan de keukentafel. Wil je er het maximale uit halen? Schaf dan meteen een notitieboekje aan om aantekeningen te maken en de resultaten van de oefeningen op te schrijven. Zo kun je alles wat je leest ook meteen toepassen. En hoewel je voor het creëren van een positieve werkcultuur veel dingen zelf kunt doen, is het leuker om samen te werken met anderen, met je collega's en je team. Dan is de uiteindelijke impact van jullie acties en interventies nog groter.

TOT SLOT

Tot slot nog een opmerking voor de oplettende lezer. Hoewel run the experiment een van de basisprincipes van dit boek is, is er geen specifiek hoofdstuk over. Was je er wel naar op zoek, dan moeten we je dus teleurstellen. En met een gegronde reden. Over experimenteren kun je geen hoofdstuk, instructie of stappenplan schrijven. Dat is iets wat je gewoon moet gaan doen, op jouw manier, zo nodig met onze hulp, en met de voorbeelden van hoe wij en anderen dat doen als inspiratiebron. Die voorbeelden vind je door het hele boek. We wensen je veel leesplezier.

1 DE RELEVANTIE VAN WERKGELUK EN EEN POSITIEVE WERKCULTUUR

Accountmanager Marieke heeft sinds een halfjaar een nieuwe baan. 'Nu pas realiseer ik me hoe belangrijk een positieve sfeer op het werk is. In mijn vorige baan werkten mijn collega's en ik allemaal op ons eigen eilandje. Hulp aan elkaar vragen of af en toe sparren over mogelijke oplossingen voor een probleem deden we niet. Daar was geen tijd voor. En achteraf gezien wist eigenlijk ook niemand van ons hoe we bijdroegen aan de organisatiedoelstellingen. Ik had niet het idee dat ik, met mijn werk, echt het verschil maakte. Natuurlijk had ik met sommige collega's leuk con-