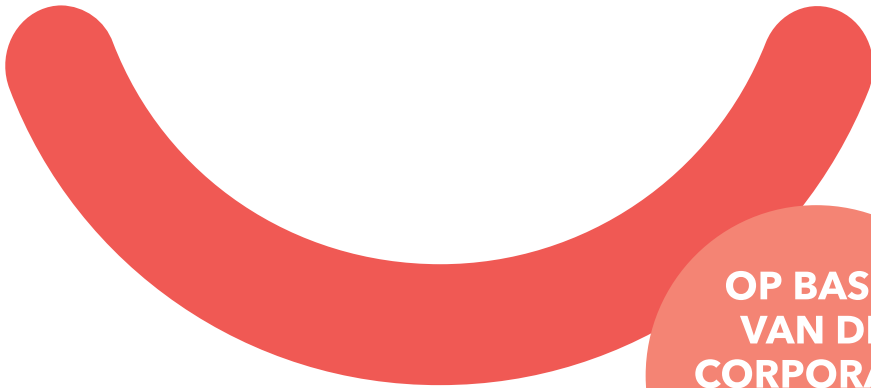


**KATRIJN STEENBEKE &  
ANN-SOPHIE DEPREZ**

# **TEAM SMILE**



**OP BASIS  
VAN DE  
CORPORATE  
POSITIVITY®-  
METHODE**

**Bewust bouwen aan een werkplek  
waar iedereen zich goed voelt**

**Lannoo  
Campus**

D/2023/45/306 - ISBN 978 94 014 9624 7 - NUR 800

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: Adept vormgeving

© Katrijn Steenbeke, Ann-Sophie Deprez & Uitgeverij Lannoo nv,  
Tielt, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

# INHOUD

Hartelijk welkom	7
<b>Positieve psychologie - Hoe het allemaal begon</b>	11
Een definitie	12
Optimaal functioneren van mensen, groepen en organisaties	14
<b>Cultuur</b>	19
Hoe krijgt cultuur vorm?	20
Organisatiecultuur	21
<b>BETROKKENHEID - 'The engaged life'</b>	25
Een eerste gewoonte: Anderen meenemen naar de toekomst	26
Een tweede gewoonte: Dynamiseren met woorden, symbolen en rituelen	37
Een derde gewoonte: Engagement genereren door successen te erkennen	46
Een vierde gewoonte: Het proces uitdagen met ideeën	53
<b>SFEER - Van 'ill-being' naar 'wellbeing'</b>	63
Een eerste gewoonte: Mensen energie geven door positieve interacties	64
Een tweede gewoonte: Dankbaar zijn en het benoemen	70
Een derde gewoonte: Bijdragen aan een klimaat van vertrouwen	74
Een vierde gewoonte: Kansen creëren om plezier te beleven	81
<b>VERBINDING - Zonder verbinding geen harmonie</b>	87
Een eerste gewoonte: Zien, horen en voelen van kwaliteiten	88
Een tweede gewoonte: Stimuleren en benutten van kwaliteiten	95
Een derde gewoonte: Verbinden met hoofd en hart	98
Een vierde gewoonte: Ondersteunen in positieve en negatieve situaties	107
<b>MINDSET - Mindset 'hygiëne'</b>	115
Een eerste gewoonte: Mensen helpen om zich gewaardeerd te voelen	116
Een tweede gewoonte : Oplossingen zien eerder dan problemen	121
Een derde gewoonte: Werken in flow	128
Een vierde gewoonte: Zoeken naar feedback en feedforward	133
<b>COMMUNICATIE - Wat je geeft is wat je krijgt</b>	141
Een eerste gewoonte: Inspireren rond de visie en doelstellingen	142
Een tweede gewoonte: Bewust positieve uitspraken gebruiken	147
Een derde gewoonte: Ruimte geven aan opinies en interactie	152
Een vierde gewoonte: Hoop en optimisme overbrengen	158
Terug naar ons verlangen	169
Dankwoord	171
Bronnen	173

'If we are to preserve culture, we  
must continue to create it.'

**JOHAN HUIZINGA**



# HARTELIJK WELKOM

**W**e leven in een turbulent tijdperk: economische crisis; globalisatie; sociale en demografische verschuivingen; pandemieën; technologische revoluties; geopolitieke crisissen. Hierin moeten we overeind blijven. Welbevinden schreeuwt om aandacht. Transitie, evolutie, verandering en revolutie vergen moed en flexibiliteit van iedereen. Organisaties zijn op zoek. Welbevinden is een groeiende behoefte. Het is een terugkerende vraag in veel van onze projecten in alle mogelijke sectoren.

Wij hebben vanuit onze praktijk de 'binnenkant' van heel veel organisaties gezien en beleefd. Wij willen niet aan de zijlijn staan. Wij gingen op zoek naar een manier om organisaties te ondersteunen en ontdekten jaren terug de positieve psychologie. Positieve psychologie is een dynamische manier om te werken aan het 'floreren' van jezelf, je team en je organisatie, in om het even welke context. We werden erdoor bewogen en geïnspireerd.

We hebben vele jaren een brede waaier aan ontwikkeltrajecten gefaciliteerd. Het binnenbrengen van positieve psychologie in organisaties heeft een positieve impact op de cultuur die er leeft. Dat was en is onze overtuiging. We kregen de kans om praktijkervaringen in alle mogelijke marktsegmenten op te doen. We gingen op zoek naar patronen in organisaties die de cultuur

versterkten of belemmerden. We deden onderzoek naar welke gewoontes noodzakelijk zijn om naar een positieve bedrijfscultuur te bewegen en welbevinden te beleven. Cultuur is immers het krachtig kloppende hart van iedere organisatie. Mensen maken die cultuur. Die cultuur geeft op haar beurt weer vorm aan mensen.


We zijn daarin anders dan anderen. 'Yeah, right', denk je nu wellicht 😊. En toch is het zo. Er is zo veel onderzocht en geschreven over talenten, kwaliteiten, optimisme, flow, mindset, zelfleiderschap, werkgeeluk, enzovoort. Maar wat we nergens terugvonden was een coherente en praktische vertaalslag naar organisaties. Dat was het begin van onze zoektocht. Lezen, testen, schrijven, herwerken, opnieuw toetsen, afstand nemen, er opnieuw induiken, verfijnen, enzovoort. Zo groeide corporate positivity®: dé methode om een frisse wind door organisaties te laten waaien.

Corporate positivity helpt op het vlak van rekrutering om talenten aan te trekken. Ook de loyaliteit groeit. Werknemers zijn graag bij een werkgever waar ze zich goed voelen en elke dag met plezier naar hun werk kunnen gaan. Een positieve cultuur faciliteert ook sociale interactie, teamwork en open communicatie. Er is meer plezier, motivatie en energie in een positieve omgeving. Tot slot is de link tussen sterke bedrijfsculturen en resultaat duidelijk.

We zijn er rotsvast van overtuigd dat we met corporate positivity een positieve bijdrage leveren. Inzetten op corporate positivity draagt bij tot welbevinden in een cultuur vol energie. Het is onze missie om mensen hierrond te inspireren en samen met een team van corporate positivity-activisten dit in de wereld te zetten. In dit boek richten we ons tot iedereen die werkt in human resources, tot iedere leidinggevende, tot C-level, tot experts. Maar het boek is natuurlijk gericht tot iedereen die wil bijdragen tot een positieve bedrijfscultuur. Niet morgen, maar vandaag.

***Ga op zoek naar  
jouw smile, fijne  
ontdekkingsreis!***





**Positieve  
mindset**



**Positieve  
verbinding**

**CORPORATE  
POSITIVITY®**



**Positieve  
communicatie**



**Positieve  
sfeer**



**Positieve  
betrokkenheid**





## POSITIEVE PSYCHOLOGIE

# HOE HET ALLEMAAL BEGON

**H**et is 1997. Ergens op een strand in Kona, een badplaats aan de westkust van Hawaii, ontmoeten twee heren elkaar als bij toeval. Martin Seligman, Amerikaans psycholoog en wetenschapper, is op dat moment aan het werken rond aangeleerd optimisme. Mihaly Csikszentmihalyi, Hongaars psycholoog en onderzoeker, bestudeert flow. Op het strand daar in Kona, wordt Csikszentmihalyi verrast door de kracht van de oceaan. Hij botst ongelukkig tegen een vulkanische rots aan. Seligman is getuige van het ongeval en helpt hem naar een verzorgpost op het strand. De rest is geschiedenis. Beide heren vinden elkaar in een gedeelde overtuiging: de traditionele psychologie is te sterk geënt op klachtgericht werken rond psychische problemen zoals trauma's, angsten, depressies.

Hun dagen op het eiland zijn daarna rijkgevuld met gesprekken over wat er ontbreekt in de traditionele psychologie. Ze geloven beiden dat een focus op menselijke kracht, kwaliteiten en optimaal functioneren kan leiden tot mooie dingen, tot 'bloeien van mensen', eerder dan een focus op disfunctioneren. Ze sterken elkaar in het verlangen om hier iets mee te doen. Ze gaan aan het werk als overtuigde activisten in het domein van de positieve psychologie. Al in 1998 slagen ze erin om positieve psychologie te laten agenderen op het jaarlijkse congres van de American Psychology Association (APA). Dat blijkt een bijzonder succes. Congressen wereldwijd volgen elkaar snel op. De positieve psychologie is geboren.

Positieve psychologie groeit uit tot een erkende stroming binnen de wetenschap van de psychologie. Het is op zich geen andere wetenschap. Ze gebruikt dezelfde wetenschappelijke onderzoeksmethodes. Wat wel verschilt zijn de onderwerpen die aan studie en onderzoek worden onderworpen en de vragen die daarin worden gesteld: 'Wat werkt?' eerder dan 'Wat werkt niet?'; 'Waarin functioneert een persoon goed?' eerder dan 'Wat is het disfunctioneren van die persoon?'. Een vernieuwd realisme. Geen 'happyologie', geen toverstok, geen toxisch positivisme. Positieve psychologie heeft drie vaste ingrediënten: erkennen wat er niet goed gaat, bekrachtigen wat goed gaat en onderzoeken waar je naartoe wil. Ondertussen is positieve psychologie een domein waar tal van wetenschappers door geboeid zijn. Onder meer Barbara Frederickson, Ilona Boniwell, Scott Berry Kauffman, Corey Keyes, Christopher Peterson en Martin Seligman dragen het tot op vandaag verder uit.

## EEN DEFINITIE

Lange tijd ging de aandacht in de traditionele psychologie naar disfunctioneren. Daar is een historische verklaring voor. Tussen de twee wereldoorlogen werden in het domein van de psychologie drie doelstellingen gedefinieerd: trauma's verwerken; meer zin geven aan het leven; en talenten cultiveren. Na de Tweede Wereldoorlog gingen de laatste twee doelen grotendeels verloren. De psychologische wetenschap ging zich op het eerste objectief concentreren. Niet verwonderlijk dat na een menselijke crisis van zo'n formaat de focus én de bijbehorende fondsen stroomden naar de behandeling van trauma's.

Deze grondgedachte van een exclusief 'ziektemodel' is ondertussen voorbijgestreefd. Sinds 1948 definieert de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) gezondheid als fysiek, sociaal en mentaal welbevinden, niet louter de afwezigheid van 'ziekte' of een 'aandoening'. Het domein is nog volop zijn weg aan het banen. Zoals dat gaat met definities: hoe dieper je graaft, hoe meer je er ontdekt. Dat is zeker ook zo wanneer we positieve psychologie onder de loep nemen. Hieronder vind je een aantal definities. We streven in het opsommen van deze definities niet naar volledigheid.

*'Positieve psychologie is niks meer dan de wetenschappelijke studie van de sterktes en deugden van de mens.'*

*Sheldon, M. & King, L.*

*'Het onderzoek naar omstandigheden waarbij mensen tot bloei komen en naar technieken die het welbevinden van mensen bevorderen.'*

*Steeneman, P.*

*'Positieve psychologie is de wetenschappelijke studie van wat goed gaat in het leven, van geboorte tot dood en bij alle tussenstops. Het is een nieuw gedoopte benadering binnen de psychologie die serieus onderzoek doet naar datgene wat het leven het meest waard maakt om geleefd te worden.'*

*Peterson, C.*

*'De wetenschappelijke studie van optimaal menselijk functioneren met als doel de factoren te ontdekken en te bevorderen die individuen en gemeenschappen in staat stellen te gedijen.'*

*Seligman, M.*

Tien jaar lezen en werken rond dit thema leidde ons naar de volgende definitie om resultaat te boeken in de praktijk: Positieve psychologie is de wetenschap rond het optimaal functioneren van mensen, groepen en organisaties: emotioneel, psychologisch, en sociaal, in eender welke context.

Wat de drie lagen van deze definitie concreet betekenen, vertellen we hierna.

## OPTIMAAL FUNCTIONEREN VAN MENSEN, GROEPEN EN ORGANISATIES

Het doel van de positieve psychologie is om floreren te vergroten. De grondlegger van het concept 'floreren' is Corey Keyes. Het is tijdens zijn zoektocht naar meer kennis en inzicht rond welbevinden dat hij het begrip 'floreren' centraal stelt. Floreren gaat volgens hem niet over enkel gelukkig zijn, in de zin van een euforisch eindstadium. Het gaat over blijven werken aan jezelf, jezelf blijven ontwikkelen, en dingen ondernemen om situaties te veranderen. Dat vraagt inspanning en toewijding. Iedereen kan floreren, op basis van eigen keuzes. Als je floreert, functioneer je beter; je voelt je goed; je doet goed voor jezelf, voor anderen en voor de samenleving.

### Emotioneel, psychologisch en sociaal

Floreren bestaat uit drie componenten: emotioneel, psychologisch en sociaal. Emotioneel functioneren kijkt naar het beleven van positieve gevoelens, zoals blijdschap, liefde, verwondering, dankbaarheid, trots. Psychologisch functioneren beschrijft het hebben van positieve gedachten, zoals aandacht voor en vertrouwen in sterke kanten, focus op het versterken van kwaliteiten. Sociaal functioneren gaat over het beleven van positieve processen, zoals het goed functioneren in relaties, groepen, gemeenschappen, in eender welke context.

Positieve psychologie is één van de snelst groeiende subdisciplines van de psychologie. Ze vindt haar toepassingen in veel domeinen: neurowetenschappen, criminologie, risicomanagement, positieve gezondheid, positieve coaching en organisatiepsychologie. De wetenschap brengt ons elementen die welbevinden ondersteunen en ondermijnen, door inspanningen van academici, literatuur, beroepsverenigingen, activisme en publieke opinie. De positieve psychologie biedt unieke kansen om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Toch maken we ook graag een kanttekening. Positieve psychologie wordt ook bekritiseerd omdat het voornamelijk gaat om bevindingen uit westerse of Europese contexten: Westerse, Europese, Geïndustrialiseerde, Rijke en Democratische (WEIRD - Western, European, Industrialized, Rich, Democratic) contexten.

Hoe gaat het met jouw mentale gezondheid? Beantwoord de veertien vragen in tabel 1 over de afgelopen maand.

<b>TABEL 1. TEST JOUW MENTALE GEZONDHEID</b>						
In de afgelopen maand, hoe vaak had jij het gevoel dat ...	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	(Bijna) altijd
1. je gelukkig was						
2. je geïnteresseerd was in het leven						
3. je tevreden was						
4. je iets belangrijks bijdroeg aan de samenleving						
5. je deel uitmaakte van een gemeenschap (sociale groep, buurt, stad)						
6. onze samenleving beter wordt voor mensen						
7. mensen in principe goed zijn						
8. je begrijpt hoe onze maatschappij werkt						
9. je de meeste aspecten van je persoonlijkheid graag mocht						
10. je goed kon omgaan met je alledaagse verantwoordelijkheden						
11. je warme en vertrouwde relaties met anderen had						
12. je werd uitgedaagd om te groeien of een beter mens te worden						
13. je zelfverzekerd je eigen ideeën en meningen hebt gedacht en geuit						
14. je leven een richting of zin heeft						

Bron: Mental Health Continuum Short Test by Corey Keyes (all rights reserved)

- Jouw antwoorden op de vragen 1 - 3 zeggen iets over jouw emotioneel welbevinden, het voelen van positieve emoties.
- Jouw antwoorden op de vragen 4 - 8 zeggen iets over jouw sociaal welbevinden, het beleven van positieve processen.
- Jouw antwoorden op de vragen 9 - 14 zeggen iets over jouw psychologisch welbevinden, het hebben van positieve gedachten.
- Alle antwoorden samen zeggen iets over jouw positieve geestelijke gezondheid.

Welbevinden en welzijn worden in woordenboeken, op het internet omschreven als synoniemen. Vanuit de positieve psychologie wordt er een wezenlijk onderscheid gemaakt tussen beide (Bohlmeijer, 2013). Welbevinden omvat meer dan welzijn. We vinden in welbevinden de drie componenten terug zoals eerder beschreven: emoties, gedachten en sociale interacties. Welzijn is de mate waarin iemand zich goed voelt in zijn vel. Dat heeft bijgevolg mogelijk slechts betrekking op één van de drie componenten. Goed nieuws: ons welbevinden wordt globaal genomen voor 50% bepaald door onze genen; 10% door de omstandigheden en 40% door gedrag en vaardigheden (Bohlmeijer, 2013). Dit betekent dat we de sleutels in handen hebben om welbevinden te behouden of te versterken.

***Het is ons verlangen dat ook jij overtuigd wordt van de impact van positieve psychologie op jezelf en op anderen***









# CULTUUR

**C**ultuur is in se dat wat de mens scheidt. Daartegenover staat 'natuur'. Natuur is wat spontaan en zonder menselijk toedoen is ontstaan. We geven een korte, theoretische beschrijving van het begrip 'cultuur'. Wat is cultuur? Enkel een handdruk? Of eerder een knuffel? Twee kussen? Of drie? Of vier? Hoe begroet jij de mensen in je omgeving? Heb jij al ooit een neusknuffel ontvangen? De kans is groot dat dat niet zo is. Stel je die vraag aan een Inuit, dan vindt die dat een vanzelfsprekende gewoonte.



Leuk om de video 'Greetings around the World' te bekijken. Je ziet er een concrete beleving van cultuur. Cultuur is overal. Bevolkingen worden gekenmerkt door een cultuur. Ook gezinnen, teams en organisaties hebben een eigen cultuur. Cultuur gaat over 'gedrag', de manier waarop wij de dingen doen. Cultuur gaat over 'wij', wat wij met een groep individuen gezamenlijk doen en delen: waarden, overtuigingen, rituelen, verhalen, helden, gewoontes, regels, taal, enzovoort. Overal ter wereld scheppen mensen orde in chaos. Zo groeit cultuur. Cultuur is een gedeelde werkelijkheid, en die is niet statisch. Ze ontwikkelt zich, samen met de personen die de cultuur maken. Zo is cultuur het belangrijkste bindmiddel van groepen, van organisaties en hun leiders. Cultuur is wat jij en ik elkaar aanleren. Het is aangeleerd gedrag.

Cultuur heeft een zichtbare kant, maar ook een onzichtbare kant. De zichtbare kant zijn de rituelen, de gewoontes, het gedrag. Alles wat mensen doen en zeggen. De onzichtbare kant is wat er leeft onder de waterspiegel: waarden, overtuigingen en de ongeschreven regels die eruit voortvloeien. We verbinden ons met wat we belangrijk vinden en overstijgen zo het individuele belang. Dat laat toe zich te identificeren met het DNA van die cultuur.

## HOE KRIJGT CULTUUR VORM?

Cultuur is niet goed of slecht. Cultuur staat ook nooit stil. Elke uiting van cultuur heeft ooit zijn nut gehad voor de leden van haar groep. Het zijn antwoorden die werden geformuleerd op behoeften: vragen rond bestaansrecht en overleving en vragen rond samenwerking en relatievorming. Hoe passen wij ons als groep aan? Hoe functioneren en communiceren we samen? Braun en Kramer (Braun en Kramer, 2015), beschrijven een aantal schijnbare dualiteiten in onze behoeften die ons kunnen helpen om dit sociaal proces, waarin mensen in een groep met elkaar omgaan, beter te begrijpen:

- Behoefte aan routine en stabiliteit en tegelijkertijd behoefte aan nieuwe verbanden en diversiteit: we verwelkomen met open armen een nieuw teamlid en anderzijds hopen we dat die nieuwe persoon niet te veel wijzigingen voorstelt in onze manier van werken.
- Behoefte aan groepsvorming en tegelijkertijd behoefte om als individu gezien te blijven worden: we hechten belang aan de jaarlijkse teambuilding en anderzijds willen we op het podium staan voor een persoonlijke bijdrage tijdens die dag.
- Behoefte aan hiërarchie en tegelijkertijd behoefte aan gelijkwaardigheid en verbinding: we vinden het nodig dat iemand de krijtlijnen uitzet en anderzijds willen we geen leidinggevende die zich autoritair opstelt.

Cultuur is dynamisch. Het is een voortdurende draaikolk van gebeurtenissen. Door de generaties heen is er een zekere continuïteit. Tegelijk wordt de invulling ervan steeds opnieuw bijgesteld door nieuwe generaties, die elk vanuit hun eigen perspectief naar het verleden kijken. Zo ontstaan binnen een cultuur nieuwe patronen. Dat is ook zo in organisaties. Denk aan het hybride werken: een paar jaar terug was thuiswerk nog ondenkbaar in veel organi-

saties, nu is het er vaak de norm. Denk aan het concept ‘open landschap’ in bedrijven: een tiental jaar terug werden heel wat kantoren omgebouwd van individuele burelen naar één open plek. Ondertussen is er al een volgende bijstelling: men voorziet geen honderd maar tachtig procent kantooruimte voor medewerkers.

## ORGANISATIECULTUUR

Als we het hebben over een organisatiecultuur, dan hebben we het vaak over ‘sterke’ culturen, ‘toxische’ culturen, ‘klantgerichte’ culturen, ‘mensgerichte’ culturen, ‘innovatieve’ culturen. Een organisatiecultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven gedeelde normen, waarden en gedragsregels die het functioneren van medewerkers beïnvloeden. Het is de manier waarop de dingen worden gedaan in een organisatie.



Wij geloven in de kracht en energie van een positieve cultuur. Al in 2015 schreef *Harvard Business Review* dat positieve werkculturen productiever zijn (Seppälä & Kameron, 2015). Een positieve cultuur vergt een plan van aanpak en corporate positivity is hiervoor dé geschikte methode. De kracht van de methode is dat ze een handleiding geeft om een positieve werkcultuur te creëren, en duidt hoe je dat aanpakt. Vanuit de positieve psychologie filterden we de meest relevante concepten voor organisaties. Dat maakt de methode uniek. Ze integreert vijf patronen die de meeste impact genereren op het in beweging brengen van een organisatiecultuur: betrokkenheid, sfeer, verbinding, mindset en communicatie. Die patronen ontstaan wanneer wordt ingezet op gewoontes. Figuur 1 geeft een overzicht van de vijf patronen met ieder vier gewoontes. Je kan ze aanleren, verdiepen en je eigen maken.

De patronen betrokkenheid, sfeer, verbinding, mindset en communicatie zijn een dynamisch gegeven. Er is geen volgorde. Start met wat jou het meeste aanspreekt om jou in beweging te brengen. Bij ieder patroon vind je ook cases terug, gebaseerd op onze ervaring. Ze worden aangeduid met een  icoon. We moedigen je hier en daar ook aan om dingen te gaan testen en proberen. Ook dat herken je aan het  icoon.

Dit boek geeft je zowel theoretische invalshoeken als beleefde cases en praktische tips. Ook hier alvast een tip: neem onderweg nota van die tips die je graag onmiddellijk in actie vertaalt. Dat brengt je in beweging. Samen met *Team Smile* werd deze methode ook verwerkt in de 360° corporate positivity®-scan. Beide samen zijn een mooi startpunt voor iedere organisatie die er bewust voor kiest om te werken aan een omgeving waar iedereen zich goed voelt.

***Soms zijn de dromen  
die uitkomen, de dromen  
waarvan je niet eens  
wist dat je ze had***

