
Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
1 HET BELANG VAN DE FEEL GOOD-FACTOR	19
1.1 Wat is de Feel Good-factor?	20
1.2 Wat is emotie en hoe ontstaat gedrag?	24
1.3 Waarom is aandacht voor emotie en gedrag belangrijk?	31
1.4 Goed voelen en goed doen	37
1.5 Emotie in het bedrijfsleven	41
2 FEEL GOOD PAYS OFF! EMOTIE = BUSINESS	47
2.1 Ondernemen met een goed gevoel is winstgevender	48
2.2 Hoge emotionele betrokkenheid levert meer op	51
2.3 Geen enkel proces werkt zonder aandacht voor emotie en gedrag	58
2.4 Feel Good stimuleert co-creatie en innovatie	63
2.5 Love brands, Feel Good forever	66
3 FEEL GOOD CREËREN VAN BINNENUIT	71
3.1 Van purpose, strategie en doelstellingen naar emotie en gedrag	73
3.2 Zorg voor je emotionele organisatiecultuur	78
3.3 Voelt het goed? Ethiek, normen en waarden	86
3.4 Gemotiveerd voelt beter	91
3.5 Betrokkenheid creëren	95

4	EMOTIE, GEDRAG EN VERBINDING – DE NIEUWE ROL VAN MARKETING	103
4.1	De connectie tussen binnen- en buitenkant	105
4.2	Gevoel, emotie en gedrag als nieuwe onderdelen van de marketingmix	110
4.3	Emotional Branding: Like, Love, Share	115
4.4	Gevoel gaat over interactie, vergeet niet te vragen!	118
4.5	Dwars-verbinden binnen de organisatie	120
4.6	The Feel Good-factor, een nieuwe KPI	123
5	FEEL GOOD BEGINT BIJ JEZELF, MAAK CONTACT MET JE EMOTIES	133
5.1	In contact met jezelf	135
5.2	In contact met anderen – de kunst van luisteren en vragen	140
5.3	Emotionele intelligentie, is het te leren?	145
5.4	Reflecteer voor meer impact	150
5.5	Betekenisvolle ontmoetingen	154
6	FEEL GOOD IN DE PRAKTIJK	161
6.1	Het Feel Good-framework	162
6.2	Feel Good-bedrijven	169
	<i>Tony's Chocolonely</i>	170
	<i>Conscious Hotels</i>	173
	<i>Interface</i>	176
	<i>HEMA</i>	179
	<i>Unilever</i>	182
	Tot slot	186
	Over de auteur	187
	Met dank aan	189
	Inspiratie	191

Als we nu eens met z'n allen
Iets meer ons best doen
Dan moet het lukken
De wereld te verbeteren

Een kleine bijdrage van mij
Voor Daan, Joep en Flora

Voorwoord

Emotie. Het is een ongrijpbaar iets. Het zit ergens in jezelf en komt vaak op de meest ongelegen momenten naar buiten. Ik ben over het algemeen een nuchter type, maar er zijn soms situaties waarin zelfs bij mij het rood in mijn nek omhoogkruipt. Laatst nog had ik een akkefietje in het openbaar vervoer ... Wie bedenkt er van die idiote regels? Het maakt mij zierend. Maar vooral alles wat met mijn kinderen te maken heeft, triggert ongekende gevoelens: van extreem fanatisme langs de lijn van het sportveld tot aan betraande ogen bij de intocht van Sinterklaas.

Hier gaat mijn boek niet over. Mijn boek gaat vooral over hoe mensen zich voelen en gedragen in een businesscontext en waarom dat vaak zo verschilt van hoe ze zich thuis voelen en gedragen.

Twintig jaar werkte ik voor verschillende bedrijven, van grote multinationals tot kleine familiebedrijven en start-ups. Twintig jaar liep ik er veelvuldig tegenaan dat emotie en gedrag binnen een businesscontext vaak niet bespreekbaar zijn. De ratio maakt de dienst uit. Mijn ervaring leerde mij dat de grootste uitdagingen binnen organisaties *juist* te maken hebben met emoties en gedrag. Veranderingen of nieuwe strategieën worden niet succesvol uitgevoerd omdat er geen emotionele verbinding is. Bedrijven gaan aan de slag met duurzaam ondernemen, maar niemand snapt waarom.

De strategie vraagt om meer innovatie, maar er heerst een angstcultuur. Een bedrijf moet meer klantgericht gaan werken, maar het management weet niet eens wat er op de winkelvloer speelt. Een organisatie wil meer toegevoegde waarde gaan leveren aan gebruikers, maar niemand luistert naar de serviceafdeling. Er wordt te lineair en rationeel gedacht en geen emotionele verbinding gemaakt. Het ergste is nog dat er soms niet eens *interesse* is in hoe alle betrokkenen zich voelen. Dat moet echt veranderen.

Onze maatschappij wordt steeds meer netwerkgeoriënteerd. Als gevolg van de digitalisering verdwijnt de hiërarchie, waardoor er opeens verbindingen ontstaan die voorheen niet mogelijk waren. We worden een actief onderdeel van een systeem met een ongeken- de potentie. Dit geeft ontzettend veel mogelijkheden om nieuwe concepten te bedenken of problemen op te lossen. Maar een systeem werkt alleen als alle onderdelen goed met elkaar communiceren. Het vermogen van je organisatie om met anderen verbinding te maken, wordt essentieel. Dit vraagt om empathisch vermogen. Je moet je in de ander kunnen verdiepen om een waardevolle relatie op te bouwen. Je moet transparant en eerlijk zijn, vragen stellen en goed luisteren.

Maar waar gaat het hier nu eigenlijk echt om? Het gaat erom dat het geven van een *goed gevoel* en je goed gedragen een positief effect hebben op het totale resultaat en je hele omgeving. Het gaat erom dat bedrijven verder kijken dan alleen naar wat goed is voor henzelf. Het gaat erom dat mensen iets doen wat ze waardevol vinden, zodat ze lekker in hun vel zitten en met meer energie hun werk doen. Zeg nou zelf, jij voelt je toch ook liever goed? Waarom is het dan zo'n grote uitdaging om als individu, als bedrijf of als organisatie daar meer mee bezig te zijn? Het antwoord is: deels vanwege gebrek aan kennis, deels omdat het moeilijk is en deels omdat het belang ervan nog niet door iedereen op waarde geschat wordt.

Hier ga ik iets aan veranderen. Met mijn boek *De Feel Good-factor* toon ik aan dat meer aandacht voor emotie en gedrag leidt tot betere resultaten. Ik geef een overzicht van wat psychologen en neurowetenschappers al heel lang weten, maar wat nog slechts minimaal wordt toegepast in het bedrijfsleven. Ik koppel inzichten uit de gedragspsychologie aan marketing en businessstrategie. Ik laat je zien dat 'dwars denken' en het maken van connecties die over de traditionele functionele silo's (afdelingen) heen gaan, onmisbaar zijn voor het voortbestaan van je organisatie. Mijn doel is de urgentie te verhogen dat de Feel Good-factor de belangrijkste factor is voor het creëren van waarde voor zowel medewerkers en klanten als de omgeving. Met praktijkvoorbeelden en praktische tools help ik je om binnen jouw organisatie de Feel Good-factor te kunnen beïnvloeden. Je gaat ook nadenken over je eigen emoties en gedrag, want jij bent zelf ook onderdeel van het systeem.

Mijn boek schakelt heen en weer tussen rationele informatie en emotionele voorbeelden. Alleen een boek lezen zal je wijzer maken, maar de echte waarde ligt erin om je opgedane kennis in de praktijk te gaan testen. Ik wens je veel succes met de ontdekking van je emotionele kracht en met het gaan ervaren hoe emotie kan bijdragen aan meer winst voor bedrijven, mensen en onze planeet. En vind jij na het lezen van mijn boek dat jouw organisatie al een goed voorbeeld is van een Feel Good-bedrijf? Een bedrijf met een grote emotionele verbondenheid met binnen- en buitenkant? Draag dan bij aan het creëren van meer Feel Good door je kennis te delen en anderen te inspireren.

'Do something today that your future self will thank you for.'

Esther Sluijs

November 2016

Inleiding

‘Emotie = Business’ is in essentie zo simpel als het klinkt: meer aandacht voor emotie en het geven van een goed gevoel aan anderen heeft een positief effect op het totale resultaat.

Dat dit in de praktijk niet zo eenvoudig ligt, is precies de reden waarom *De Feel Good-factor* geschreven is. Emotie is ongrijpbaar en lastig meetbaar, en toch is het emotie wat grotendeels ons gedrag bepaalt en verandering in de weg staat. Dit boek gaat je helpen meer inzicht te verkrijgen in emotie, gevoel en gedrag van jezelf, maar ook van je collega’s, zakelijke relaties en andere belanghebbenden. Waarom de Feel Good-factor essentieel is voor onze toekomst, wat het opbrengt en welke tools je kunt inzetten om Feel Good in de praktijk te beïnvloeden, komt uitgebreid aan de orde. Daarnaast zullen de voorbeelden in dit boek je meer bewust maken van het feit dat bij succesvolle bedrijven emotie en gedrag een primaire rol spelen. Tijd dus voor een kanteling van ons huidige ‘rationele’ systeem naar een nieuw Feel Good-systeem, waarbij we optimaal kracht kunnen putten uit het samenspel van emotie en ratio.

Wat is de Feel Good-factor?

De Feel Good-factor geeft weer in welke mate medewerkers en alle andere stakeholders (de partijen waar jouw bedrijf direct of

indirect invloed op heeft) zich emotioneel verbonden voelen met jouw bedrijf, producten en dienstverlening. Daarnaast geeft de Feel Good-factor ook aan of ze gemotiveerd zijn mee te denken en bij te dragen aan continue verbetering. Het is een indicator voor groei, impact en innovatie. De Feel Good-factor is een essentiële *Key Performance Indicator* (KPI), niet eentje die je jaarlijks meet, zoals het ijzergehalte in je bloed – nee, het is de hartslag van je organisatie, die voortdurend in beeld moet zijn en waar je je gedrag en acties continu op af moet stemmen.

Waarom is de Feel Good-factor van belang?

In de privésfeer zijn veel mensen bezig met zingeving en mindfulness. We zien dat vooral jongere generaties (generatie Y) meer en meer kiezen voor bedrijven die een duidelijke en duurzame missie nastreven. Ze zoeken naar ‘purpose’, oftewel zingeving. Waarom? Omdat ze zich bij de traditionele bedrijven met alleen een winst-oogmerk niet goed meer voelen. Matchfixing, de Panama Papers en de sjoemelsoftware van Volkswagen, het zijn voorbeelden van gebeurtenissen die tot voor kort onder het tapijt werden geschoven, maar die nu niet meer geaccepteerd worden. Ons onderbuikgevoel zegt ons dat dit niet meer kan, het is niet meer acceptabel. Dankzij de digitalisering verandert de wereld razendsnel, maar we vragen ons af of ongeremde groei nog past in de huidige context, of we na decennia van nemen nu ook moeten gaan teruggeven, en of de enkel financiële doelstellingen niet moeten veranderen richting doelstellingen op het gebied van de totale impact die een bedrijf heeft op People, Planet & Profit. We willen ons goed voelen bij waar we onze tijd in het hier en nu aan besteden en iets bijdragen aan de toekomst. Daarom wordt het belang van de Feel Good-factor steeds groter. Om die te kunnen beïnvloeden, moeten we meer inzicht krijgen in emotie en gedrag en zorg dragen voor de emotionele cultuur binnen onze organisaties.

Wat levert Feel Good op?

Feel Good-bedrijven hebben een purpose waarmee de binnenkant en de buitenkant zich emotioneel verbonden voelen. Deze bedrijven, die ook maatschappelijk verantwoord ondernemen, scoren hoger op betrokkenheid van zowel klanten als medewerkers, zijn innovatiever en behalen significant meer winst. Om maatschappelijk verantwoord te kunnen ondernemen, moet je goed begrijpen wat er leeft bij alle belanghebbenden van je organisatie. Emotionele betrokkenheid is hierbij van groot belang. Alleen als je een nauwe relatie hebt met je omgeving en goed communiceert, kun je weten wat er echt speelt. Realiseer je dat jouw bedrijf gemaakt wordt door de mensen die er werken. Je kunt alles nog zo strak en *lean* organiseren, maar als medewerkers niet betrokken en gemotiveerd zijn, zal je bedrijf niet succesvol zijn. Om een 'Feel Good Brand' te kunnen worden is de *emotie* rondom jouw merk en bedrijf, zowel van medewerkers als van klanten, de drijvende kracht. Emotie = Business.

Hoe kun je een Feel Good-cultuur creëren?

In een tijdperk waarin de medewerkersbetrokkenheidsscore in Nederland op een dramatisch dieptepunt staat (slechts 9% emotioneel betrokken medewerkers; 80% niet betrokken en 11% actief niet betrokken¹) en waarin burn-outklachten jaarlijks toenemen, moeten we ons afvragen waarom medewerkers zich niet meer goed voelen onder het juk van de huidige organisatiemodellen, processen en managementmethoden. De vertaalslag van purpose, strategie en doelstellingen naar emotie en gedrag moet effectiever gemaakt worden, zodat medewerkers beter toegerust en gemotiveerder aan de slag kunnen gaan. Inzicht in emotie, gedrag en motivatie helpt om actief de emotionele cultuur binnen je organisatie vorm te geven, wat leidt tot betere resultaten voor alle betrokkenen. Waar-

1 State of the Global Workplace report (2013), www.gallup.com.

den en normen zijn belangrijke randvoorwaarden voor de emotionele cultuur, maar ook de voorbeeldfunctie van leiderschap.

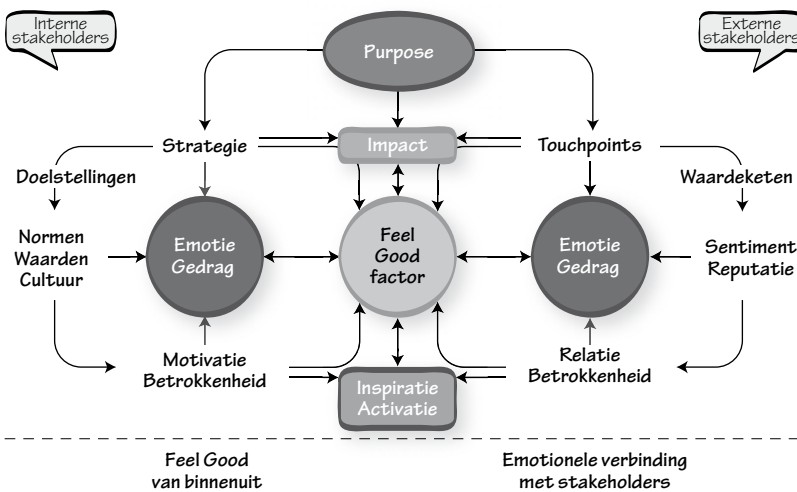
De meeste bedrijven besteden helaas niet of nauwelijks aandacht aan hun emotionele cultuur. Gevoelens zijn niet bespreekbaar, vooral niet als ze negatief zijn, en managers zijn niet getraind in het omgaan met emoties. Daar moet verandering in komen, want alleen als je je medewerkers écht kent kun je ze écht motiveren, waardoor ze met meer energie en voldoening zullen bijdragen aan een positief resultaat.

Binnen- en buitenkant met elkaar verbinden om Feel Good te vergroten

Alle contacten van jouw organisatie en merk met de buitenwereld zijn de momenten waarop de Feel Good-factor beïnvloed wordt. Omdat het gevoel rondom jouw bedrijf steeds belangrijker wordt, is het noodzakelijk te weten hoe je waardeketen eruitziet en welke contactmomenten (*touchpoints*) van belang zijn voor jouw succes. Het gedrag dat medewerkers vertonen, wordt gedreven door hoe ze zich voelen. Dat gedrag roept weer gevoelens op bij klanten en ketenpartners; hoe positiever de gevoelens, hoe beter het resultaat. Gedrag, emotie, transparantie en eerlijkheid staan nu centraal als nieuwe onderdelen van de marketingmix. De emotionele verbinding tussen binnen- en buitenkant wordt daarom steeds belangrijker. Het Feel Good-systeem van figuur 0.1 geeft deze correlatie weer, alle onderdelen van het systeem zijn interactief.

Reputatie en sentiment zijn een belangrijk onderdeel van het systeem. Onder invloed van social media bereiken slechte ervaringen en reviews rechtstreeks een massaal publiek en kunnen ze instant reputatieschade opleveren. Hoe kun je omgaan met de gevoelens en ook de vooroordelen die buiten je organisatie leven? Ben je wel ingericht om de interactie met de buitenkant aan te gaan en zo ja,

hoe deel je waardevolle informatie van buiten binnen je organisatie, zodat je deze inzichten kunt gebruiken voor verbetering en het relevant blijven voor je doelgroep? Er moeten nieuwe rollen in het leven geroepen worden, die dwars door de organisatie gaan bewegen en verantwoordelijk zijn voor emotie en gedrag. Deze ‘dwarsverbinders’ moeten de Feel Good-factor continu in beeld hebben, zodat er effectief gestuurd kan worden op het vergroten van Feel Good en positieve impact.



Figuur 0.1 Het Feel Good-systeem

Hoe kun je eigen emoties inzetten om Feel Good te verhogen?

Emoties van anderen beïnvloeden lukt alleen als je je eigen emoties herkent en weet wat je drijfveren zijn, zodat je je gedrag kunt sturen. Vervolgens moet je leren om de emoties van anderen te begrijpen en op de juiste manier jouw gedrag daarop afstemmen. Omgaan met emoties blijft moeilijk, gevoel is lastig te verwoorden en de confrontatie met gevoel wordt vaak als onprettig ervaren. Jezelf kwetsbaar opstellen vergt moed. Toch schuilt er een enorme kracht in het je bewust zijn van je emoties, juist ook in een business-

context. Het testen van je eigen zogenaamde Emotionele Intelligentie (EQ) helpt je te begrijpen op welk vlak je uitdagingen liggen bij de interacties die jij als persoon hebt. Kun jij luisteren met open geest, open hart en open wil? Reflecteren op je eigen ervaringen en gedrag leert je om een emotioneel intelligent mens te worden. Jij bent tenslotte ook onderdeel van het Feel Good-systeem en kunt door constructieve connecties betekenisvol zijn voor je omgeving.

Feel Good in de praktijk

Nu duidelijk is waarom emotie en gedrag in een bedrijfscontext van groot belang zijn voor de financiële prestaties én waardecreatie, is het interessant te ervaren hoe bedrijven hier in de praktijk mee omgaan. Het Feel Good-framework laat aan de hand van vijf stappen zien hoe je de belangrijkste elementen van het Feel Good-systeem kunt uitwerken, om zo je emotionele verbondenheid te vergroten.

We kijken naar de cases van Tony's Chocolonely, Conscious Hotels, НЕМА, Interface en Unilever. Bij alle voorbeelden zal duidelijk worden dat emotie en gedrag belangrijke succesfactoren zijn voor het realiseren van een positief resultaat. Wat ook duidelijk wordt, is dat bij de bedrijven waar Feel Good al is geïntegreerd in de bedrijfsvoering een grote mate van vrijheid en creativiteit aanwezig is, waardoor mensen zich veel meer in staat gesteld voelen om zichzelf te zijn en bij te dragen – met al hun talenten.

FEEL GOOD-INZICHTEN

- ✓ De Feel Good-factor geeft weer in welke mate medewerkers en andere belanghebbenden zich emotioneel verbonden voelen met jouw bedrijf, producten en dienstverlening.
- ✓ Emotie is de belangrijkste drijfveer van gedrag. In de continu veranderende businesscontext is gedrag bepalend voor ons aanpasingsvermogen en succes.
- ✓ Bedrijven besteden niet of nauwelijks aandacht aan emotie en gedrag.
- ✓ Emotie en gedrag van medewerkers, klanten en stakeholders heeft grote invloed op de Feel Good-factor van een bedrijf.
- ✓ Een hoge Feel Good-factor leidt tot betere financiële prestaties, meer innovatie en meer positieve impact op People, Planet en Profit.
- ✓ De Feel Good-factor is een essentiële KPI, die continu in beeld moet zijn en waarop we onze activiteiten moeten sturen.
- ✓ Jij bent zelf onderdeel van het Feel Good-systeem. Draag constructief bij met jouw gedrag.
- ✓ Binnen niet al te lange tijd zal de Feel Good-factor de nieuwe norm zijn.



**"YOUR HEART KNOWS THINGS THAT
YOUR MIND CAN'T EXPLAIN"**

1

Het belang van de Feel Good-factor

Steeds meer mensen willen zinvol bezig zijn. Jongere generaties willen werken voor bedrijven met een purpose. Ze willen hun gevoelskant meer in contact brengen met de rationele kant en iets bijdragen aan een betere toekomst voor zichzelf en de planeet. Is het bedrijfsleven hier klaar voor? Een groot deel nog niet. In veel organisaties verschuilen medewerkers zich achter een zakelijk masker en blijft emotie op de achtergrond. Als steeds meer mensen zinvol bezig willen zijn, waarom is het tonen van emotie in een businesscontext dan nog steeds een taboe?

De digitale revolutie heeft bedrijven onder druk gezet. Het speelveld verandert sneller, bedrijven moeten nieuwe manieren van samenwerken zoeken en verbindingen leggen binnen de gehele waardeketen. Het gedrag binnen en buiten de eigen organisatie wordt hierbij van steeds groter belang. De bewustwording van gedrag en de benodigde verandering ervan om de nieuwe realiteit het hoofd te kunnen bieden, is een gespreksonderwerp binnen veel bedrijven. Toch bereiken deze gesprekken vaak niet de essentie van gedrag, namelijk emotie. Emotie bepaalt grotendeels ons gedrag. Ons gedrag beïnvloedt onze omgeving en heeft vervolgens ook weer een effect op onszelf. Het sturen op gedragsverandering heeft daarom weinig effect als we de onderliggende emoties niet in beeld hebben en begrijpen.

In de maatschappij vindt tegelijkertijd een verschuiving plaats waarbij hernieuwde nadruk op normen, waarden en ethiek is komen te liggen en die ook vraagt om gedragsverandering. Het is nu dusdanig evident geworden hoezeer we de laatste decennia bezig zijn geweest om onze individuele rijkdom – Profit – te vergroten zonder oog voor People & Planet, dat juist nu deze kanteling plaatsvindt. Het *voelt niet goed* meer. We vragen ons af of ongeremde groei nog past in de huidige context, of we na decennia van nemen nu ook moeten gaan teruggeven en of de enkel financiële doelstellingen niet moeten veranderen richting doelstellingen op het gebied van de totale impact die een bedrijf heeft op zijn omgeving. We willen ons goed voelen bij de activiteiten waaraan we onze tijd in het hier en nu besteden en iets bijdragen aan de toekomst – het vullen van alleen je eigen zak geeft steeds minder voldoening. De Feel Good-factor gaat dan ook een steeds grotere rol spelen.

1.1 Wat is de Feel Good-factor?

Soms doe je als bedrijf alles goed: je hebt gereorganiseerd, de kosten zijn gehalveerd, de winst gestegen, je hebt een nieuw succesvol product op de markt geïntroduceerd en je winstverwachting is positief. Toch kiezen beleggers niet voor jouw aandeel en blijft de koers hangen op hetzelfde niveau. Hoe kan dat? Het feit dat je het antwoord op deze vraag niet weet, zegt eigenlijk al genoeg. Er is blijkbaar iets wat beleggers weerhoudt om in jouw bedrijf te investeren. Wat kan dat zijn? Als je connecties met je stakeholders goed zouden zijn, had je vast het antwoord al geweten en hoogst waarschijnlijk had je je acties al aangepast. Er is iets anders aan de hand: er is geen emotionele connectie met je bedrijf. Dat is wat ik bedoel met de Feel Good-factor, in het beschreven voorbeeld is deze te laag.

De Feel Good-factor geeft weer wat de emotionele gevoelens zijn rondom een bedrijf of merk, zowel binnen als buiten de organisatie.

Je kunt deze alleen kennen als je in contact bent met je omgeving en weet wat daar leeft. Hoe hoger de Feel Good-factor, hoe succesvoller de bedrijfsresultaten zullen zijn. De Feel Good-factor is een indicator voor businesssucces, impact en innovatie – nu en in de toekomst. Feel Good is hiermee geen zaak van alleen HR of marketing. Nee, het gaat dwars door de hele organisatie heen en vraagt om een integrale visie op bedrijfsvoering. Feel Good gaat over mensen en emotie. Aangezien emotie in grote mate gedrag beïnvloedt, is het continu van belang te weten hoe het staat met de emotionele hartslag van je bedrijf. Vaak meten bedrijven reputatie, klanttevredenheid of medewerkersbetrokkenheid. Meestal wordt dit één keer per jaar gedaan en samengevat in een mooie rapportage met foto's van vrolijke medewerkers en klanten. Dat is echter niet wat ik bedoel met de Feel Good-factor. Het meten van de Feel Good-factor, de emotionele hartslag, moet continu gebeuren omdat je direct moet kunnen bijsturen.

Wat is het verschil tussen de Feel Good Factor en reputatie? Reputatie bestaat uit het oordeel over je bedrijf van de belanghebbenden (stakeholders) die aan jouw bedrijf verbonden zijn. Je reputatie kan positief of negatief zijn en wordt gebaseerd op attributen (eigenschappen) die volgens de stakeholders bij jouw bedrijf horen. Het onderscheid zit hierin: reputatie gaat vooral over hoe je *gepercipiëerd* wordt van buitenaf. Vaak gaat het bij het meten hiervan om momentopnames en worden de scores weergegeven in gemiddelden. De *perceptie* van reputatie hoeft niet altijd de waarheid weer te geven over het *gevoel* bij je organisatie. Zij kan beïnvloed worden door marketing en publieke opinie op een specifiek moment. Het hangt er ook maar net van af welke analysetool gebruikt wordt, onder welke doelgroepen de reputatiescan wordt uitgezet en hoe je de resultaten interpreteert. Reputatie zegt alleen iets over de perceptie van je stakeholders, maar niet over de rest van de omgeving

waarin je opereert. Reputatie is echter wel een onderdeel van de Feel Good-factor.

PAS OP MET RANGLIJSTJES!

Momenteel zie je in nogal wat jaarverslagen trotse uitspraken over reputatie-rankings. Ranglijstjes moeten echter met een flinke korrel zout genomen worden. Een voorbeeld ter verduidelijking: bekijk je de reputatiescores van Apple, gemeten met de tool RepTrak© (2015), dan zie je dat Apple op het gebied van reputatie op de achtste positie staat. Als je kijkt naar de score die is gemeten door Interbrand 'Best Global Green Brands', staat Apple op nummer 21. Maar bij 'Best Global Brands' op nummer 1. Als je dan de resultaten van 'Best Place to work' bekijkt (Glassdoor), staat Apple op nummer 25. Dit voorbeeld geeft aan dat deze ranglijsten op zichzelf niet een alomvattend beeld geven, het zijn gemiddelden van bepaalde facetten. Juist de combinatie van alle verschillende inzichten maken ze bruikbaar om iets met de gegevens te doen.

De Feel Good-factor als 'KPI' moet dan ook bestaan uit kwantitatieve én kwalitatieve indicatoren en de resultaten moeten op detailniveau worden gemeten, gedeeld en besproken. Omdat de Feel Good-factor een complexe KPI is, die per bedrijf en branche anders samengesteld kan zijn, heeft het geen zin alleen naar de numerieke output te kijken. Het echte effect ligt in het *bespreken* van de Feel Good-factor omdat deze voortkomt uit de interactie van het hele waarden- en waarderingssysteem. Het gaat niet om het gemiddelde, het cijfer, het percentage en/of de groei, maar om de uitschieters die je kunt verbeteren en waarvan je kunt leren. Eigenlijk geeft de Feel Good-factor aan hoe goed je in contact bent met je omgeving en de binnenkant van je organisatie, de kwaliteit van je relaties en hoe je hiermee waarde en impact creëert.

BUURTZORG, ÉCHTE ZORG BIJ JE THUIS

Een organisatie met een heel hoge Feel Good-factor is thuiszorgorganisatie *Buurtzorg*, in 2006 opgericht door Jos de Blok (zelf ook verpleger) met als doel zo goed mogelijke zorg te bieden aan patiënten in hun thuisomgeving. Hij vond dat je als verpleegkundige moest kunnen doen wat goed is voor de patiënt, zonder bureaucratische rompslomp of bemoeienis. Hij organiseerde de zorg in zelfsturende teams van wijkverpleegkundigen en ziekenverzorgers. Ondertussen werken er bij Buurtzorg meer dan 9000 medewerkers. Er wordt vertrouwd op het feit dat deze teams onderling de beste zorgbeslissingen nemen met het oog op de patiënt en diens sociale omgeving. Geen targets op het gebied van beschikbare tijd per patiënt of aantallen cliënten per verpleger, nee, er wordt gewerkt vanuit de gedachte dat de verpleegkundigen deskundig zijn en zelf wel weten wat goed is voor de patiënt. De kleine teams werken zelfstandig en schakelen andere instanties of specialisten in als ze denken dat dat nodig is.

Dit vertrouwen draagt eraan bij dat iedereen zeer gemotiveerd werkt. Medewerkers zijn enorm bevlogen en Buurtzorg is al verschillende malen verkozen tot de beste werkgever van Nederland.² De effectiviteit en kwaliteit zijn ook veel hoger en de cliënten zijn zeer tevreden (aanbevelingsscore van 9.28 op een schaal van 10)³. Maar hier blijft het niet bij: Buurtzorg is ondertussen een voorbeeld en inspiratie voor de politiek en zorginstellingen over de hele wereld geworden. Vanuit Canada en de VS tot aan Japan en Abu Dhabi komen de mailtjes binnen. Omdat de aanpak en de businesscase van Buurtzorg zo succesvol zijn, willen andere instanties leren hoe zij in hun land en binnen hun systeem een verandering teweeg kunnen brengen. Door het delen van kennis en ervaring levert Buurtzorg hiermee wereldwijd een positieve impact en draagt deze organisatie bij aan betere én menselijke zorg.

2 Bron: www.beste-werkgevers.nl.

3 Kiwa Carity onderzoek Buurtzorg 2015.

Het interessante van de Feel Good-factor is dat iedereen aan wie ik het concept uitleg direct begrijpt wat ik ermee bedoel. Ik zie het aha-effect op het gezicht, en ja, bijna iedereen beaamt: 'Feel Good is essentieel voor mijn bedrijf en mijn toekomst.' In tweede instantie – jawel, de ratio is wakker geschud – krijg ik een hoop vragen: 'Hoe ga je dat dan meten, hoe kun je het rapporteren, hoe kan dit waarde opleveren, hoe leg ik dit mijn CFO uit?' De ingesleten behoefte aan een rationele verantwoording door middel van 'data' en de wetenschappelijke benadering van iets wat 'goed voelt', geven direct al weer waar wij als mensen en organisaties een grote uitdaging hebben liggen: zijn wij in staat om ons rationele, lineair ingerichte systeem echt te veranderen? Ik ben een trouw aanhanger van de positieve psychologie en geloof heilig van wel, maar het gaat van ons allen veel moed vragen – moed om met ons gevoel in contact te komen en om het idee los te laten dat alles maakbaar, meetbaar en verklaarbaar moet zijn aan de hand van data.

Om de Feel Good-factor beter te kunnen begrijpen, moeten we ons eerst verdiepen in emotie, gevoel en gedrag. We moeten kijken naar de huidige ontwikkelingen in onze maatschappij, zodat duidelijk wordt waarom juist nu Feel Good zo belangrijk aan het worden is.

1.2 Wat is emotie en hoe ontstaat gedrag?

Wist je dat slechts 5% van ons gedrag bewust gepland is en dat de overige 95% automatisch en onbewust plaatsvindt?⁴ We blijken dus nogal veel op de automatische piloot te doen. Wat hebben emotie, gevoel en gedrag eigenlijk met elkaar te maken?

⁴ Bron: Prof. John Bargh & prof. Roy Baumeister, *Conscious and Unconscious Toward an Integrative Understanding of Human Mental Life and Action* (2014), Yale Edulab.

Emoties nader verklaard

Emoties ontstaan door sensorische prikkels (stimuli) van buitenaf, zoals geluid, geur en licht, of door prikkels binnen in het lichaam, zoals de eigen gedachten en de fysiologische (lichamelijke) processen. Emoties zijn onbewuste of bewuste processen in het lichaam. De bewuste ervaring van een emotie noemen wij het *gevoel*. Op het moment dat je je gevoel kunt benoemen ('ik voel me onzeker, bang, blij'), ben je jezelf er dus bewust van. Iedereen heeft emoties. Niet iedereen herkent zijn eigen emoties en velen van ons onderdrukken emoties, maar iedereen heeft ze. De wijze waarop iemands emoties zichtbaar zijn voor de buitenwereld verschilt nogal per persoon. 'Jee, wat een emotioneel typetje ben jij!' 'Niet huilen, dat doen jongens niet!' 'Wat een kille man.' Wij oordelen vaak over de manier waarop emoties geuit worden, of dat wel of niet geaccepteerd is. Hierbij denken wij nogal in stereotypen: vrouwen zijn emotioneler, leiders – en vooral mannen – behoren geen emotie te tonen.

Emoties vergroten je overlevingskans

Volgens de evolutietheorie van Charles Darwin spelen emoties een grote rol bij het overleven van de soort (zowel mens als dier) in een bepaalde omgeving. Daarbij zijn emoties niet alleen van belang voor de overleving in de fysieke omgeving, bijvoorbeeld het triggere van een vluchtreactie bij een bosbrand, maar ook voor de sociale context binnen een soort. Het individu heeft vaak een grotere overlevingskans als het goed functioneert binnen een groep en dit geldt ook voor mensen.

Onderzoek van Paul Ekman⁵ bevestigde dat er een aantal basis-emoties zijn, met bijbehorende lichamelijke expressies, die overal ter wereld herkend worden. Dit zijn volgens hem dan ook de aan-

5 Paul Ekman & Dacher Keltner, *Universal Facial Expressions of Emotion*, www.paulekman.com.

geboren emoties van de mens: angst, woede, verbazing, walging, vreugde en verdriet. Daarnaast zijn er veel nuances van emoties. Deze vertalen wij in subjectieve gevoelens, die in grote mate weer cultuurafhankelijk zijn, zoals schaamte, genot, tederheid en opgewektheid.

Angst en liefde

Bij emoties spelen enkele factoren een rol: de valentie van de emotie (dat wil zeggen prettig of onprettig) en de intensiteit ervan. Zo is ergernis een milde vorm van de intense emotie woede en vrees de milde vorm van angst. Zoals yin en yang twee tegengestelde krachten zijn die samen in een dynamiek systeem bewegen, zou je kunnen zeggen dat de emoties angst en liefde ook tegengesteld zijn aan elkaar en met elkaar verband houden. Angst gaat over weerstand en verlies, en liefde over vertrouwen, acceptatie en groei. Veel processen in het bedrijfsleven worden gedreven door angst: zo komen controlemechanismen voort uit wantrouwen en angst om macht te verliezen. Ook beloningen gaan uit van dit principe: doe je het goed, dan krijg je een bonus, haal je je targets niet, dan word je gestraft – het zogenoemde *carrot and stick*-principe. We gaan uit van het slechte in de mens en sturen op die manier medewerkers aan. Liefde gaat over je openstellen, verandering accepteren en vanuit hier innoveren en groeien. In onze snel veranderende maatschappij zou liefde meer aandacht verdienen, als wij als soort tenminste willen groeien en evolueren.

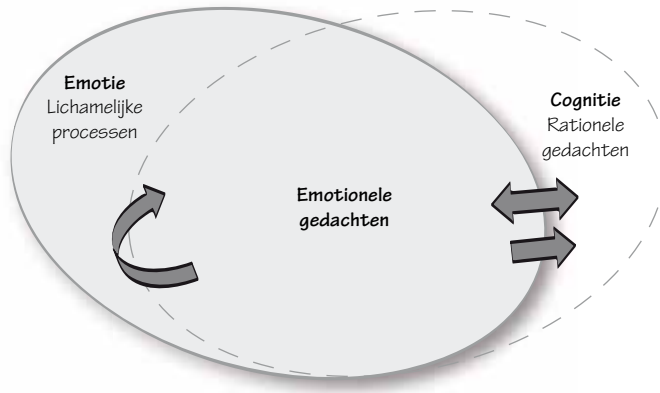
Samenspel emotie en cognitie

Lange tijd werd aangenomen dat emoties de cognitieve processen in ons brein verstoren en vertroebelen; de rol van emotie voor rationeel gedrag werd lang onderschat en ondergewaardeerd.

Recent neurowetenschappelijk onderzoek van António Damasio⁶ toont aan dat er juist een heel sterke relatie is tussen cognitieve en emotionele functies van het brein, vooral wat betreft aandacht, geheugen, het nemen van beslissingen, sociaal functioneren en het beoordelen van morele waarden. Damasio stelt dat zonder emoties leren niet mogelijk is. Emoties stellen in feite uiterst belangrijke informatie voor de cognitieve processen ter beschikking en ze doen dit veel sneller dan de ratio ooit kan werken, omdat het onbewust gebeurt. Wat voor ons het meest interessant is, is de wetenschap dat je zonder emoties geen goede beslissingen kunt nemen en niet kunt leren. De emotionele processen in onze hersenen spelen een minstens even grote rol als de cognitieve processen. Het is dus niet de pure ratio die intelligent gedrag mogelijk maakt, maar de goede balans tussen ratio en emotie. De nadruk op alleen ratio beperkt ons optimale functioneren, omdat we waardevolle emotionele prikkels onderdrukken of negeren.

Figuur 1.1 geeft weer dat emotie en cognitie sterk onderling afhankelijk zijn. Gedachten kunnen emoties oproepen en emoties gedachten. Lichamelijke prikkels dragen bij aan ons gevoel. Met de term 'emotionele gedachten' wordt dan ook het samenspel tussen emotie en cognitie bedoeld.

6 Mary Helen Immordino-Yang & Antonio Damasio, *We Feel, Therefore We Learn* (2007). International Mind, Brain, and Education Society, Blackwell Publishing.



Figuur 1.1 *Emotie en cognitie, de samenhang tussen denken en voelen (Yang & Damasio, 2007)*

Wat is gedrag?

Gedrag is alles wat wij doen. Gedrag kan bestaan uit verbaal gedrag (dat wat je zegt) of non-verbaal gedrag (bewegingen van het lichaam, stemgebruik) of een combinatie ervan. Gedrag is waarneembaar, we kunnen het meten en onderzoeken en we kunnen gedrag proberen te beïnvloeden. Gedrag dat direct ontstaat, zonder tussenkomst van de ratio bij een emotionele prikkel (bijvoorbeeld een schrikreactie bij een plotseling hard geluid of een vluchtreactie bij gevaar), noemen we een reflex of instinct. We zien dit ook bij pasgeboren baby's die een aantal reflexen bezitten die aangeboren zijn. Voorbeelden zijn de zoek- en zuigreflex om voedsel te kunnen krijgen en de Moro-reflex: wanneer een baby schrikt zal zij automatisch beide armpjes en beentjes wijd strekken en in de lucht houden. Deze reflexen vergroten de overlevingskans van een baby. Naarmate het kind ouder wordt verdwijnen sommige reflexen weer.

Bij gedrag wordt door de psychologie onderscheid gemaakt tussen *nature* (natuur) en *nurture* (opvoeding). Nature wil zeggen: gedrag dat door de genetica te verklaren is, het is aangeboren en erfelijke

factoren spelen een rol. Nurture is aangeleerd gedrag, waarop de omgeving van invloed is. Vroeger dacht men dat de mens geboren werd als een *tabula rasa* (Latijn voor een onbeschreven blad), en dat al ons gedrag aangeleerd was. Tegenwoordig weten we dat ons gedrag bepaald wordt door zowel nature als nurture.

Pijn en plezier bepalen ons gedrag

Als mens proberen wij met ons gedrag continu pijn te vermijden en plezier te vergroten. Ervaringen die we opdoen, slaan we op en we coderen die – op basis van de associatie van de ervaring – met pijn of plezier. Het gedrag dat is ontstaan onder invloed van de omgeving komt voort uit verschillende leerprocessen, waarbij pijn en plezier ook een rol spelen. Belangrijke leerprocessen zijn bijvoorbeeld:

- *conditioneren*: het aanleren van gedrag door beloning of straf;
- *imitatie*: het leren van gedrag door het nadoen van anderen binnen dezelfde groep of soort;
- *gewenning*: na een aantal herhalingen leer je anders te reageren op een bepaalde prikkel.

Inzichtelijk leren is een leervorm waarmee wij ons onderscheiden van de meeste dieren. Hier gaat het om verschillende ervaringen (dat wat we in het verleden hebben geleerd) te combineren en zo te komen tot een oplossing.

Een heel groot deel van ons gedrag is onbewust

Wat eind jaren '90 nogal wat ophef heeft veroorzaakt, zijn de onderzoeken van verschillende neuro- en gedragswetenschappers waaruit blijkt dat slechts 5% van ons gedrag bewust gepland gedrag betreft. De overige 95% van de gedragingen voeren we automatisch en onbewust uit. Als we onder gedrag ook de gedragingen van ons lichaam verstaan, zal dit zeker kloppen. Niet veel mensen denken immers bewust na over het knippen van de oogleden, ademhalen

of het aanspannen van alle verschillende spieren en het verrichten van alle verschillende handelingen tijdens autorijden. Het is wel een beetje beangstigend te beseffen dat wij ons zo automatisch onbewust gedragen. Valt er dan überhaupt nog wel wat te veranderen aan ons gedrag? Jazeker! Je kunt het vergelijken met het besturen van een schip, 95% van de tijd vaar je rechtdoor en 5% van de tijd stuur je bij om je koers aan te passen en je doel te bereiken. De 5% bewuste controle over ons gedrag heeft grote invloed op ons automatische gedrag, dat hierdoor ook kan mee-evolueren.

Voor gedrag is ook van invloed op welke manier wij als mens beslissingen nemen. Daniel Kahneman, grondlegger van de gedragseconomie, bundelde al zijn kennis in de bestseller *Thinking fast and slow*⁷. Hij introduceert in dit boek het concept dat de manier waarop we denken en beslissen, door twee systemen wordt beïnvloed: systeem 1 is snel, intuïtief en emotioneel, terwijl systeem 2 traag, weloverwogen en logisch-rationeel is. Wat Kahneman ons vooral wil leren, is dat ons denken feilbaar is en dat de mens absoluut geen rationele beslissingen neemt; hij weerlegt hiermee de theorie van de *homo oeconomicus*. We nemen vaak verkeerde beslissingen omdat informatie geïnterpreteerd wordt op basis van de aanwezige informatie en ervaringen, omdat we beïnvloed worden door beelden die wij veel om ons heen zien en omdat we slecht zijn in kansberekening. Juist in een omgeving die sterk verandert, nemen we steeds meer verkeerde beslissingen. Dit komt door gebrek aan ervaring van ons denken. Dan Ariely deelt deze mening: hij stelt dat wij *voorspelbaar irrationeel* zijn, omdat we met onze irrationele beslissingen steeds weer in dezelfde valkuilen vallen.⁸

7 Daniel Kahneman (2011), *Thinking Fast and Slow*, Penguin Group.

8 Dan Ariely (2008), *Predictably Irrational*, Harper Collins.