

TOPP

TIJDSCHRIFT
POSITIEVE
PSYCHOLOGIE

03
augustus
2016



Optimisme/Hoop

THEMA

Ockhamvraag:
Is optimisme een morele
plicht?

Hoop: Vloek der mensheid
of droom die ontwaakt?

Ad Bergsma over **het
geheim** van de positief
psycholoog

WETENSCHAP

Professor Paul Iske:
Serieuze opmontering

Hoop en optimisme op de
werkvloer

Hoogleraar Madelon Peters:
Mijn **ideale** leven

PRAKTIJK

Train je team in hoop &
psychologisch kapitaal

Positive Design
Billy Cash: sparen voor geluk

Kennis van je brein leidt
tot optimisme



**Verrassend
combineren**

Serieuze Opmontering wekt positieve energie op

Enthousiasme en creativiteit zijn kernbegrippen in Serieuze Opmontering. Centraal in de hierbij toegepaste aanpak staat de positieve dialoog van denkers en ervaringsdeskundigen. De verrassende combinaties van hun inzichten leidt tot nieuwe kennis en waardecreatie. Juist voor het zoeken naar onderbouwde oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken is een omgeving nodig waarin bewust positieve energie wordt opgewekt. Het Instituut voor Serieuze Opmontering werkt aan systematische kennisopbouw en overdraagbaarheid van de aldus opgedane kennis.

■ Paul Iske

Veel mensen zijn ervan overtuigd dat positief denken de kans op succes vergroot. Hierbij kunnen de ambities op verschillende terreinen liggen, zoals zakendoen, gezondheid, onderwijs, sport, de liefde, en zo meer. Om huidige en toekomstige problemen aan te kunnen pakken en kansen te kunnen grijpen, moeten we passie, kennis en creativiteit combineren. Dit zijn drie woorden met een positieve annotatie, dus geassocieerd met positieve energie. Met behulp van die positieve energie kunnen we werken aan individuele oplossingen, maar ook aan collectieve vraagstukken in organisaties en de samenleving. Ook innovatie, zowel de commerciële variant als sociaal, gedijt beter in omgevingen waarin mensen positief gemotiveerd zoeken naar nieuwe vormen van waardecreatie. Uit onderzoek is bekend dat een positieve of

Onder bepaalde condities helpt optimisme mensen bij het behalen van doelstellingen

negatieve kijk op de wereld het gedrag van mensen beïnvloedt; het maakt vaak het verschil uit tussen de beslissing om door te zetten of op te geven (Scheier en Carver, 1993). Onder bepaalde condities helpt optimisme mensen bij het behalen van doelstellingen. Een voorbeeld van een dergelijk onderzoek binnen het onderwijs vindt men in een publicatie over de betekenis van positieve psychologie in de schoolomgeving (Seligman et al., 2009). Onder voorwaarden kan gesteld worden dat mensen met een meer

optimistische instelling geneigd zijn zich meer in te zetten om hun doelen te bereiken op het moment dat zij geconfronteerd worden met tegenslagen (Strack, Carver en Blaney, 1987). In de literatuur zijn diverse interventies beschreven die leiden tot optimisme, verbeterde prestaties en welzijn. Het Penn Prevention Programma (Jaycox et al., 1994) is erin geslaagd depressieve symptomen bij kinderen te verminderen en hun prestaties in de klas te verbeteren, door hen vaardigheden aan te leren die leiden tot meer positief denken. Een ander voorbeeld is een training in psychologische vaardigheden, deels gericht op het cultiveren van optimisme. Dankzij deze training gingen jonge zwemmers in het Verenigd Koninkrijk positiever denken en beter presteren (Sheard, M. & Golby, 2006).

Realistisch optimisme

Bovengenoemde conclusie – optimisme helpt – is even voor de hand liggend als welkom. Het leven is echter vaak ingewikkelder dan we zouden willen. Einstein zei het al: “We moeten de dingen zo eenvoudig mogelijk maken, maar ook niet eenvoudiger dan dat.” Daarom is een zeker voorbehoud nodig. Diverse studies wijzen op het gemengd effect van optimisme op prestaties. Terwijl aan de ene kant optimisme wordt gezien als een karaktereigenschap van succesvolle ondernemers (Crane & Crane, 2007) en ook prestatiebevorderend werkt binnen organisaties, tezamen met hoop, doorzettingsvermogen en doelgerichtheid (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007 en Luthans en Youssef, 2004), blijkt aan de andere kant dat optimisme bij ondernemers ook een negatief effect kan hebben op het succes van de nieuwe onderneming (Hmieleski and Baron, 2009). Dit is het geval wanneer sprake is van misplaatst optimisme, gebaseerd op irrationele schattingen, die leiden tot riskante beslissingen. Het is dus zaak een juiste balans te vinden tussen optimisme en realisme. Deze balans werd al eerder ‘realistisch optimisme’ genoemd (Peterson, 2000 en Schneider, 2001). ‘Serieuze Opmontering’ is een verwante term,

waarmee wordt bedoeld: een verzameling doordachte interventies die leiden tot realistisch optimisme, gekoppeld aan prestatiebevordering. Hiermee kunnen we vermijden dat we vervallen in positieve naïviteit. Met je ogen dicht de snelweg oplopen is optimistisch, maar niet verstandig. Het serieuze zit ‘m dus in de twee kanten van de zaak: we zoeken goed onderbouwde interventies die leiden tot opmontering, wat weer resulteert in betere, relevante prestaties.

Optimale omgevingen

In welke omgevingen kan positieve energie zich optimaal manifesteren? Hierbij gaat het om interacties met de omgeving die het gedrag van mens en organisatie beïnvloeden, waarbij serendipiteit als primair proces en Neue Kombinationen worden gestimuleerd. Deze treden op in vier deelruimtes (Iske, 2016). Deze onderverdeling wordt onder meer toegepast om omgevingen te beschrijven waarin (open) innovatie kan floreren.

Sociale ruimte

De belangrijkste bron van positieve energie is de relatie met en de feedback van andere mensen. Een belangrijk aspect van de sociale ruimte heeft betrekking op tolerantie voor de ander, in het bijzonder de ruimte voor het maken van fouten. In complexe omgevingen kan vooruitgang niet worden afgedwongen of voorspeld. Per definitie staat niet vast wat de uitkomst van het proces zal zijn. Tolerantie voor de uitkomst is van groot belang. Mensen zullen beter floreren in een omgeving waarin ze aangemoedigd worden en positieve feedback wordt gegeven.

Procesruimte

De procesruimte wordt bepaald door de gemaakte afspraken, met inbegrip van beloning (*incentives*), de organisatievorm en wet- en regelgeving. Mensen ervaren dit deel van een omgeving vaak als van bovenaf bepaald. De procesruimte kan zeer sturend werken op het gedrag. Wanneer deze conflicteert met de behoeften of overtuigingen van mensen kan er

sprake zijn van negatieve gevoelens, bijvoorbeeld in geval van overregulering of bureaucratie.

Virtuele ruimte

Zonder twijfel hebben ontwikkelingen op het gebied van ICT veel bijgedragen aan nieuwe mogelijkheden voor het creëren, delen en benutten van intellectueel kapitaal. Alles en iedereen kan tegenwoordig met elkaar verbonden worden, hetgeen met name heeft geleid tot de ontwikkeling van sociale netwerken, waarbinnen *knowledge discovery* mogelijk wordt gemaakt. Hier is het van belang te letten op 'de wet' $NT+OO=DOO$, ofwel: Nieuwe Technologie in een Oude Organisatie resulteert in een Dure Oude Organisatie!

Fysieke ruimte

Behalve op virtuele ruimten wijzen diverse studies op het belang van een geschikte fysieke ruimte voor bovengenoemde processen. Een dergelijke ruimte is open, nodigt uit tot (toevallige) ontmoetingen en inspireert door een combinatie van inrichting, programmering en gastvrijheid. Kleuren, geuren, vormen, temperatuur, natuur en kunst zijn voorbeelden van aspecten van de fysieke omgeving waarmee het sentiment van de betrokkenen beïnvloed kan worden.

Internationaal Instituut voor Serieuze Opmontering

Het Internationaal Instituut voor Serieuze Opmontering (IISO) heeft tot doel kennis te ontwikkelen, verzamelen en verspreiden en daarmee het ontstaan van *O-zones* te ondersteunen: omgevingen waarin bewust positieve energie wordt opgewekt die invloed uitoefent. Dit kan op allerlei terreinen nagestreefd worden: gezondheid, leerprestaties, klantloyaliteit, medewerkerstevredenheid, sociale cohesie, productiviteit, enzovoorts. Het instituut is ontwikkeld en werkt samen met academici en ervaringsdeskundigen in Nederland en Noorwegen, waar het 'Serious Oppmuntring' heet. Hier kent dit fenomeen een historie die terug-

gaat tot het jaar 1999. In het dorpje Næroset, gelegen tussen Hamar en Lillehammer, dreigde een lokale school vanwege leerlingentekort te moeten sluiten. Men heeft er toen voor gekozen op allerlei positieve en ludieke manieren actie te voeren. Hieronder vielen internationale vriendschapsbanden, zoals met Kuala Lumpur, het opzetten van een museum voor afgedankte kerstbomen (met bijdrage van de minister president) en vooral veel activiteiten gericht op sociale cohesie. Uiteindelijk heeft de hele aanpak ertoe geleid dat het dorp nu bekend staat als 'Lucky Næroset' en er is zoveel goodwill en aantrekkingskracht gecreëerd dat de school nog steeds open is (zie kader).

Het woord 'opmontering' is een afleiding van het Duitse *munter*. Voor de Engelse omschrijving is gekozen voor de term 'Serious Optimism'.

Lucky Næroset

Dankzij Serieuze Opmontering is de lokale lagere school in het Noorse dorpje Næroset nog steeds open.

Enthousiasme is een belangrijke gemoedstoestand voor het bereiken van doelstellingen op basis van een positieve houding. Waar worden mensen enthousiast van? De Keulse School of Design kwam op basis van onderzoek tot 9 universele factoren (Mager, 2011).

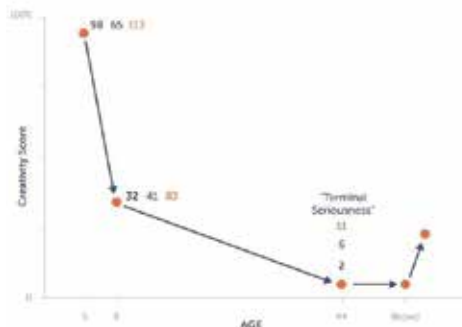
Ontzorging: wanneer je ervaart dat problemen worden opgelost, tijd bespaard wordt of wanneer je geholpen wordt bij het nemen van lastige beslissingen;

1. *Flexibiliteit*: jij hoeft je niet altijd aan te passen (aan organisaties, processen, producten, cultuur, enzovoorts), maar de omgeving past zich (grotendeels) aan jou aan;
2. *Generositeit*: wanneer je meer krijgt dat aanvankelijk gedacht;
3. *Vooruitdenken*: wanneer je het gevoel hebt dat de ander je echt begrijpt en

rekening houdt met jouw omstandigheden, met je meedenkt en vooruitkijkt, dan voel je positieve verbondenheid;

4. *Succes* (persoonlijk): te bereiken dankzij een relatie met iets of iemand, mede met behulp van geboden diensten, producten;
5. *Schoonheid*: iets wat mooi, esthetisch is, maakt mensen ontroerd, blij, enthousiast;
6. *Exclusiviteit*: wanneer je het gevoel hebt 'uitverkoren' te zijn, iets krijgt of meemaakt dat niet voor iedereen is weggelegd, dan ontstaat een positief gevoel;
7. *Verbondenheid*: wanneer iets of iemand bij je blijkt te passen en je je ermee wilt associëren;
8. *Authenticiteit*: wanneer je het gevoel hebt dat iets echt is en niet gespeeld, transparant en gemeend, dan krijgt dat vaak waardering.

Behalve enthousiasme is creativiteit een andere belangrijke positieve factor die mede bepaalt of in een omgeving mensen tot bloei kunnen komen. Er zijn schier oneindig veel definities van creativiteit (Parkhurst, 1999), maar een werkbare beschrijving kan zijn: 'Creativiteit is het vermogen om nieuwe patronen te genereren door multiparadigmatisch te denken en onderwerpen vanuit verscheidene perspectieven te zien.' George Land heeft een uitgebreid (meer dan 1 miljoen respondenten) onderzoek uitgevoerd naar het vermogen om divergerend te denken, waarbij hij een meting deed van het aantal verschillende aanpakken die de proefpersonen (volwassenen en kinderen) wisten te genereren voor het oplossen van een gegeven probleem. Dit onderzoek was gebaseerd op een creativiteits-test voor NASA-engineers. Het verloop van het aantal creatievelingen als functie van de leeftijd is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Het aantal zeer creatieve personen als functie van de leeftijd (bron: Land en Beth (1992))

In figuur 1 zijn nog twee ander getallen weergegeven: in blauw het aantal keren per dag dat iemand een 'echte' vraag stelt zoals: waarom doen wij dingen op deze manier?, wat vind jij ervan?, wat zouden wij samen kunnen doen?, wat zou er gebeuren als...?. Dit blauwe getal heeft rechtstreeks betrekking op creativiteit, wanneer men bedenkt dat dit soort vragen en de antwoorden erop, de weg wijzen naar nieuwe denkpatronen. Zo is ook humor een vermogen dat mensen in staat stelt nieuwe, soms provocatieve combinaties te maken. Dikwijls is de clou een prikkel die ons confronteert met iets onlogisch, onmogelijks en/of onverwachts, waar mensen gewoonlijk niet dol op zijn, maar die in deze context overduidelijk om te lachen is.

In figuur 1 is in oranje het aantal keren aangegeven dat iemand lacht op een dag. Diverse onderzoeken hebben uitgewezen dat volwassenen inderdaad gemiddeld hooguit tien tot vijftien keer per dag lachen. Het is frappant om te zien hoe het verloop van het aantal 'echte' vragen en het aantal keren dat men lacht gelijke tred houden met de creativiteitscurve. Wanneer men het product neemt van het aantal vragen en het aantal lachbuien, dan blijkt dat dit getal nog beter de curve volgt. De uitkomst van deze vermenigvuldiging – vragen x lachen – noemen we de Creativiteits-index. Wanneer we kijken naar omgevingen voor

Serieuze Opmontering, dan is het dus zoeken naar die interventies die de creativiteitsindex vergroten.

Het Instituut voor Serieuze Opmontering heeft een eigen certificeringsmethodiek ontwikkeld. Hiermee valt onder meer te schatten waar een organisatie zit op de *maturity curve* (zie figuur 2), die loopt van niveau 1 (contact) tot en met niveau 7 (internaliseren).



Uitreiking van de oorkonde aan vertegenwoordigers van het dorp Ottersum.



Figuur 2. De maturity curve

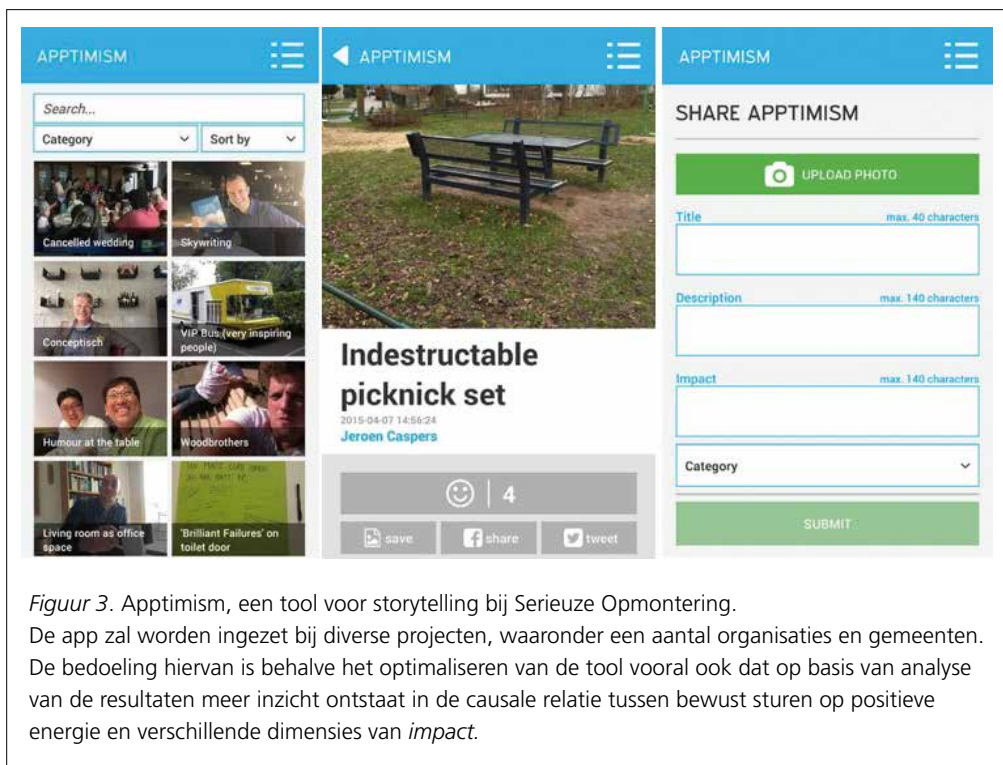
In Nederland is al een aantal omgevingen onderzocht en gecertificeerd volgens het certificeringsprogramma van het IISO. Een goed voorbeeld is het dorp Ottersum in de Limburgse gemeente Gennep. Hier wordt regelmatig in een multi-stakeholder setting gewerkt aan het creëren van sociale insluiting en het oplossen van problemen middels positieve creativiteit. Bij het onderzoek zijn alle relevante partijen betrokken: bewoners, ondernemers, ambtenaren, bezoekers. Uit de verkregen informatie kwam een duidelijk beeld naar voren van een gemeenschap gebaseerd op positieve principes. Ottersum is vooralsnog gecertificeerd op niveau 6 van de maturity curve (institutionaliseren). Het hoogste niveau, 7 (internaliseren), komt in zicht wanneer de visie en aanpak dermate vanzelfsprekend zijn geworden dat zij onafhankelijk bestaat van personen in de gemeenschap die nu nog een belangrijke rol spelen in het in stand houden van de cultuur en activiteiten.

Apptimism

De kracht van verhalen is belangrijk om kennis over te dragen en om mensen te enthousiasmeren. *Storytelling* is al eeuwenlang een effectieve methode gebleken om in *community's* kennis te borgen en te delen, maar is de laatste jaren herontdekt als managementtool ter ondersteuning van diverse processen, zoals marketing, innovatie en reorganisaties. Zie voor toepassing van Storytelling in organisaties het artikel van Baker en Gower (2010) en voor een algemene introductie tot Storytelling het boek van Steve Denning (2000). Naast de informatie uit interviews, hebben we ook een storytelling instrument ontwikkeld voor het ophalen van 'apptimismes'. Deze tool is te downloaden via alle app-stores en vervolgens kan men met de smartphone een foto maken van de opmonterende situatie, welke verder wordt beschreven via een geformatteerde tekst (zie figuur 3).

Conclusie

Hoewel het concept 'Serieuze Opmontering' nog in de kinderschoenen staat, lijkt de aanpak geschikt om op een nieuwe manier inzichten te verwerven die kunnen leiden tot een bewustere inzet van positieve energie bij de ontwikkeling van organisaties en gemeenschappen. De certificeringsaanpak zelf wordt als 'opmonterend' ervaren. Wanneer de kennis van een toenemend aantal omgevingen kan worden benut, zal de waarde van de aanpak verder toenemen; we verwachten daarmee inzichten te verwerven die nog beter toepasbaar en generaliseerbaar zullen zijn. ■



Figuur 3. Apptimism, een tool voor storytelling bij Serieuze Opmontering. De app zal worden ingezet bij diverse projecten, waaronder een aantal organisaties en gemeenten. De bedoeling hiervan is behalve het optimaliseren van de tool vooral ook dat op basis van analyse van de resultaten meer inzicht ontstaat in de causale relatie tussen bewust sturen op positieve energie en verschillende dimensies van *impact*.

Prof. dr. Paul Louis Iske is hoogleraar Open Innovatie & Business Venturing aan de *School of Business and Economics* van de Universiteit Maastricht. Als theoretisch fysicus en systeemdenker houdt hij zich bezig met het beter begrijpen hoe organisaties zich kunnen ontwikkelen tot waardevolle omgevingen, waarin eigen succes gepaard gaat met het bijdragen aan een betere, duurzamere en opgemonteerde wereld. Daarnaast is hij oprichter van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen, met als doel begrip te kweken voor de complexiteit van innoveren en ondernemen. Hij is (internationaal) spreker en consultant op de gebieden innovatie, nieuwe businessmodellen, creativiteit en kennismangement. Tot 2015 was hij *Chief Dialogues Officer* bij ABN AMRO Bank.

Referenties

- Baker, R., en Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.
- Crane, F. G., & Crane, E. C. (2007). Dispositional Optimism and Entrepreneurial Success. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 13-25.
- Denning, Stephen (2000). *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations*. ISBN-13: 978-0750673556.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' Optimism And New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488.
- Iske, Paul (2016). *Combinatorische Inno-*

- vatie. SMO publicatie. ISBN 978-90-6962-261-3, p. 31.
- Jaycox, L. H., Reivich, K. J., Gillham, J., & Seligman, M. E. P. Prevention of depressive symptoms in school children. *Behaviour Research and Therapy*, 32(8), 801–816 (1994)
 - Land, George en Beth, Jarman (1992). *Breakpoint and Beyond*. HarperBusiness, ISBN0962660523.
 - Luthans, F. en Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
 - Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
 - Mager, Birgit (2011). Enthusiasm. Touchpoint. *Journal of Service Design*, Vol. 2, No. 3, pp. 30-31.
 - Parkhurst, Howard (1999). Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct. *The Journal of Creative Behavior*, Volume 33, Issue 1, pp. 1-21 Volume 33, Issue 1, pp. 1–21.
 - Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55.
 - Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 26–30.
 - Schneider, S. L.: In search of realistic optimism. Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *The American Psychologist*, 56(3), 250–263.
 - Seligman, Martin, Ernst, Randal, Gillhamc, Jane, Reivicha, Karen & Linkinsd, Mark (2009). Positive education: positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, Vol. 35, No. 3, pp. 293-311.
 - Sheard, M. & Golby, J. (2006). Effect of a psychological skills training program on swimming performance and positive psychological development. *Social Sciences*, 2(May), 7–24.
 - Strack, S., Carver, C. S., & Blaney, P. H. (1987). Predicting successful completion of an aftercare program following treatment for alcoholism: the role of dispositional optimism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 579–584.
 - Internationaal Instituut voor Serieuze Opmontering: <http://www.iiso.eu> Apptimism: <http://www.apptimism.eu>