

OOK DE EMOTIONELE CULTUUR HOORT OP DE MANAGEMENTAGENDA

Sigal Barsade en Olivia O'Neill

EMOTIECULTUUR

De meeste leiders letten vooral op het denken en doen van de medewerkers, maar gevoelens zijn minstens zo belangrijk.

Als de medewerkers bij Ubiquity Retirement + Savings aan het eind van hun werkdag naar huis gaan, drukken ze in de hal op een knop. Maar het is geen prikklok – althans niet de traditionele prikklok. Ze leggen met die druk op de knop hun emoties vast en hebben daarbij vijf keuzemogelijkheden: een glimlachende gelaatsuitdrukking als ze zich die dag gelukkig hebben gevoeld op het werk, een fronsend gezicht als ze zich verdrietig voelden enzovoort. Het klinkt misschien als een truc van Personeelszaken ('kijk maar – de Directie wil graag weten hoe jij je voelt'), of als een instrument voor gedwongen personeelstevredenheid ('het team met de meeste glimlachen wint'). Maar het is geen van beide. Ubiquity gebruikt de gegevens die het hiermee verzamelt om te doorgronden wat de medewerkers motiveert, waar ze hun betrokkenheid en enthousiasme in hun werk aan ontleen. Ook andere organisaties beginnen dit te doen. Bij sommige wordt er met behulp van *apps* geregistreerd in hoeverre mensen plezier hebben in hun werk. Weer andere bedrijven nemen technologisch onderlegde adviseurs in dienst die de stemming van de medewerkers meten – van maand tot maand, van week tot week, of zelfs van uur tot uur. Helaas zijn die organisaties in de minderheid. De meeste ondernemingen vragen zich niet of nauwelijks af hoe de medewerkers zich voelen – of hoe ze zich zouden moeten voelen. Ze beseffen niet hoe belangrijk emoties zijn bij het opbouwen van de benodigde cultuur.

Als mensen het hebben over de bedrijfscultuur, dan

gaat het meestal over de *cognitieve* cultuur: de gemeenschappelijke *intellectuele* waarden, normen, objecten en veronderstellingen die de groep helpen om goed te functioneren. De cognitieve cultuur zet de toon en bepaalt hoe medewerkers op het werk denken en zich gedragen – bijvoorbeeld hoe klantgericht, innovatief, teamgericht of competitief ze zijn of zouden moeten zijn.

De cognitieve cultuur is zeker ook belangrijk voor het succes van een organisatie. Maar ze is slechts een deel van het verhaal. Het andere cruciale deel is wat wij noemen de emotionele groeps cultuur: de gemeenschappelijke affectieve waarden, normen, objecten en veronderstellingen die bepalend zijn voor de emoties die mensen hebben en die ze uitdragen op het werk of juist beter niet kunnen laten zien. Het cruciale onderscheid hierbij is denken versus voelen. Maar deze twee kanten van de cultuur worden ook op verschillende manieren overgedragen: de cognitieve cultuur wordt vaak verbaal overgedragen, de emotionele vaak door middel van non-verbale signalen, zoals lichaamstaal en gelaatsuitdrukkingen.

In het wetenschappelijk onderzoek is sprake van een hernieuwde belangstelling voor de wijze waarop het gedrag op het werk wordt beïnvloed door emoties (de 'affectieve revolutie' wordt dit genoemd). In organisaties wordt de emotionele cultuur echter zelden of nooit even doelbewust gemanaged als de cognitieve cultuur. En daar ondervinden ondernemingen de nadelen van. Medewerkers die mededogen aan de dag zouden moeten

leggen (bijvoorbeeld in de zorg) worden hardvochtig en onverschillig. Teams die opgepept zouden kunnen worden door plezier en trots laten in plaats daarvan een boze cultuur bestaan. Mensen die het ontbreekt aan een gezonde dosis angst (bijvoorbeeld bij beveiligingsbedrijven of investment-banken) handelen rockeloos. De gevolgen kunnen vooral schadelijk zijn in woelige tijden, zoals bij een reorganisatie of een financiële crisis.

In ons onderzoek van de afgelopen tien jaar hebben wij geconstateerd dat de emotionele cultuur van invloed is op werknemerstevredenheid, psychische overbelasting (*burnout*), teamwerk en zelfs harde graadmeters als het financiële prestatieniveau en verzuim. Uit allerlei empirisch onderzoek blijkt hoezeer emoties beïnvloeden hoe mensen taken uitvoeren, hoe betrokken en creatief ze zijn, in hoeverre zij zich willen inzetten voor hun organisaties en hoe ze beslissingen nemen. Positieve emoties worden stelselmatig geassocieerd met betere prestaties, kwaliteit en klantenservice – in alle rollen en bedrijfstakken en op uiteenlopende organisatieniveaus. Evenzo leiden (met bepaalde uitzonderingen op korte termijn) negatieve emoties als collectieve woede, verdriet, angst en dergelijke tot negatieve uitkomsten, waaronder slechte prestaties en een hoog personeelsverloop.

Als managers de emotionele cultuur negeren, veronachtzamen zij dus een cruciaal aspect van wat mensen – en organisaties – energie geeft. Ze begrijpen misschien wel in theorie dat emoties belangrijk zijn, maar in de dagelijkse praktijk op het werk houden ze er geen rekening mee. Leaders gaan ervan uit dat zij beïnvloeden hoe mensen op het werk denken en zich gedragen. Maar ze weten misschien niet goed hoe zij zouden kunnen doorgronden, en actief sturen, hoe medewerkers zich op het werk voelen en hun emoties uiten. Of misschien vinden ze het niet belangrijk, geen onderdeel van hun werk of onprofessioneel, om zich daarmee bezig te houden.

In onze interviews met managers en medewerkers vertelden sommigen ons dat hun organisaties volstrekt emotioneel waren. Iedere organisatie heeft echter een emotionele cultuur, zelfs al is het er een waarin emotie wordt

onderdrukt. Door emoties niet alleen toe te laten op de werkplek, maar ze ook te begrijpen en er doelbewust vorm aan te geven, kan een leider medewerkers beter motiveren. In dit artikel bespreken we enkele manieren waarop de emotionele cultuur tot uitdrukking komt op het werk, en het effect dat deze kan hebben in allerlei situaties: van de gezondheidszorg en noodhulpdiensten tot financiële dienstverlening, adviesbureaus en hoogwaardige technologie. Op basis van onze bevindingen zullen we ook voorstellen aanreiken voor het ontwikkelen en in stand houden van een emotionele cultuur die de onderneming helpt haar uiteindelijke doelen te bereiken.

DIEPER GRAVEN

Bij sommige ondernemingen zijn emoties expliciet opgenomen als element van de managementprincipes. Onder andere bij PepsiCo, Southwest Airlines, Whole Foods

Market, The Container Store en Zappos is genegenheid (*love*) of zorg (*caring*) een van de expliciet benoemde waarden van de onderneming. Bij C&S Wholesale Grocers, Camden Property Trust, Cisco Finance, Ubiquity, en Vail Resorts wordt bovendien, net als bij veel *start-ups*, het belang van plezier in het werk uitdrukkelijk benoemd als succesvoorwaarde.

Om echter greep te krijgen op de emotionele cultuur van een organisatie, en die vervolgens ook doelbewust te kunnen aansturen, moeten de uitspraken in de missieverklaring en op de koffiemokken ook in praktijk worden gebracht in de ‘micromomenten’ van het leven van alledag in de organisatie. Die momenten bestaan uit allerlei kleine gebaren, en niet uit gezwollen uitspraken over gevoelens. Kleine aardige gebaren en vormen van steun kunnen allemaal samen leiden tot een emotionele cultuur die wordt gekenmerkt door zorgzaamheid en medeleven.

Ook gelaatsuitdrukkingen en lichaamstaal zijn van invloed. Als het gezicht van een manager iedere dag op onweer staat (ongeacht of hij zich zo ook voelt), kan hij

POSITIEVE EMOTIES
WORDEN STELSELMATIG
GEASSOCIEERD MET
BETERE PRESTATIES,
KWALITEIT EN
KLANTENSERVICE –
IN ALLE ROLLEN EN
BEDRIJFSTAKKEN EN
OP UITEENLOPENDE
ORGANISATIENIVEAUS

een boze cultuur in de hand werken. Dit komt verrassend veel voor. In een onderzoek ontdekte Don Gibson, dean en hoogleraar Management aan de Dolan School of Business van de universiteit van Fairfield (Virginia, VS; vert.), dat medewerkers van allerlei verschillende organisaties op hun werk veel eerder uiting gaven aan boosheid dan aan blijdschap (ze rapporteerden drie keer zo vaak boosheid te uiten). De uitwerking daarvan laat zich raden.

Ook de inrichting en aankleding van de werkruimte zegt iets over de sfeer. Foto's van lachende medewerkers op informele gebeurtenissen of poppetjes bovenop de halfhoge schotten rond bureaus kunnen tekenen zijn van een vrolijke cultuur in de organisatie. Borden met formele regels en sancties op het overtreden ervan kunnen een afspiegeling zijn van een angstcultuur. Gemakkelijke stoelen en dozen met papieren zakdoeken in kleine vergaderzaaltjes laten zien dat de medewerkers hun gevoelens mogen tonen of mogen huilen als ze daar behoefte aan hebben.

Edgar Schein, emeritus-hoogleraar aan de Sloan School van MIT, heeft echter laten zien aan de hand van zijn model van de drie cultuurlagen dat de meest fundamentele elementen van de bedrijfscultuur het slechtst zichtbaar zijn. Neem bijvoorbeeld de diepe onderliggende veronderstelling dat medewerkers het beste presteren wanneer men hen met elkaar laat wedijveren. Zo iets zeggen managers niet hardop.

Soms zullen ze niet eens beseffen dat ze medewerkers aansporen om met elkaar te concurreren. Toch voelen leiders en medewerkers dit. Het resultaat kan een gezonde onderlinge concurrentie zijn. Maar het kan even goed leiden tot een sterke cultuur van jaloezie, die het onderling vertrouwen onder de medewerkers, en hun vermogen om samen te werken, ondermijnt.

DE EMOTIONELE CULTUUR IN BEDRIJF

Bijna dertig jaar geleden inventariseerden de sociaalpsycholoog Phil Shaver en zijn collega's 135 verschillende emoties die mensen betrouwbaar van elkaar kunnen

onderscheiden. De manager die de emotionele cultuur wil gaan aansturen, kan echter gerust beginnen met de meest fundamentele gevoelens: vreugde, genegenheid (*love*), woede (*anger*), angst en verdriet. De volgende voorbeelden laten zien hoe deze emoties kunnen uitpakken in een organisatie.

Vreugdevolle cultuur

Allereerst de cultuur die vaak wordt benoemd en actief, heel uitdrukkelijk en zichtbaar, wordt versterkt door het management: plezier op het werk. Bij Vail Resorts (onder andere voor skivakanties in Colorado; vert.) begrijpt men dat een vrolijke sfeer onder de medewerkers ertoe bijdraagt dat ook de klanten plezier hebben – en dat is belangrijk in de horeca. Bovendien kan de organisatie hierdoor in een buitengewoon competitieve bedrijfstak gemakkelijker de beste mensen vasthouden. Bij Vail Resorts is 'plezier maken' (*have fun*) een expliciete bedrijfswaarde. CEO Rob Katz geeft persoonlijk het goede voorbeeld. Tijdens een *Ice Bucket Challenge* bij het bedrijf (een inzamelingsactie voor onderzoek naar ALS) liet hij een emmer ijswater over zich uitgooien en sprong vervolgens met zijn kleren aan in een zwembad – daarin gevolgd door zo'n 250 managers en medewerkers.

Bij Vail Resorts is het topmanagement doordrenkt van deze speelse sfeer. De emotionele cultuur wordt er op allerlei manieren bevorderd: managementmaatregelen, speciale uitjes, bijeenkomsten om iets te vieren, beloningen. De managers van de resorts geven stelselmatig het goede voorbeeld door hun werk met zichtbaar plezier te doen, en zij verwachten dit ook van hun teams. Gedurende de werkdag delen ze speldjes uit wanneer ze medewerkers zien die spontaan plezier maken of collega's helpen om hun werk met plezier te doen. Bij Vail Resorts geen standaardvoorschriften waarin staat hoe medewerkers moeten omgaan met de klant, maar een oproep aan iedereen om er 'een plezierige werkdag van te maken'. *Chief People Officer* Mark Gasta van Vail Resorts zegt dat hij geregeld meemaakt dat de machinisten van de skiliften danspasjes en grappjes maken, kortom doen 'wat er maar nodig is voor een

BIJ EEN FORTUNE
500-ONDERNEMING
STUREN MEDEWERKERS
ELKAAR STIEKEM
SMS-BERICHTEN OVER
DE NON-VERBALE
WOEDE-UITINGEN VAN
DE CEO

leuke werkdag en om de gasten te amuseren' terwijl ze zorgen voor een veilig verblijf op de hellingen. Vail Resorts stimuleert zijn medewerkers iedere dag opnieuw om met elkaar samen te werken. Want, zoals Gasta zegt: 'mensen buitensluiten is niet leuk'. Elk jaar wordt tijdens een speciale ceremonie een 'prijs voor plezier' (*Have Fun award*) uitgereikt aan degene die in het voorbije jaar het beste initiatief heeft genomen om het plezier op het werk te bevorderen. Ook wordt plezier buiten werktijd gestimuleerd met 'eerste sporen' (medewerkers mogen als eersten de ski-hellingen op), avontuurlijke reizen en allerlei evenementen.

Dit alles ten behoeve van een emotionele cultuur die men ook zou verwachten van een skigebed (waar de doelgroep immers op vakantie komt en dus een leuke tijd hoopt te hebben). Maar hoe zit dat bij een organisatie die niet meteen met 'plezier' wordt geassocieerd? Toen wij medewerkers enquêteerden bij Cisco Finance over hun bedrijfscultuur, werd het duidelijk voor het management dat het ook daar belangrijk was om het plezier in het werk te bevorderen. In de enquête werd de medewerkers niet gevraagd hoe zij zich op het werk voelden, maar wat voor emoties zij geregeld waarnamen bij hun collega's. (Door medewerkers zich te laten uitspreken over de emoties van hun collega's kregen de onderzoekers een objectiever totaalbeeld van de cultuur.) Plezier bleek een van de sterkste bevorderlijke factoren te zijn voor de tevredenheid van de medewerkers en hun betrokkenheid bij de onderneming. Meer plezier bleek bovendien nodig om die betrokkenheid op peil te houden.

Cisco Finance besloot daarom plezier te verheffen tot expliciete culturele waarde, aldus geformuleerd: neem de tijd voor plezier (*Pause for Fun*). Hiermee werd tot uitdrukking gebracht dat plezier een belangrijk resultaat was, dat moest worden gemeten – net als productiviteit, creativiteit en andere prestatie-elementen. Bij veel ondernemingen worden elk jaar enquêtes uitgevoerd waarmee het plezier in abstracte zin wordt gemeten, vaak in de vorm van werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Bij Cisco Finance is de meting echter veel specifiek. Ook worden er vervolgenquêtes gehouden

om te meten of het plezier toeneemt. Bovendien wordt deze culturele waarde overal in de organisatie door leiders ondersteund, doordat ze met hun eigen opstelling en gedrag het goede voorbeeld geven – bijvoorbeeld door grappige filmpjes te maken waarop is te zien hoe zij zelf de tijd nemen om plezier te maken.

Cultuur van gemeenschappelijke genegenheid

Een andere emotie die we uitgebreid hebben onderzocht – een emotie die in het dagelijks leven veel voorkomt maar in organisaties zelden bij naam wordt genoemd – is gemeenschappelijke genegenheid (*companionate love*). Dit is de mate van genegenheid, zorg en medeleven die medewerkers jegens elkaar voelen en uitdragen.

Wij hebben bijna anderhalf jaar onderzoek gedaan bij een grote zorginstelling aan de oostkust van de Verenigde Staten. Daar constateerden we bij medewerkers met een sterkere cultuur van gemeenschappelijke genegenheid een lager verzuim, minder psychische overbelasting (*burnout*) en meer teamwerk en werktevredenheid dan onder hun collega's bij andere afdelingen. Ook deden medewerkers hun werk beter; dit bleek uit een grotere tevredenheid onder patiënten, een betere stemming onder patiënten, en minder onnodige bezoeken aan de eerste hulp. (Medewerkers die uit zichzelf al positief waren ingesteld, voelden zich door de cultuur extra gestimuleerd om goed te presteren.) De families van patiënten op afdelingen met een sterkere cultuur van gemeenschappelijke genegenheid gaven blijk tevredener te zijn met de afdeling. Deze uitkomsten tonen een sterke relatie tussen de emotionele cultuur en het zakelijk prestatieniveau.

Nu ging het in dit geval om een onderzoek in de zorg. Dus stelden we onszelf de vraag of gemeenschappelijke genegenheid misschien alleen maar werkt bij 'zorgende' activiteiten. Om die vraag te beantwoorden, ondervroegen we ruim 3.200 medewerkers bij zeventien organisaties verspreid over zeven sectoren: biofarma, techniek, financiële dienstverlening, hoger onderwijs, nutsbedrijven, vastgoed en toerisme. De uitkomst: organisaties waar medewerkers onderling gemeenschappelijke genegenheid ervoeren en uitdroegen, bleken hoger te

IEDERE ORGANISATIE
HEEFT EEN
EMOTIONELE CULTUUR,
ZELFS AL IS HET ER
EEN DIE EMOTIES
ONDERDRUKT

scoren op werktevredenheid, betrokkenheid en een gevoel van eigen verantwoordelijkheid voor het prestatieniveau op het werk.

Een voorbeeld is adviesbureau Censeo, waar een cultuur van gemeenschappelijke genegenheid doelbewust wordt gecultiveerd. Medeoprichter en CEO Raj Sharma wilde een bedrijf opbouwen dat authentieke relaties aanknoopte met cliënten. Gaandeweg beseftte hij dat deze strategie, die bevorderlijk was voor het vertrouwen van de cliënten in Censeo en de invloed die de firma had op cliënten, ook cruciaal was voor haar bedrijfscultuur.

Deze firma neemt nu mensen in dienst die helpen deze cultuur in stand te houden. Dat betekent dat soms een bijzonder slim iemand wordt afgewezen omdat hij of zij de cultuur kapot zou maken. Censeo stimuleert medewerkers ook om oprechte persoonlijke relaties op te bouwen, door zowel onder als buiten werktijd sociaal met elkaar om te gaan. Die boodschap lijkt aan te komen: toen wij onze respondenten vroegen om hun collega's bij deze firma te omschrijven, noemde één jonge analist hen 'mijn vrienden'. Medewerkers vinden het ook hun eigen verantwoordelijkheid om elkaar met compassie te behandelen. Zij confronteren hun collega's – zelfs wanneer die hoger staan in de hiërarchie – als die over de gevoelens van anderen heen walsen of bij herhaling uitvaren tegen collega's.

Angstcultuur

Natuurlijk kan een organisatie ook worden gekenmerkt door negatieve emoties. In *Turn the Ship Around!* beschrijft de gepensioneerde kapitein bij de Amerikaanse Marine L. David Marquet de angstcultuur aan boord van de kernonderzeeër USS Santa Fe voordat hij het commando overnam. De boot was tot dan toe geleid in een bijzonder strenge *command-and-control*-stijl en de bemanning had een laag moreel en de slechtste score voor personeelsbehoud van de hele vloot.

Een onderzeeër moet zijn missie op een veilige manier uitvoeren en is voor zijn prestatievermogen sterk afhankelijk van de capaciteiten en het oordeel van de bemanning. Marquet denkt dat het voor bemanningsleden moei-

lijker wordt om goed na te denken en snel te handelen als er voortdurend naar hen wordt geschreeuwd, bijvoorbeeld omdat ze een fout maken, iets niet weten, gezag ter discussie stellen enzovoort. Die visie wordt ondersteund door onderzoek van emeritus-hoogleraar Barry Staw van Berkeley en collega's naar de 'dreigingsrigiditeit' (*threat rigidity* – bewustzijnsvernauwing bij dreiging) en door onderzoeksbevindingen over het effect van te grote psychische belasting (*stress*) op de prefrontale cortex: die belasting ondermijnt functies als oordeel, geheugen en de beheersing van impulsen.

Marquet veranderde de emotionele cultuur aan boord van de USS Santa Fe met behulp van klassieke managementmethoden gericht op het aanwakkeren van betrokkenheid. Hij gaf bemanningsleden bijvoorbeeld de ruimte om zelf beslissingen te nemen en strafte hen niet voor iedere fout die ze maakten. Daardoor

verbeterden hun zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel en waren ze minder geneigd om de toestemming of instructies van hun bevelvoerend officier af te wachten. Het werd een indrukwekkende transformatie. Onder leiding van Marquet veranderde de USS Santa Fe van een slecht presterend in een bekroond schip, en tien van zijn twintig hoogste officieren kregen later zelf het bevel over een onderzeeër.

WEDERZIJDSE INVLOED VAN EMOTIES

Dat angst vergiftigend kan zijn, ligt voor de hand. Positieve emoties kunnen echter ook onverwachte neveneffecten hebben als ze teveel de overhand krijgen. In een cultuur van ongeremd plezier kan het werk door datzelfde plezier worden belemmerd. In een genegenheidscultuur, waar iedereen meent dat de organisatie één grote familie is, kan het moeilijk worden voor medewerkers om problemen eerlijk ter sprake te brengen. In een van de gesprekken die wij hadden, kregen we het volgende te horen: 'De mensen praten niet over conflicten omdat ze de positieve stemming niet willen bederven.'

Soms worden die problemen vermeden doordat de verschillende emoties tegen elkaar opwegen. Een van

DOOR 'STRATEGISCH'
EMOTIES TE VERTONEN
KAN DE SAMENHANG
IN DE GROEP
WORDEN
BEVORDERD

ons (Olivia O'Neill) heeft samen met professor Nancy Rothbard van Wharton uitgebreid onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur onder brandweerlieden. Daarin kwamen twee emoties heel sterk naar voren. De respondenten beschreven een joviale cultuur, vooral weerspiegeld in allerlei grappen en grollen. (De brandweerlieden vertelden dat het belangrijkste criterium bij de werving van een nieuwe collega was dat het geen 'stijve hark' mocht zijn.) Die instelling ging echter samen met een cultuur van gemeenschappelijke genegenheid die de onderzoekers niet hadden verwacht tegen te komen in een typisch masculiene beroepsgroep. De brandweerlieden ondersteunden elkaar emotioneel. Ze maakten bijvoorbeeld opbeurende opmerkingen als een collega het moeilijk had, bijvoorbeeld na een moeilijke ervaring of als hij in een pijnlijke echtscheidingsprocedure zat. Ook maakten ze non-verbale gebaren van genegenheid, bijvoorbeeld door een collega met een zwaar persoonlijk probleem eens even stevig vast te pakken.

Dat deze beide emotionele culturen zo sterk waren, was verklaarbaar. Jovialiteit hielp de teams om hun inzet in het werk onderling beter te coördineren. Door alle onderlinge grappen hadden ze namelijk elkaars zwakke punten leren kennen; antropologen noemen dat het 'evolutionaire nut van het spel'. Het bewaken en sturen van zwaktes is vooral belangrijk in situaties met een hoog tempo, zware psychische belasting of veel risico. De gemeenschappelijke genegenheid hielp de brandweerlieden bij het verwerken van de traumatische gebeurtenissen waarmee zij in hun werk om de haverklap te maken kregen.

Net als iedere andere emotie kan ook gemeenschappelijke genegenheid leiden tot allerlei uitkomsten, afhankelijk van wat ermee samengaat. Voor de brandweerlieden temperde deze genegenheid de jovialiteit en plagerijtjes die – in een ernstiger vorm – medewerkers in een isolement zouden kunnen dringen en zouden kunnen beschadigen.

Een ander voorbeeld dat illustreert hoe emoties op elkaar kunnen inwerken komt uit onderzoek dat wij samen met Francesco Sguera van Católica-Lisbon hebben uitgevoerd. In dit onderzoek, bij een groot medisch centrum

in de Verenigde Staten, constateerden wij dat de emotionele cultuur sterk werd bepaald door angst (*anxiety*) en woede. Het op sancties gerichte strafpuntenstelsel dat deze organisatie hanteerde versterkte het angstgevoel: 'Als je je ziek meldt, heb je een strafpunt te pakken,' schreef een medewerker. 'Als je één minuut te laat komt op je werk: strafpunt. Wij hebben vaak het gevoel dat we de afdeling tot last zijn, een wegwerpartikel net als verbandgaas.' De wijd verbreide angst leidde tot allerlei ne-

gatieve uitkomsten, waaronder een slecht financieel resultaat, psychische overbelasting (*burnout*) en een geringe werktevredenheid. Echter: afdelingen waar die angstcultuur samenging met gemeenschappelijke genegenheid gaven een verschil te

zien. Hun scores voor prestatieniveau en de houding van de medewerkers waren vergelijkbaar met die van afdelingen die lager scoorden op angst. De cultuur van gemeenschappelijke genegenheid diende in wezen als tegengif tegen de angstcultuur. Die had in dit geval een kleiner effect op het eindresultaat (in dit geval de bruto winstmarge): de genegenheid compenseerde de nadelige effecten van de angstcultuur op de houding en het gedrag van de medewerkers. De medewerkers gaven weliswaar blijk van grote angst, en signaleerden die ook overal om hen heen, maar de wetenschap dat hun collega's om hen gaven hielp hen ermee om te gaan.

WERKEN AAN DE EMOTIONELE CULTUUR

Om een bepaalde emotionele cultuur tot ontwikkeling te brengen, moet het management ervoor zorgen dat de medewerkers de emoties gaan ervaren – of in ieder geval doen alsof – die de organisatie of het team op prijs stelt. Hieronder volgen drie doeltreffende methoden daartoe.

Speel in op reeds bestaande gevoelens

Bij sommige medewerkers zullen de gewenste emoties vanzelf opkomen, bijvoorbeeld op momenten van medeleven of dankbaarheid. Komen dergelijke gevoelens geregeld voor, dan is dat een teken dat de gewenste cultuur wordt opgebouwd. Worden ze af en toe ervaren en hebben mensen ondersteuning nodig om ze vast te hou-

ONDERZOEK TOONT
AAN DAT GEVOELENS
BESMETTELIJK ZIJN

den, dan kan worden geprobeerd om bepaalde zachte prikkels in te bouwen in de werkdag. Er kan bijvoorbeeld tijd worden ingeruimd voor meditatie. Er kunnen *mindfulness apps* worden aangeboden voor op de apparaten waarmee mensen werken; zo kunnen ze eraan worden herinnerd om goed door te ademen, zich te ontspannen of te lachen. Weer een ander hulpmiddel is een complimentenbord (zoals we tegenkwamen bij een *intensive care*-afdeling) waarop mensen positieve opmerkingen over elkaar kunnen achterlaten.

Maar wat te doen met de emoties die de beoogde cultuur ondermijnen? Hoe kunnen die worden ontmoedigd als ze al bestaan? Het heeft geen zin te verlangen dat mensen die gevoelens simpelweg onderdrukken; zo iets werkt op den duur eerder averechts.

Het is belangrijk om te luisteren wanneer medewerkers hun zorgen uiten. Zij moeten het gevoel krijgen dat er naar hen wordt geluisterd. Dat betekent echter niet dat medewerkers moeten worden gestimuleerd om stoom af te blazen of gewoon emoties af te reageren zonder dat wordt geprobeerd de problemen bij de wortel aan te pakken. Uit onderzoek blijkt dat aanhoudend lucht geven aan ongenoegen kan leiden tot slechte uitkomsten. Het werkt beter om medewerkers te helpen op een constructievere manier na te denken over hun situatie. Het gevoel er alleen voor te staan, bijvoorbeeld, kan funest zijn voor iemands houding en prestatievermogen. Dat kan het beste worden aangepakt door middel van een cognitieve herwaardering: help mensen om hun kijk op het handelen van anderen te herzien. Door zich open te stellen voor de mogelijkheid dat die anderen het (ook) goed bedoelen, blijven ze misschien minder lang hangen in louter negatieve verklaringen en belanden ze niet in een negatieve spiraal.

Toon zelf de te cultiveren emoties

Uit allerlei studies naar emotionele besmetting blijkt dat mensen in groepen 'bevattelijk' zijn voor de gevoelens van anderen doordat ze andermans gedrag kopiëren, wat veranderingen teweegbrengt in de hersenfunctie. De manager die geregeld energiek en met een brede glimlach binnenkomt, zal veel eerder een vreugdevolle cultuur creëren dan de manager met een neutrale gelaats-

uitdrukking. De medewerkers zullen erop reageren met een glimlach en die wordt oprecht.

Maar ook negatieve gevoelens verspreiden zich razendsnel. Als een manager veelvuldig uiting geeft aan frustraties, dan raakt het hele team daardoor beïnvloed, en vervolgens ook de teams daaronder, enzovoort de hele organisatie door. Dan ontstaat er in korte tijd een boze cultuur. Het is dus zaak om doelbewust zelf de emoties uit te dragen die men wil cultiveren in de onderneming.

Sommige organisaties gaan nog een stap verder en vragen expliciet aan hun medewerkers om bepaalde emoties te vertonen. Bij Ubiquity Retirement + Savings, bijvoorbeeld, wordt het devies als volgt geformuleerd: 'Maak anderen blij met je aanstekelijke enthousiasme. Pak je

plezier en leen het uit.' En bij Vail Resorts: 'Heb plezier in je werk en deel je besmettelijke enthousiasme.'

Laat mensen doen alsof totdat ze het ook echt voelen

Ook wanneer medewerkers de gewenste emoties zelf nog niet voelen, kunnen zij toch helpen de emotionele cultuur van de organisatie op peil te houden. Dat komt doordat mensen emoties zowel spontaan als 'strategisch' ten toon spreiden in het werk. Uit sociaalpsychologisch onderzoek is allang gebleken dat het individu is geneigd zich te conformeren aan de gebruikelijke emotionele uitdrukkingwijze in de groep. Mensen doen anderen na omdat ze aardig willen worden gevonden en willen worden geaccepteerd. Met andere woorden, in een sterke emotionele cultuur zullen medewerkers de gewaardeerde emotie ook ten toon gaan spreiden wanneer ze deze buiten die cultuur niet zouden voelen en vertonen. Ze doen dat in eerste instantie vooral om zich te gedragen zoals het hoort en niet omdat ze zich de cultuur eigen willen maken.

Dit is niet alleen goed voor degenen die proberen mee te komen in de organisatie, maar ook voor de organisatie als geheel. In pril antropologisch onderzoek naar groepsrituelen is gebleken dat het vertonen van emoties uit 'strategische' overwegingen de samenhang in de groep bevordert: de vertoonde emoties 'overmeesteren' de individuele gevoelens en synchroniseren de interacties tussen de groepsleden.

MET DEEP ACTING OPGEROEPEN EMOTIES KUNNEN OPRECHT WORDEN

Om de juiste cultuur in stand te houden, zullen mensen dus soms hun eigenlijke gevoelens moeten negeren. Door te 'doen alsof' kunnen medewerkers de gewaardeerde emotie vertonen zelfs wanneer ze die helemaal niet willen voelen. Maar doen alsof is geen structurele oplossing. Uit onderzoek blijkt dat dat uiteindelijk kan leiden tot psychische overbelasting (*burnout*) – vooral wanneer er geen andere uitlaatkleppen zijn voor authentieke emoties.

Een betere manier om een gewenste emotie te cultiveren, is *deep acting*. Bij deze techniek wordt heel gericht geprobeerd een bepaald gevoel op te roepen, met als gevolg dat het ook echt ontstaat. Veronderstel eens dat een medewerker bij een accountantsbureau te maken krijgt met een crisissituatie in zijn familie. Hij wil een week vrijaf. Maar het is de drukste tijd van het jaar, en de eerste impuls van zijn chef zal zijn om het verzoek resoluut af te wijzen. Met *deep acting* kan die chef haar aanvankelijke gevoelens van gerechtvaardigde paniek echter veranderen in oprechte bezorgdheid en medeleven. Door haar uiterste best te doen om empathie te tonen ('Natuurlijk moet je nu bij je familie zijn!'), met de juiste uitdrukking op haar gezicht en de lichaamstaal en toon in haar stem alsof ze het ook echt zo voelt, kan ze de emotie voor zichzelf oprecht maken. Bovendien geeft ze hiermee het goede voorbeeld aan de medewerkers en de rest van het team.

Gelukkig kunnen al deze technieken voor het opbouwen van een emotionele cultuur – ongeacht of de emotie werkelijk wordt gevoeld of wordt gespeeld – elkaar versterken en de culturele normen ondersteunen. Men hoeft niet eeuwig een toneelstukje op te voeren. Degenen die een emotie vertonen om 'erbij te horen', zullen die emotie oprecht gaan voelen omdat ze er emotioneel door 'besmet' raken. Bovendien zullen zij zich gestimuleerd voelen door de positieve reacties die ze krijgen wanneer zij zich op de gewenste manier opstellen. Daardoor zullen zij nog meer geneigd zijn de emotie opnieuw te tonen.

Natuurlijk zal de cultuur veel sterker zijn en eerder in stand blijven wanneer mensen werkelijk geloven in de waarden en veronderstellingen die eraan te grondslag liggen. Iemand die zich ongemakkelijk voelt bij de emo-

tionele cultuur van een organisatie, en een masker op moet blijven houden om succesvol te kunnen zijn, kan waarschijnlijk beter overstappen naar een andere werkring. In een onderneming bestaan vaak allerlei verschillende emotionele culturen; een andere afdeling of een ander bedrijfs onderdeel past misschien beter. Heerst er een homogene cultuur, dan zal er niet veel anders op zitten dan de onderneming te verlaten.

DE UITVOERING IN DE PRAKTIJK IS BELANGRIJK OP ALLE NIVEAUS

Net als alle andere aspecten van de bedrijfscultuur zal ook de emotionele cultuur op alle niveaus van de organisatie moeten worden ondersteund. De aanzet daartoe zal van het topmanagement moeten komen.

Leiders onderschatten vaak hoezeer zij de ontwikkeling van een emotionele cultuur kunnen beïnvloeden. Traci Fenton is oprichtster en CEO van WorldBlu, een adviesbureau dat bedrijven helpt om angst op de werkvloer tegen te gaan. Zij deelt het volgende voorbeeld. Bij een bedrijf in de *Fortune 500* sturen hoog geplaatste medewerkers elkaar stiekem sms-berichten waarin ze de non-verbale woede-uitingen van de CEO typeren: 'RED' (CEO loopt rood aan), 'VEIN' (zijn bloed kookt), 'ACP' (voor 'assume crash position' – hij staat op het punt met iets te gaan gooien). Deze leider slaagt er bijzonder goed in om een bepaalde emotionele cultuur te creëren, maar vermoedelijk is het niet de cultuur die hij op het oog heeft.

Het voorbeeld dat managers iedere dag opnieuw geven is dus belangrijk en mag niet worden onderschat. Grootse, symbolische gebaren zijn krachtig, maar alleen als ze aansluiten bij het gedrag van alledag. Het topmanagement kan ook door middel van beleid vorm geven aan een emotionele cultuur. Een voorbeeld daarvan is het 'meedogende ontslag' dat veel voorkomt bij ondernemingen die bouwen aan een sterke cultuur van gemeenschappelijke genegeheid. Carlos Gutierrez, in de directie van Lattice Semiconductor verantwoordelijk voor R&D-systemen, maakte zich grote zorgen over het effect dat ontslagen

IN HET ZIEKENHUIS
BLEEK EEN CULTUUR
VAN GENEGENHEID DE
ANGST VOOR EEN DEEL
TE COMPENSEREN

zouden hebben op zijn medewerkers. Hij beseftte dat de traditionele ontslagprocedure – waarbij ontslagen medewerkers onmiddellijk hun bureaus moesten leeghalen en het gebouw moesten verlaten – bijzonder pijnlijk was voor mensen die tien tot twintig jaar met elkaar hadden samengewerkt. Samen met zijn partners bij HR en R&D voerde hij een procedure in die medewerkers meer tijd gaf om afscheid te nemen van collega's en terug te blikken op de tijd die ze samen hadden doorgebracht bij de onderneming. Hoewel het R&D-personeel voor twee derde buiten de Verenigde Staten was gevestigd, vond concredirecteur R&D Sherif Sweha het toch belangrijk dat de betreffende teamleden in elke regio het nieuws persoonlijk te horen kregen van een topmanager. Daarom vlogen hij en zijn stafmedewerkers naar de vestigingen van de onderneming in Azië om persoonlijk het gesprek te voeren met zowel de medewerkers die moesten vertrekken als degenen die zouden blijven.

Het topmanagement geeft als eerste het voorbeeld en voert de formele regels in. Maar het middenkader en de leidinggevendenden op de werkvloer zorgen ervoor dat de emotionele waarden consequent door anderen in praktijk worden gebracht. Er gaat bijzonder veel invloed uit van de leidinggevende op de werkvloer (de *frontline supervisor*). De aanbevelingen aan het adres van het topmanagement gelden daarom ook voor hen: de emoties die zij uitstralen op het werk moeten passen bij de gekozen cultuur, en zij moeten expliciet onder woorden brengen wat er van de medewerkers wordt verwacht.

Ook is het belangrijk om de emotionele cultuur te koppelen aan de bedrijfsvoering en de processen, met inbegrip van de systemen voor prestatiesturing. Bij Vail Resorts is de pleziërcultuur een integraal onderdeel van de jaarlijkse evaluatie: hoe goed heeft de individuele medewerker plezier ingebouwd in de werkomgeving? Daarbij wordt iedere medewerker gescoord op ondersteunend gedrag, zoals mensen betrekken en zich uitnodigend, verwelkomend en benaderbaar opstellen. Degene die de verwachtingen overtreft, is iemand die niet alleen deelneemt in het plezier, maar ook 'suggesties doet om de werkomgeving te verbeteren teneinde plezier in te bouwen.'

Decennia aan onderzoek onderstrepen het belang van de bedrijfscultuur. Daarbij is vooral gekeken naar het

cognitieve aspect. Zoals we hebben laten zien, heeft een organisatie echter ook een emotionele 'pols'. Managers moeten daar 'de vinger aan houden' om hun teams te kunnen motiveren en hun doelen te bereiken. De emotionele cultuur wordt gevormd door de wijze waarop alle medewerkers – van het allerhoogste niveau tot de werkvloer – zich iedere dag opnieuw gedragen. De hoogste leiders moeten echter bepalen welke emoties de organisatie nodig heeft om goed te kunnen presteren; zelf die emoties uitdragen; en anderen belonen wanneer ook zij die emoties aan de dag leggen. Als zij dat doen, zal hun onderneming er veel bij winnen.

Over de auteurs

S. Barsade is hoogleraar Management aan de business-school Wharton, onderdeel van de universiteit van Pennsylvania in Philadelphia (VS). O.A. O'Neill is universitair docent Management aan de George Mason-universiteit in Fairfax (Virginia, VS) en *senior scholar* aan het Center for the Advancement of Well-Being (Centrum Bevordering Welzijn) van die universiteit.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Manage your emotional culture', by Sigal Barsade and Olivia A. O'Neill, in the January-February 2016 issue of the Harvard Business Review, vol. 94, issue 1/2, pp. 58-66. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.