



## Wat zegt de wetenschap: waarom vriendelijke dingen doen ('*random acts of kindness*') goed is voor jezelf, voor de ontvangers ervan en voor je organisatie



### De essentie

Iets goeds doen voor een ander:

- is een drijfveer van mensen,
- helpt om chronische stress te voorkomen,
- vergroot ons gevoel van geluk.

We worden er gelukkiger en gezonder van als we positieve ervaringen **bewust 'opslaan'**. Vriendelijke daden op de werkplek werken **aanstekelijk** en dragen bij aan een cultuur van samenwerken.

Hét **kenmerk van goed functionerende teams** blijkt vriendelijkheid te zijn: de mate waarin men goed voor elkaar zorgt.

*Eerst wat informatie over hoe ons brein in elkaar zit als het aankomt op samenwerking en emotie-regulatie.*

## Samenwerken zit in ons DNA en in onze hersenen verankerd

[Richard Davidson](#) is een neurowetenschapper die alle hersenonderzoek heeft samengebracht in de theorie van het gelukkige brein. Dat hersenonderzoek heeft aangetoond dat onze hersenen vier aparte circuits hebben voor 1. het vermogen om een positieve gesteldheid vast te houden, 2. het vermogen om te herstellen van negatieve gesteldheden, 3. het vermogen om te focussen en afdwalen te voorkomen (dat is wat geoefend wordt door mindfulness-meditatie), **4. het vermogen om samen te werken, genereus te zijn, te geven, te helpen (een circuit dat we kunnen versterken door beoefening van vriendelijkheid, compassie en dankbaarheid)**. [John Bargh](#), expert op het gebied van het onbewuste beschrijft ons pro-sociale gedrag als een van onze drie aangeboren en grotendeels onbewuste drijfveren: overleven, voortplanten en **samenwerken**.

*Pro-sociaal gedrag is een helpende actie die een ander voordeel oplevert zonder dat het de helpende direct voordeel oplevert. Het kan zelfs een risico opleveren voor de helpende. Altruïsme is gedrag dat gemotiveerd is door de niet-egoïstische bekommernis om het welzijn van anderen. Compassie is het vermogen het leed van anderen te herkennen (spiegelneuronen), erkennen (empathisch vermogen) en de wens dat leed actief te verzachten.*



## Ervaringen die inwerken op je je emotie-regulerende zorgsysteem helpen (chronische) stress te voorkomen

In zijn boek *The compassionate Mind* legt [Paul Gilbert](#), professor klinische psychologie, uit hoe ons brein werkt vanuit evolutionair oogpunt. Ons brein bestaat uit drie lagen:

1. Het instinctieve brein: gericht op overleven
2. Het emotionele brein: gericht op samenleven
3. Het cognitieve brein: gericht op interpretatie en reflectie

Normaliter werken deze drie lagen met elkaar samen. Door stress wordt de verbinding tussen het emotionele brein en het cognitieve brein verbroken en komen we grotendeels op **de automatische piloot** te staan. We reageren instinctief, zijn niet of nauwelijks in staat tot (zelf)reflectie, draaien in cirkels rondom vaak negatieve patronen en putten zo lichaam en geest steeds verder uit.

We hebben daarnaast drie basissystemen om onze emoties te reguleren:

1. Het gevaarsysteem: gericht op zelfbescherming en veiligheid
2. Het jaagsysteem: gericht op presteren, beloning en succes
3. Het zorgsysteem: gericht op warmte, kalmte, tevredenheid en welbevinden.

Bij het jaag- en gevaarsysteem is het stressniveau hoog en brengt het sympathisch zenuwstelsel het lichaam in staat van paraatheid, bij het zorgsysteem is het stressniveau laag en zorgt het parasympathische zenuwstelsel ervoor dat ons lichaam zich herstelt. **In onze Westerse cultuur is het jaagsysteem overgewaardeerd en het zorgsysteem onderontwikkeld. In de zorg speelt nog eens extra dat door een constante risico-alertheid het gevaarsysteem constant aan staat. Niet voor niets is de kans op burn-out, verslaving en zelfmoord hoger voor zorgprofessionals dan voor mensen in andere beroepen.**

*Wat zijn nu eigenlijk factoren die ervoor zorgen dat we ons gelukkiger, vreugdevoller, vitaler en meer in balans voelen? En hoe kunnen we die activeren?*

## Vriendelijkheid en compassie (naar onszelf en anderen) beoefenen vergroot ons gevoel van geluk

Of we ons gelukkig (of vreugdevol) voelen wordt door 3 factoren bepaald, komt uit onderzoek van psychologe [Sonja Lyubomirsky](#). Ongeveer 50 procent wordt bepaald door 'onveranderlijke' factoren als genen of temperament: onze basislijn. Naar die basislijn keren we altijd terug of we nu de loterij hebben gewonnen of chronisch ziek zijn geworden, heeft onderzoek uit 1978 van [Brickman, Coates en Janoff-Bulman](#) laten zien. De andere 50 procent wordt bepaald door een combinatie van de omstandigheden waarin we ons bevinden en waar we weinig controle over hebben, en door onze attitudes en acties, waar we een grote mate van controle over hebben. **De drie factoren die de meeste positieve invloed hebben op ons basislijn-geluksgevoel zijn ons vermogen om de situatie waarin we ons bevinden positiever te (re)framen, ons vermogen om dankbaarheid te ervaren en onze bewuste keus om vriendelijk, compassievol en genereus te zijn.**



## Micromomenten waarop we werkelijk **verbinding** maken met een ander vergroten ons gevoel van geluk, gezondheid en vitaliteit

[Barbara Frederikson](#) is een bekende onderzoeker op het gebied van positieve psychologie. In haar nieuwste boek [Love 2.0](#) vertelt zij over haar onderzoek dat aantoont dat **micromomenten waarin we verbinding maken/voelen met een ander onze gevoelens van geluk, gezondheid en vitaliteit vergroten**. Dergelijke momenten kunnen zitten in een glimlach, een vriendelijk gebaar, iets aardigs doen voor een ander, een ervaring of een emotie delen, noem maar op.

## Om één negatieve ervaring te neutraliseren hebben we meerdere positieve ervaringen nodig

[Barbara Frederikson](#) destilleerde uit haar onderzoek ook de *Positiviteitsratio*. Die zegt dat je voor een staat van welzijn en welbevinden drie positieve ervaringen nodig hebt om één negatieve ervaring te neutraliseren. Of deze ratio nu wel of niet precies klopt, we kunnen waarschijnlijk allemaal in ons eigen leven observeren dat ons welbevinden bloeit als er meer positieve dan negatieve ervaringen zijn. Het is dus zaak om die positieve ervaringen, die vaak in onmerkbare kleine dingen zitten, bewust te herkennen en in ons langetermijngeheugen op te slaan.

## Positieve ervaringen bewust in je brein te 'installeren' heeft direct positief effect op de 'bedrading' in je hersenen

[Rick Hanson](#), psycholoog en auteur over de neurowetenschap van geluk, zegt dat het daarom belangrijk is om de positieve momenten bewust te beleven en ze daarmee te installeren in je hersenen en zo de bedrading van je hersenen positief te beïnvloeden. Hierdoor wordt het steeds gemakkelijker om door een positieve bril te kijken en je gevoel van geluk en vreugde vast te houden. Dat kun je bijvoorbeeld doen door op het moment zelf er even stil bij te staan bij de positieve ervaring (de zon schijnt, een patiënt glimlacht dankbaar naar je, je hebt als team een prestatie neergezet) en het te benoemen en door dagelijks een dagboek bij te houden van de positieve dingen van die dag om dankbaar voor te zijn. Daarom vragen we deelnemers aan de Challenge om gedurende de Challenge-week hun vriendelijke daden en ervaringen bij te houden en actief te delen.

## *Wat betekent dat voor organisaties en hun medewerkers? Wat levert het op?*

### Vriendelijke daden werken aanstekelijk

Uit allerlei studies blijkt dat als iemand iets aardigs voor ons doet, we uit een gevoel van dankbaarheid de neiging hebben ook iets aardigs voor iemand (dat hoeft niet per se de gever te zijn) te doen, zelfs als dit onszelf iets 'kost'. Veel van deze studies werden echter in laboratorium-settings gedaan en de terechte vraag is dan altijd: werkt dit ook zo in de praktijk. Een [recente studie](#) (geleid door Joseph Chancellor van de University of California en gepubliceerd in het wetenschappelijke tijdschrift *Emotion*) onderzocht altruïstische daden in een echte werkomgeving en laat zien dat vriendelijke daden werkelijk een aanstekelijk effect hebben.

De onderzoekers vroegen een aantal medewerkers van Coca Cola in Madrid, de 'gevers', om een maand lang aardige dingen te doen voor een specifieke groep collega's (er was ook een controlegroep waar ze dat niet voor mochten doen). Wat ze deden, mochten ze zelf weten. Want medewerkers dwingen om goed te doen, [kan slecht uitpakken](#). Voorbeelden van de vriendelijke dingen die ze deden voor collega's waren, iets te drinken halen en een mailtje sturen om iemand ergens voor te bedanken.



**De ontvangers.** De groep 'ontvangende' collega's rapporteerde tijdens de studie meer pro-sociale gedragingen en tegen het einde van de studie zelf tien keer meer dan de controlegroep. Ook voelden ze meer autonomie over hoe hun dag verliep dan de controlegroep (hun gevoel van autonomie bleef stabiel terwijl dat van de controlegroep daalde onder invloed van verslechterende werkomstandigheden tijdens de studie). Verder rapporteerde de ontvangers aan het einde van de studie significant hogere gelukniveaus dan de controlegroep.

**De gevers.** Het geven zelf was ook belonend, op sommige indicatoren zelf meer dan ontvangen. De gevers waren eveneens in staat hun gevoel van autonomie en competent zijn op peil te houden ondanks verslechterende werkomstandigheden. Meer nog dan de ontvangers, rapporteerden ze na die maand hogere niveaus van zich bevredigd voelen in hun leven en hun werk en minder depressieve symptomen. Dit suggereert dat geven een duurzamer effect heeft dan ontvangen. Dit is overigens niet verrassend, want onderzoek toont aan dat [we ons gelukkiger voelen wanneer we geld uitgeven aan anderen dan als we het uitgeven aan onszelf](#), en dat [vriendelijke dingen doen ons gevoel van autonomie en competent zijn verhogen](#).

**De groep.** En tot slot bleek, in lijn met studies in laboratoriumomstandigheden, dat ontvangers niet alleen dankbaar de vruchten plukten van die vriendelijke daden, maar ook zelf vriendelijke dingen voor anderen gingen doen. Ze rapporteerden bijna drie keer zo veel pro-sociale gedragingen tegen het einde van de studie dan de controlegroep. Als dit slechts gedrag zou zijn om de gever 'terug te betalen', dan hadden de gevers ook meer pro-sociale gedragingen ten opzichte van henzelf gerapporteerd aan het einde van de studie. Maar dat was niet zo, wat suggereert dat de aardige dingen gericht waren op iemand anders dan de oorspronkelijke gever vanwege een gevoel van verheffing en de behoefte te participeren in een organisatie die hen op zo'n aardige manier behandelt. Dit draagt bij aan het idee dat hoewel pro-sociaal gedrag voortkomt uit individuele oorzaken, het ook een zeer aanstekelijke kwaliteit heeft. Het beweegt zich door groepen op een manier die we ook zien bij [grof en onbeleefd gedrag](#) en zelfs bij [obesitas](#).

**Dus vriendelijke daden op de werkplek – gekozen uit vrije wil – lijken deugdzaam cycli te creëren in organisaties die de gevers, de ontvangers en de organisatiecultuur als geheel ten goede komen. Zelfs als maar een paar mensen beginnen, werkt het uiteindelijk aanstekelijk en kan het positief bijdragen aan een organisatiecultuur die samenwerking bevordert.**

## De cruciale factor in excellente teams is...vriendelijkheid

In 2012 begon [Google met een onderzoek naar de karakteristieken van het perfecte team](#). Men vroeg zich af of het de ambitie, competitie of ervaring van elk teamlid was dat de groep succesvol maakte. Of waren het de competenties, een geweldige leider of de mix van verschillende persoonlijke kwaliteiten die het verschil maakten? Project Aristoteles, met een budget van 5 miljoen dollar, analyseerde 50 jaar van academisch onderzoek over teambuilding en onderzocht 180 clusters binnen de 55.000 man/vrouw tellende organisatie. Wat werd gevonden was totaal onverwacht: het cruciale kenmerk van excellente teams was vriendelijkheid. De leden van dergelijke teams waren erop bedacht om goed voor elkaar te zorgen. En deze groepen bleken ook het meest innovatief, productief en gelukkig.

**Nog meer voordelen voor de kwaliteit van zorg en de organisatie als geheel**  
**Uit meerdere onderzoeken blijkt dat als zorgprofessionals goed in hun vel zitten, ze betere kwaliteit van zorg leveren, er minder klachten zijn, minder fouten gemaakt worden en personeelsverloop en ziekteverzuim daalt.**