



drs. José de Langen

Bureau De Langen Consultancy

organisatieadvies, interim-management & coaching
bij veranderingstrajecten
www.delangenconsultancy.nl



DE LANGEN CONSULTANCY
Leiderschap & Wendbaarheid

2005 - heden

'Leidinggevenden hebben te weinig aandacht voor psychologische processen' - Een werksfeer waar je niet blij van wordt

ENSCHEDÉ – artikel gepubliceerd in de krant Tubantia 2008

"We praten veel over ons werk, maar nooit over de problemen."

door FEMKE NALES -Tubantia

ENSCHEDÉ - Iedereen wil graag werken in een prettige omgeving, waar waardering is voor elkaars werk, waar je kunt lachen en ondertussen heel wat voor elkaar bokst. In de praktijk is de werksfeer op veel plekken te snijden. Te hoge werkdruk, twijfel over de bedrijfsstrategie die leidinggevenden voeren of onzekerheid over de toekomst, zijn factoren die een negatieve werksfeer veroorzaken. En wat te denken van saai werk, zonder enige uitdaging of te weinig waardering voor gedane arbeid. Al die dingen samen kunnen ertoe leiden dat de sfeer op het werk flink verziekt raakt.

De Hay Groep deed onlangs nog onderzoek naar de vraag hoe organisaties een goed werkklimaat kunt creëren. Uit dat onderzoek kwamen 'vier motiverende factoren' naar voren. De onderzoekers concludeerden dat succesvolle organisaties vier zaken goed op de rails hebben. "Ze bieden mensen voldoende uitdaging, ze bieden flexibiliteit qua inzet, ze zorgen voor duidelijkheid over wat er wordt verwacht en ze zorgen ervoor dat mensen genoeg erkenning krijgen voor hun prestaties, ook in de vorm van een passende beloning."

Leidinggevenden focussen op het werk alleen op 'de harde kanten' van het vak, merkt José de Langen van De Langen Consultancy in Delden. "Wat je ziet is dat mensen veel met elkaar praten over de inhoud van het werk, maar als ze problemen met elkaar hebben, wordt dat vaak doodgezwegen. Je collega's hoeven niet je beste vrienden te zijn, maar je moet wel professioneel met elkaar leren omgaan. Dat is voor veel medewerkers moeilijk omdat ze het nooit geleerd hebben. Een goede leidinggevende stuurt niet alleen op inhoud,

maar ook de onderlinge verhoudingen. In de praktijk hebben leidinggevendenden te weinig aandacht voor de psychologische processen op de werkvloer."

Wat soms een rol speelt, is de angst om te verliezen wat je hebt. "Op het werk heb je individuen, als mensen elkaar beter leren kennen krijg je groepsvorming. In die groep kun je ook conflictjes krijgen, als dat niet goed wordt begeleid gaan mensen verschillende reacties vertonen, sommigen zullen zich ingraven. Stel dat er dan ook nog iemand bijkomt die nieuw is, die een bedreiging zou kunnen vormen voor je werkplek, dan proberen werknemers die nieuwe collega zo klein mogelijk te houden."

Soms raakt de sfeer op het werk zo ernstig aangetast dat er een 'ziekmakende cultuur' ontstaat. Collega's die elkaar fouten onder de neus wrijven of zogenaamd grappig vragen of je een atv-dag hebt als je om half zes weggaat van je werk. Als er hulp van buiten wordt ingeschakeld, is de boel vaak al geeëscaleerd. Dingen 'lopen niet lekker', maar niemand weet hoe het komt. "Overal wordt toch geroddeld, hoor je mensen dan zeggen. Als organisatieadviseur en managementcoach kom ik vaak ergens binnen waar het allemaal leuk en gezellig lijkt, tot je individuele gesprekken gaat voeren. Dan blijkt bijvoorbeeld dat iemand bewust of onbewust bepaalt wat er aan de manager verteld wordt", schetst De Langen.

Collega's en leidinggevendenden zouden zich bewuster moeten worden van de werksfeer. Want iedereen voelt het, zegt De Langen. "Als je plezier hebt in je werk, kun je alles aan. En als groep kun je veel effectiever en efficiënter werken." Natuurlijk kan het ook voorkomen dat de sfeer aangetast wordt door reorganisaties en andere veranderingen die binnen het bedrijf op stapel staan. De onzekerheid kan letterlijk gaan vreten aan het personeel.

"Goed leiderschap." De Langen noemt dat essentieel. "Organisaties moeten daar meer oog voor krijgen."