



'Een goede werksfeer start met zelfinzicht en moed'

Een goede sfeer op het werk is enorm bepalend voor ons werkgeuk. En voor de meesten van ons dan ook belangrijker dan een goed salaris. Een aanhoudend slechte werksfeer kan de rioleringen van een organisatie doen verstoppn, of zelfs doen overlopen. Van de stank die dat met zich meebrengt, hebben niet alleen de medewerkers en de organisatie last, maar ook de aandeelhouders en de klanten. In mijn boek *Het Overloopeffect* reik ik een aantal ontstoppers aan: 7 hefboomen voor een betere werksfeer. Wie deze op een effectieve manier wil inzetten, kan niet zonder zelfinzicht en heeft een flinke dosis moed nodig.

Tekst: Meredith Van Overloop
Beeld: Niko Caignie

Zelfinzicht gaat in de eerste plaats over het kennen van je eigen unieke talenten. Dat hoeven niet de talenten te zijn die bijvoorbeeld je ouders of leerkrachten benoemden. Het hoeven ook niet dezelfde talenten te zijn als pakweg 20 jaar geleden. We bestaan uit vele 'ikken', die afhankelijk van de context verschillende talenten inzetten en zich een leven lang ontwikkelen. Je zelfinzicht moet mee-ontwikkelen: het werk is dus nooit af. Zelfinzicht gaat daarnaast om het kennen van de effecten van jouw gedrag op anderen. Dat betekent dat je interactie met en feedback van anderen nodig hebt om een duidelijk beeld van jezelf te krijgen.

Zelfinzicht alleen is niet genoeg

De eerste hefboom voor een betere werksfeer die ik in mijn boek bespreek is 'groeigericht kijken'. De tegenovergestelde, probleemgerichte *mindset* – waarbij je je richt op wat niet goed gaat – is een echte sfeerverpester en heel besmettelijk. Ik begeleidde onlangs een team dat voortdurend aan het klagen en roddelen was over de leidinggevende. Je hebt zelfinzicht nodig om in te zien dat dit wij-samen-tegen-de-ander weliswaar voor even een gevoel van verbinding

geeft, maar uiteindelijk heel slecht is voor de sfeer en ieders werkgeluk. Maar zelfinzicht alleen is niet genoeg. Mensen zeggen zo vaak: 'Oh, maar dat weet ik van mezelf'. Het vergt moed om vervolgens je verantwoordelijkheid te pakken voor de consequenties van deze manier van kijken en communiceren. Het team in kwestie pakte die verantwoordelijkheid en besloot het anders te gaan doen. Drie maanden later heerste er een compleet andere sfeer.

Kijken naar ingebakken patronen

De tweede hefboom noem ik 'moedig omgaan met conflicten'. Hoe een volwassene met conflicten omgaat, wordt voor een belangrijk deel bepaald door zijn jeugd. Dat maakt het een lastig thema: je hebt vaak te maken met diep ingewortelde defensiemechanismen. Toch kan het enorm veel lucht geven om naar die 'ingebakken patronen' te kijken en je af te vragen hoe je die kunt doorbreken: vermijd ik conflicten? Ben ik iemand die heel snel gaat blaffen, omdat ik bang ben? Hoe leer ik mijn behoeften uit te spreken? En hoe leer ik om rustig te luisteren naar de behoeften van de ander? Maar deze inzichten kun je nooit loskoppelen van de context: een andere context roept een ander

patroon op. Daarom kan het heel vruchtbaar zijn om hier als team aan te werken.

Rioolvervuilers

Tijdens de research voor mijn boek vond ik twee belangrijke rioolvervuilers die te maken hebben met het omgaan met conflicten. De eerste is *fake harmony*, een term van Patrick Lencioni: een geveinsd harmonieuze sfeer. We doen alsof alles oké is, maar ondertussen staat er een olifant in de kamer. Er is moed voor nodig om die olifant te benoemen en te zeggen wat je ervan vindt en wat je behoefte is. De tweede rioolvervuiler is de dramadriehoek, een door Stephen Karpman beschreven copingstrategie. Gezinnen, schoolklassen, teams, hele organisaties kunnen zich gedragen als 'spelers' van de dramadriehoek. Er is een slachtoffer, dat geen verantwoordelijkheid neemt voor het eigen gedrag. Er is een aanklager, die zelf nergens schuld aan heeft en de ander beschuldigt. En er is een redder, die de verantwoordelijkheid naar zich toetrekt om zaken op te lossen, ook als niemand dat van hem vraagt. De ene rol triggert de andere. Als dat een gewoonte wordt, leidt het tot een extreem onveilige sfeer, waarbij uiteindelijk niemand nog invloed heeft op wat er werkelijk



WIE: Meredith Van Overloop

WAT: Sinds 2007 zaakvoerder van Triangis Coaching & Training Solutions. Auteur van 'Het Overloop Effect, 7 hefbomen voor een betere werksfeer' en 'Niet perfect, toch content', beide uitgebracht bij Witsand Uitgevers.

WAAROM: Passie voor levenslang leren en het ontwikkelen van mens & management, met als bijzondere inspiratiebronnen de natuur en leiderschap/samenwerking bij mensen en andere groepsdieren.

Triangis • meredith@triangis.be • +32 (0) 49 159 10 93 • www.triangis.be



gebeurt. Ook hier is er weer moed voor nodig om als team of organisatie in te zien dat je verzeild bent geraakt in de dramadriehoek. Maar mensen kunnen dit defensiemechanisme ook hard nodig hebben. Het onder ogen zien van de werkelijkheid – een verlies, ontslag of sluiting – doet dan teveel pijn. Als coach is het belangrijk om respect te hebben voor wat iemand aan kan en aan wil kunnen. Tegelijkertijd kan het nodig zijn om een spiegel voor te houden: de manier van communiceren in de dramadriehoek kan zo'n gewoonte worden dat mensen erin gaan 'wonen'.

Omgevingsinzicht

Hefboom vier is het ontwikkelen van gedeeld leiderschap. Ik ben ervan overtuigd dat dé leider niet bestaat. Leiderschap is een verbond tussen verschillende leidende energieën. Er is een trekkende, een duwende, een ondersteunende en een begren- zende energie. Elke energie heeft andere competenties en talenten. En iedereen heeft alle energieën in zich, maar heeft van nature een aantal voorkeuren. Je hebt zelfinzicht nodig om te beseffen: dit zijn mijn kwalitei- ten, talenten en valkuilen; dit is mijn unieke energie die ik nu kan inzetten voor deze groep. Daaruit volgt dat je net zo hard omgevingsinzicht nodig hebt: inzicht in wat er om je heen gebeurt en het effect dat jij op je omgeving hebt. Voelen is daarbij belangrijk; zowel bij zelfinzicht als omgevingsinzicht gaat het niet alleen om denken. Wat voel je bij jezelf? En wat voel je bij je omgeving? De sfeer op de werkvloer is hierbij een mooie barometer: sfeer kun je voelen, daar heb je geen medewerkerstevreden- heidsonderzoek voor nodig. ➤

'Zelfinzicht alleen is niet genoeg. Je hebt net zo hard omgevingsinzicht nodig: inzicht in wat er om je heen gebeurt en het effect dat jij op je omgeving hebt'



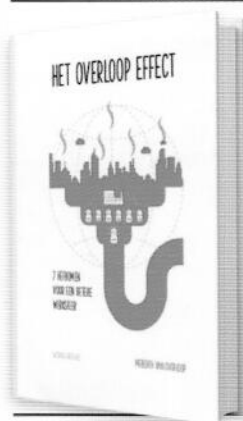


Hoofd en hart, peper en zout

Ratio versus relatie, denken versus voelen: daar gaat het om bij hefboom zes. Ik wil leidinggevendens inspireren zowel hun hoofd als hun hart te gebruiken. Net als bij de leidende energieën hebben mensen ook hier voorkeuren. Carl Jung zegt dat je een vollediger mens wordt als je ook je 'schaduwkant' ontdekt, ontwikkelt en leert inzetten. Dat kan vanuit zelfinzicht, maar vaak doet het leven dit voor je. Je ziet vaak dat mensen die in de eerste helft van hun leven erg rationeel zijn, in de tweede helft van hun leven 'meer hart toevoegen', bijvoorbeeld omdat ze een burn-out hebben gehad. En omgekeerd: dat mensen die vooral vanuit hun hart leefden in de tweede helft van hun leven rationeler worden. De context bepaalt de juiste balans tussen hart en hoofd of, zoals ik mijn boek schrijf, tussen peper en zout. Een balans die je overigens ook terugziet

op team- en organisatieniveau. Is er in een organisatie teveel denken, dan is er vaak een verstikkende overdaad aan procedures. Is er teveel voelen, dan kan er onrust ontstaan door een gebrek aan structuur. Verandering begint met in de spiegel durven kijken. Maar zelfinzicht is alleen een begin. We moeten organisaties helpen om te bouwen aan een motiverende

bedrijfscultuur, waarin mensen met plezier samen iets tot stand brengen. Het is mijn overtuiging dat dát is waarom we leven: om een verschil te maken. Dat moet je samen doen en dat is moeilijk. Maar het is ook heel erg de moeite waard om hierin te blijven leren. ■



Voor haar boek **Het Overloop Effect** voerde Meredith een jaar lang gesprekken met talloze leidinggevendens, CEO's en HR-managers. Ze onderzocht wat de impact is van een aanhoudend slechte sfeer op het werk (negatief Overloop-effect) en hoe je de sfeer kunt verbeteren (positief Overloopeffect).

Uit deze gesprekken, haar werkervaring in de uitzendsector en de praktijk van Triangis coaching & training solutions destilleerde ze 7 hefbomen die de werksfeer kunnen verbeteren. Kijk voor meer informatie op: www.witsand.be



'Ik wil leidinggevenden inspireren zowel hun hoofd als hun hart te gebruiken'

7 hefboomen voor een betere werksfeer

1. Groeigericht kijken en communiceren

Vervang een probleemgerichte blik door een groeigerichte. Dat betekent onder meer: oplossingen bedenken in plaats van fouten zoeken. Vooruit kijken in plaats van achterom. Kijken naar wat al goed gaat in plaats van naar wat nog niet deugt. En de boodschap 'er zijn grote veranderingen nodig en dat wordt moeilijk' vervangen door: 'We zetten kleine, haalbare stappen'.

2. Moedig omgaan met conflicten

Conflicten zijn nodig om tot vernieuwing te komen. Meningsverschillen kunnen bijdragen aan een beter resultaat. Maar een conflict kan ook uitmonden in een energievretend drama. En zo een stinkend rioolputje worden. De manier waarop je als leidinggevende met conflicten omgaat, is bepalend voor de uitkomst. Luister naar de ander en probeer echt te begrijpen wat er in hem omgaat. Schep duidelijkheid. En heb de moed grenzen te trekken en afscheid te nemen van mensen die het team naar beneden trekken.

3. De neuzen in dezelfde richting zetten

Zorg voor een duidelijk organisatiedoel, vertaal dat naar een doel dat elke medewerker aanspreekt en laat gemeenschappelijke waarden tot leven komen. Als de medewerkers zich herkennen in het doel en de waarden van de organisatie en die elke dag opnieuw ervaren, zal de werksfeer goed zijn.

4. Gedeeld leiderschap ontwikkelen

Het complexe rioleringsstelsel van een organisatie kun je alleen onderhouden als je het leiderschap deelt. Gedeeld leiderschap gaat over een efficiënte en authentieke verbinding tussen verschillende leidende rollen, in het belang van het grotere geheel. Dit leiderschap is altijd contextgebonden. Als individu kun je binnen een functie verschillende posities innemen: bij het ene project of team is het nodig dat je voorop loopt en 'trekt', bij het andere dat je achteraan 'duwt'.

5. Magie brengen in je team

Zorg voor verbinding door je mensen regelmatig samen te brengen. Dat kan spontaan en informeel, maar ook structureel. Creëer samen teamrituelen en maak die zichtbaar. Rituelen bevorderen de betrokkenheid en de bereidheid hard te werken om de gestelde doelen te bereiken. We delen de shit en we delen de fun! Elkaar dragen, steunen en aanmoedigen helpt om lastige periodes door te komen en om te gaan met frustratie en (al dan niet ongewenste) verandering.

6. Je denken en voelen in balans brengen

Ben je vooral rationeel ingesteld en is dat te merken aan hoe je leiding geeft? Of ben je eerder relationeel ingesteld? Anders gezegd: leid je met je hoofd of met je hart? Onderzoek wijst uit dat leiders die hoofd én hart inzetten, al naargelang de context, betere resultaten behalen en meer tevreden werknemers hebben.

7. De juiste energie in je omgeving brengen

Zorg voor een werkomgeving die energie geeft, het stressniveau verlaagt en waar mensen de mogelijkheid hebben een werkplek te kiezen die past bij waar ze op dat moment mee bezig zijn.