



Uit onderzoek\* blijkt:

'Zeventig procent van de werkbeleving bepalen leidinggevenden'.

## Werkbeleving en de invloed van het management

### Werk beleven en de taal van het management

Fluitend naar huis!

Wat kunt u er aan bijdragen dat uw medewerkers fluitend naar huis rijden?

Rijdt u als manager trouwens zelf regelmatig fluitend naar huis?

#### 1. Verschil in beleven

Plezier in het werk hangt samen met de manier waarop mensen situaties beleven. Mensen beleven situaties verschillend. Mensen beleven situaties op het werk vanuit hun eigen perspectief. Ieder kijkt door de eigen roze, groene, zwarte, ronde, vierkante, piepkleine of juist hele grote bril de wereld in en neemt de wereld waar vanuit zijn eigen denken en bijbehorend beleven. *"Bij ons mogen mensen blij zijn: ze verdienen 30% meer dan elders in een soortgelijke functie, onder softere omstandigheden"*– *beleving management.* *"Bij ons hebben leidinggevenden weinig respect en aandacht voor de persoon"* - *beleving werkvloer.*

#### 2. Beleven en denken

Beleving; plezier, tevredenheid, trots, of juist chagrijn of onvrede kun je duiden als emoties. Motivatie kun je duiden als een drijfveer. De beleving van het werk motiveert mensen of motiveert ze juist niet. - diverse psychologie boeken zijn hieraan gewijd.

Ons beleven, voelen wordt bepaald door ons denken. Bij goede gedachten voelen we ons blij. Bij negatieve gedachten voelen we ons onplezierig.

Wat denken uw medewerkers over het werk wat ze doen? Welke gedachten hebben ze over u? Hoe beoordelen ze hun toekomst bij uw organisatie?

Bewuste maar vooral ook onbewuste gedachten bepalen ons gevoel en ons gedrag.

#### 3. Taal en beleven

Het werk en situaties op het werk krijgen gestalte door taal.

Verbaal en non-verbaal. Mensen laten zien en horen hoe zij situaties op het werk beleven.

Verbaal hoor je het aan de keuze van woorden, de manier van spreken, de toonhoogte. Hoe iemand non-verbaal zijn werk beleeft zie je bijvoorbeeld aan allerlei niet verbale manieren van communiceren: aan houding, aan uiterlijk, aan omgangsvormen, manier van samenwerken, zorg voor een gebouw, kamer etc.

Wist u dat 80% van onze communicatie bestaat uit non-verbale taal?

#### 4. Taal en toekomst

Op de toekomst gebaseerde taal – zowel verbaal als non-verbaal – verandert de manier waarop mensen het werk en situaties op het werk beleven. Kijk bijvoorbeeld eens naar de slogan: *'Wie een kind redt, redt de wereld'*.

Als u vanuit dit denkkader de lijn doortrekt naar leiderschap, dan is leiderschap\*: *'Het vermogen om invloed te hebben hoe de wereld van het werk voor anderen verschijnt'*.

Met andere woorden: leiders verstaan de kunst om situaties op het werk te herlabelen. (Neuro Linguïstisch Programmeren)

*De leiding van een franse rioleringsmaatschappij in Parijs zocht naar een nieuwe toekomstgerichte missie die de situaties op het werk zou herlabelen. Het werd: 'In 2008 zorgen wij dat de zalm weer terug is in de Seine'.*

### Leiderschap

Wat betekent dit voor leidinggevendenden?

#### 1. Invloed realiseren

Iedere leider realiseert zich tot in zijn/haar tenen dat 70% van de beleving van het werk op de afdeling bij hem/haar vandaan komt.  
Het management bepaalt 70% van de beleving van werksituaties.  
Iedere leider op elk niveau heeft voor 70% invloed en geeft anderen hun invloed op de hoeveelheid plezier of onvrede die mensen in het werk hebben.

#### 2. Bewustwording eigen denken

Wat denkt u over uw werk? Over uw eigen kunnen als leider?  
Hoeveel plezier hebt u eigenlijk in leiding geven – op een schaal van 0-10?  
Welke gedachten hebt u diep in uw hart over uw medewerkers? Kent u ze?  
Wilt u met hen 'de oorlog winnen'?  
Hebt u vertrouwen in uw medewerkers?  
En: Wat vindt u eigenlijk van uw eigen leidinggevende?  
Hebt u contact met uw leidinggevende? Kent hij/zij u?

#### 3. Toekomstgericht denken en communiceren vanuit vertrouwen

Leiders die invloed willen hebben op de werkbeleving van hun medewerkers denken toekomstgericht en communiceren vanuit vertrouwen.

Dit merken medewerkers. Ze hebben leiders die:

- a. hun verantwoordelijkheid als leider nemen en te vertrouwen zijn.
- b. altijd zoeken naar en vergroten wat goed gaat.  
Mensen waarderen in plaats van op negatieve wijze corrigeren.  
(Appreciative Inquiry)
- c. voortdurend heldere kaders aangeven.
- d. luisteren - met het perspectief van de visie en missie van het bedrijf.

4. **Situaties op het werk herlabelen door taal**

Op de toekomst gebaseerde taal wat uitgaat van vertrouwen beïnvloedt de beleving van situaties op het werk.

*'Door rioleringen te onderhouden zorg ik er voor dat de zalm weer terug komt in de Seine.'*

5. **Blijvende bewustwording**

Leiders zijn en blijven zich voortdurende bewust van hun denken en bijbehorende verbale en non-verbale taal.

Allerlei manieren en middelen zijn daartoe voor handen. Bijvoorbeeld het vragen en geven van erkenning en advies (feedback), leiderschapsontwikkeling, coachen, intervisie.

NOS.nl 10 oktober 2008 - Kort nieuws buitenland

Een Franse visser heeft in de Seine een zalm gevangen. Dat was tientallen jaren niet gebeurd doordat de rivier zwaar vervuild was. Zondag werd ook in Zwitserland een zalm gevangen, voor het eerst sinds de jaren 50.

*'We can solve problems by using another kind of thinking and talking we used when we created them'.*

vrij naar Albert Einstein

1. medewerkertevredenheid onderzoek – Heineken
2. een vrije toepassing van de The tree laws of performance – Steve Zaffron en Dave Logan uit het artikel 'Luchtverfrisser' - Management Team d.d. 18 september '09
3. beelden: flickr.com

Bea Annot-Mekelenkamp  
De Adviseursgroep - oktober 2009

