

Hoe creëer je als baas een positieve werksfeer?

Misplaatst gedrag op de werkvloer staat in de belangstelling. Toch zullen werknemers niet altijd zelf aankloppen als een probleem zich voordoet. Hoe bevorder je als leidinggevende een goede werkomgeving?

ANS BOERSMA



Niet alleen werkgevers maar ook werknemers zijn verantwoordelijk voor de sfeer. © GETTY

Henriëtte Wijnen werkte met veel plezier als leidinggevende in een gemeentelijke organisatie. Totdat ze te maken kreeg met machtsmisbruik, intimidatie en pesterijen. Ze schreef er zes jaar geleden het boek *Julia's slangenkuil* over. Sindsdien geeft ze lezingen over het onderwerp, en is ze extern vertrouwenspersoon voor organisaties.

Inmiddels is een ander tijdperk aangebroken, zegt de coach. Ongewenst gedrag en intimidatie staan in de belangstelling, zoals de KU Leuven die onlangs met een verkrachtingszaak in het nieuws kwam. “Het wordt meer geagendeerd. Maar organisaties vinden het ook moeilijk om hier op de werkvloer echt iets aan te doen.”

Wijnen ontwikkelde daarom de tool Your Safe Workspace. Die maakt het makkelijker om thema's zoals ongewenst gedrag binnen teams te bespreken, en kan gecombineerd worden met een workshop. “Er komen dingen uit zo'n gesprek, en daar moet je dan iets mee als leidinggevende. Ik merk dat organisaties dat lastig vinden.” Als er thema's aan de oppervlakte komen, moeten die namelijk wel goed afgehandeld worden.

GEEN AFVINKLIJSTJE

Er wordt niet altijd erkend dat op elke werkvloer mogelijk iets aan de hand is. Organisaties zeggen vaak dat ze protocollen, gedragsregels en een vertrouwenspersoon hebben, dat er wordt gewerkt aan diversiteit en inclusie. Maar het is geen afvinklijstje, zegt Wijnen. “Het beste is om nog een stap verder te gaan en gesprekken aan te gaan in alle teams, tot in de haarvaten van de organisatie.”

Een gesprek over persoonlijke grenzen en thema's als angst,

wantrouwen, geweld en agressie is allesbehalve gezellig. Toch is het belangrijk, want - open deur - niemand is hetzelfde. “De een haalt bij een grapje de schouders op, de ander raakt daar helemaal van in paniek”, volgens Wijnen.

Een positieve werksfeer faciliteren kost tijd, geld en energie. Wijnen hoort vaak van werkgevers dat het niet het juiste moment is. “Maar wanneer dan wel?”, vraagt ze zich af. Ze begrijpt dat er andere prioriteiten zijn, zoals een personeelstekort, maar benoemt ook dat met een doortastend beleid over ongewenst gedrag veel verzuim te voorkomen is. “Ziekte en burnouts kosten ook geld. Plus: je wilt een goed imago als werkgever, je wilt niet in de krant komen met grensoverschrijdend gedrag.”

Positief gedrag uitlokken op de werkvloer is niet altijd hogere wiskunde. Door open en transparant te zijn als leidinggevende en afspraken na te komen, kom je al een heel eind. “Het klinkt zo eenvoudig, maar het is van groot belang dat een leidinggevende oprecht interesse heeft in de ander”, vindt Wijnen. “Het kan heel simpel zijn. Vraag als leidinggevende: hoe kan ik helpen?”

‘Een prettige werksfeer zit in kleine dingen: weet met wat je medewerkers zitten, schiet een nieuw idee niet meteen af. Een positieve benadering helpt’

Een prettige werksfeer zit in kleine dingen. Weet met wat je medewerkers zitten, wat er op persoonlijk vlak speelt. Schiet een nieuw idee niet meteen af. Kijk wat er geleerd kan worden van fouten, in plaats van iemand de mond te snoeren. “Een positieve benadering helpt. En als mensen signalen aangeven dat ze zich onveilig of onprettig voelen, neem dit serieus en neem je verantwoordelijkheid.”

Het is niet overal kommer en kwel. Er zijn veel teams die goed functioneren en fijn samenwerken. Onderzoeken wijzen uit dat bij deze teams psychologische veiligheid aanwezig is. Collega's kunnen op elkaar rekenen, kunnen risico's nemen en communiceren met elkaar. Hoewel de bal allereerst bij leidinggevendend ligt, is dit ook de verantwoordelijkheid van medewerkers.

OP DE RADAR

Een ander punt van aandacht: door corona zijn meer mensen thuis gaan werken. Het is belangrijk dat leidinggevendend een persoonlijke verbinding blijven maken met iedereen, zeker met mensen die van de radar verdwijnen, adviseert Wijnen. Vraag bijvoorbeeld eens aan medewerkers die wegblijven van de werkvloer waarom ze dit doen, wellicht speelt er meer.

Conclusie: als leidinggevende zult u aan de slag moeten met het thema ongewenst gedrag op de werkvloer, mocht u dit nog niet gedaan hebben. Werknemers zullen - om verschillende redenen - niet altijd zelf aankloppen. Plaats het onderwerp eens op de agenda, en ga daarna regelmatig het gesprek aan. Het moet natuurlijk allemaal niet, maar het bevordert wel een positieve werkomgeving.