



Ieder mens is gebouwd om zichzelf te ontwikkelen en heeft een natuurlijke behoefte aan relatie, autonomie en competentie. Als in voldoende mate is voldaan aan de behoefte aan relatie ('anderen waarderen mij en willen met mij omgaan'), aan de behoefte aan autonomie ('ik kan het zelf, hoewel niet altijd alleen') en aan de behoefte aan competentie ('ik geloof en heb plezier in mijn eigen kunnen') is er welbevinden, motivatie, inzet en zin in zich ontwikkelen. Wordt hier door de leiding tekort gedaan, dan ontstaan voorspelbaar taakhoudings- en motivatieproblemen.

Relatie

Medewerkers hebben behoefte aan relatie, zowel met hun leidinggevende als met collega's. Ze willen het gevoel hebben erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap. Hoewel in een gemeenschap conflicten zijn en men rekening moet houden met elkaar, voelt men zich er in principe veilig. Medewerkers voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede sfeer en als het lastig is, kan de medewerker rekenen op de steun van zijn leidinggevende. In organisaties hebben leidinggevende veel invloed op de kwaliteit van de relaties. Niet door op de voorgrond te treden, maar juist door vanaf de zijlijn beschikbaar te zijn. Luisteren, vertrouwen bieden, optreden als het echt nodig is, uitnodigende omstandigheden creëren, het goede voorbeeld zijn, uitdagen en ondersteunen zijn belangrijke voorwaarden voor het ontstaan van goede relaties.

Competentie

Medewerkers willen laten zien wat zij kunnen en zichzelf als effectief ervaren. Dat vraagt uitdaging. Dat kan alleen als het werk is afgestemd op de mogelijkheden en (basis) behoeften van de medewerker. Niet meedoen, onderpresteren, niet durven, het zijn vaak tekenen van afstemmingsproblemen. Een Leidinggevende die de ontwikkeling van haar medewerkers serieus neemt, biedt de medewerker ruimte om passende ontwikkeldoelen voor zichzelf te formuleren en voor hem haalbare resultaten te boeken. Een combinatie van hoge (en reële) verwachtingen en beschikbaarheid voor hulp en ondersteuning, zijn een goede basis voor het ontwikkelen van een gevoel van competentie.

Autonomie

Autonomie verwijst naar het gevoel onafhankelijk te zijn. Medewerkers willen het gevoel hebben de dingen zélf te kunnen doen. Zélf kunnen beslissen, zelf keuzes maken. Dat kan alleen in een omgeving waarin de eigenheid van de medewerker gerespecteerd wordt. Een medewerker is er voor zichzelf, niet voor zijn omgeving. Medewerkers hebben behoefte zich te onderscheiden, hun eigen keuzes te maken. Het antwoord hierop is het bieden van veiligheid, ruimte, begeleiding en ondersteuning en het waarborgen van de verbondenheid met de ander. Individuele vrijheid is belangrijk en wordt gestimuleerd, maar altijd in relatie met de ander en met behoud van diens vrijheid en jouw verantwoordelijkheid daarvoor. Autonomie verwijst altijd naar relatie.

Tact

Omggaan met medewerkers is een aaneenschakeling van 'ogenblikken'. Momenten waarin de leidinggevende in een 'split second' een beslissing moet nemen. Ze moet onmiddellijk weten wat te doen of juist níet te doen. Ze kan het zich niet veroorloven al te lang stil te staan bij de afweging van de meest adequate reactie. Dat is een reactie die aansluit bij de situatiebeleving van de medewerker en die tegelijkertijd de medewerker in staat stelt om verder te gaan met zijn bezigheid. Een reactie die de medewerker en de groep weer in rust, in evenwicht brengt. In de interactie tussen de leidinggevende en medewerker komt het daarop aan, op iets wezenlijks, iets bijzonders, iets dat zich bijna niet laat omschrijven. Een fenomeen waarin zichtbaar en voelbaar is dat de leidinggevende op het goede moment de goede dingen doet en zegt, óók in de ogen van de medewerker. Dat fenomeen wordt 'Tact' genoemd, waarbij het niet gaat om de competenties van de leidinggevende, maar vooral om wie hij of zij is.

Interactie

De basisbehoeften van de medewerkers: Relatie, Competentie en Autonomie en de antwoorden daarop, worden verbonden door het woord 'interactie'. De kwaliteit van de interactie bepaalt de kwaliteit van het werkklimaat. Een goed werkklimaat in een groep of in een onderneming is niet te waarborgen door procedures, afspraken of regels. Afstemming van het handelen op de behoefte op dit moment is essentieel. De ene keer wacht je af, terwijl het de volgende keer nodig is om in te grijpen. Tact bepaalt de kwaliteit van de interactie en daarmee de kwaliteit van de onderneming. Van groot belang is echter wel dat leidinggevende zich bewust zijn van de waarden waarvoor zij staan: hun uitgangspunten. In een onderneming dient daarover wel overeenstemming te zijn, neergelegd in kernwaarden van de onderneming dat ook praktijk wordt in die onderneming.

Verandering

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zetten de definitie en duurzaamheid van werk en werkrelaties in een ander daglicht. De uitruil van loon naar arbeid, ergens bij horen, erkenning en ontwikkeling is niet het enige waar het om draait. En dat besef groeit. Een groot deel van de jonge generatie zoekt naar betekenis in zijn of haar werk. Een groot deel van de beroepsbevolking ervaart onzekerheid en druk doordat werk door veel oorzaken verandert. Bijvoorbeeld door het verdwijnen van werk of de (on)mogelijkheid om werk te combineren met zorgtaken. Daarbij is het de vraag of iedereen kan meekomen met de veranderingen.

Betekenis

Je ziet het besef toenemen dat het niet uitsluitend draait om economische en materiële waarden. Organisaties organiseren zich steeds meer rondom de fundamentele redenen waarom zij bestaan, hun organisatie-betekenis. De impact die 'betekenis' heeft op mens, organisatie en maatschappij is wetenschappelijk ruim bewezen. Uit literatuuronderzoek komt naar voren dat om betekenisvol werk te kunnen doen en zingeving te ervaren, een aantal elementen bepalend is in het werkklimaat van een organisatie. Denk onder meer aan het belang van een heldere missie met maatschappelijke relevantie. Het leiderschap en de mate waarin mensen zich verbonden voelen met een organisatie. De mate waarin mensen zich kunnen ontwikkelen en gewaardeerd voelen. Maar ook de impact van elementen als werkplek, veiligheid en arbeidsvoorwaarden. Voor al deze facetten, die het werkklimaat bepalen, is de werkgever verantwoordelijk.